



STÄRKA VÄRLDSARV

i Världsarvet Falun 2019–2021

PROJEKTSAMMANFATTNING



Utgivare: Region Dalarna, Kultur och bildning

Titel: Stärka världsarv i Världsarvet Falun 2019–2021
Projektsammanfattning

Text: Ulrika Nisser, Visit Dalarna

Foto: Visit Dalarna, bilderna är tagna i Världsarvet Falun

Diarienummer: RD22/01610

ISBN: 978-91-527-0275-8

STÄRKA VÄRLDSARV

i Världsarvet Falun 2019–2021

PROJEKTSAMMANFATTNING

Innehåll

Om projektet Stärka världsarv (2019–2021)	5
Bakgrund till projektet	6
Hållbar utveckling	9
Projektets nationella vision och mål	10
Projektets tre delar	10
Handboken	11
Fokus i projektsammanfattningen	11
Användning av handbok och sammanfattning	11
Processen i Världsarvet Falun	12
Syfte och mål i processen för Världsarvet Falun	12
Viktiga utgångspunkter i arbetet	12
Projektets organisering	13
Några reflektioner kring projektgenomförandet	16
Organiseringens betydelse för resultaten	16
Frågor att besvara	17
Guiderna 1 – 10 i sammanfattning	18
Guide 1 – Analysera destinationen	20
Guide 2 – Utarbeta strategi	26
Guide 3 – Organisera samverkan	33
Guide 4 – Engagera lokalsamhället	41
Guide 5 – Kommunicera världsarvet	46
Guide 6 – Utveckla infrastruktur	49

Guide 7 – Skapa mervärden	54
Guide 8 – Styra besöksflöden	58
Guide 9 – Säkra finansiering	61
Guide 10 – Säkerställa hållbarhet	64
Sammanfattning	67
Den nya världsarvsplanen 2021–2026	68
Projektets effekter	69
Slutord	70
Handbok	71
Bilagor	72
Tillväxtverkets förändringsteori (modell) Problemanalys	72
Tillväxtverkets förändringsteori (modell) Förändringsteori	73
Högskolan Dalarnas uppdrag	74
Tre delrapporter från Högskolan Dalarna/Centrum för besöksnäringforskning	75



Om projektet Stärka världsarv

(2019–2021)

DEN HÄR PROJEKTSAMMANFATTNINGEN är en beskrivning av projektet Stärka världsarv som genomfördes i Falun 2019–2021. Projektets syfte var att testa, utveckla och anpassa FN-organet *Unescos World Heritage Sustainable Tourism Toolkit* så att fler världsarv och kulturmiljöer kan använda metoden. Sammanfattningen ger en beskrivning av projektet från idé till slutleverans med fokus på den arbetsprocess som planerades och genomfördes i Världsarvet Falun, projektets testarena. Och inte minst, vad arbetet ledde till. Ett viktigt resultat av projektets metodarbete är den digitala handbok som blev klar i september 2021, *Handbok för hållbar turismutveckling i världsarv och kulturmiljöer* (Rapport 0371 Tillväxtverket, ISBN: 978-91-89255-21-0).

Även om världsarven har sina speciella förutsättningar och regelverk är Unescos metod så pass grundläggande att den även går att använda av andra besöksmål och kulturmiljöer som behöver bevaras, användas och utvecklas på ett hållbart sätt. Avgörande är att det finns ett antal parter som kan och vill samverka för att utveckla en hållbar turism.

Projektet Stärka världsarv initierades av Riksantikvarieämbetet och Tillväxtverket och genomfördes med Tillväxtverkets myndighetsgrupp som uppdragsgivare. Huvudfinansiärer var Tillväxtverket samt Region Dalarna som också var projektägare. Riksantikvarieämbetet, Länsstyrelsen Dalarna, Falu kommun var medfinansiärer och övriga parter i Världsarvsrådet i Falun var centrala i projektgenomförandet som leddes av Visit Dalarna, det gemensamma destinationsbolaget för Dalarnas 15 kommuner.

Projektet har tydliggjort de olika parternas roller, var ansvaret hos var och en ligger och hur vi gemensamt kan gå vidare för att utveckla och vårda vårt gemensamma världsarv. Den energi och det engagemang projektet fört med sig kan inte underskattas och förhoppningen är att det följer med in i framtiden.

Malin Lagergren

*Förvaltningschef Kultur och bildning, Region Dalarna
Ordförande i styrgruppen för Stärka världsarv 2021*



BAKGRUND TILL PROJEKTET

”Turism handlar inte bara om att resa till en annan plats, utan att även kunna sätta sig in i och få förståelse för den verklighet som är andra människors vardag. För att berika mötet, förståelsen och upplevelsen är den historiska dimensionen central. Besöksnäringen är en av de snabbast växande näringsgrenarna. Vi vill verka för en ökad kunskap om, och hållbart nyttjande av kulturmiljön. Vi vill att kulturmiljökompetens i framtiden ska efterfrågas i större utsträckning än tidigare, och i oväntade situationer samt verka för att näringen kan utveckla nya produkter vilket resulterar i nöjda och återkommande besökare.”

Citat: Riksantikvarieämbetet, om regional tillväxt och utveckling inom turism, raa.se



PROJEKTET HAR SITT ursprung i Riksantikvarieämbetets och Tillväxtverkets samarbete i slutfasen av det nationella Gruvuppdraget (2014–2017). Där hade Riksantikvarieämbetet i uppgift att utveckla, samla och sprida goda exempel på hur kulturmiljöer i Bergslagens gruvsamhällen kan bevaras, användas och lägga grunden till en växande besöksnäring, som en del i den lokala samhällsutvecklingen. Parallellt hade Tillväxtverket genomfört regeringsuppdraget Hållbar destinationsutveckling (2012–2015) och startat nästa uppdrag, Hållbar produktutveckling (2015–2019). Båda uppdragen syftade till att stärka utvecklingen av attraktiva och hållbara destinationer i Sverige med ett breddat utbud av produkter och upplevelser för internationella besökare, med fokus på natur- och kulturturism. Både Riksantikvarieämbetet och Tillväxtverket kunde konstatera att naturturismen och naturturismföretagandet utvecklades kraftigt runt 2015 medan besöksnäringen inte alls upplevde samma tillväxt gällande entreprenörskap och nyföretagande inom kulturturismområdet. I den fortsatta dialogen formades idén att utveckla en gemensam insats för att stärka besöksnäringens utveckling kopplad till kulturarv, kulturmiljöer och kulturturism i Sverige. I Gruvuppdraget hade Riksantikvarieämbetet testat de fyra inledande guiderna i Unescos metod. I stället för att börja om från början och utveckla en ny nationell modell för hållbar kulturturismutveckling valde Riksantikvarieämbetet och Tillväxtverket att även fortsättningsvis utgå ifrån och utveckla Unescos metod som en möjlig lösning och väg framåt.

Utgångspunkten i projektet är FN-organet Unescos *World Heritage Sustainable Tourism Toolkit*. Den kallas även Unescos How-to-guider eller Unescos verktygs-låda. Metoden är framtagen för att säkerställa att världens drygt 1000 världsarv kan bedriva en medveten och genomtänkt turismutveckling och därmed bidra till ökad kunskapsutveckling, stärkt samverkan och hållbar samhällsutveckling.

UNESCO OCH VÄRLDSARVSKONVENTIONEN

Unesco är FN:s organisation för mellanstatligt arbete inom utbildning, vetenskap, kultur och kommunikation/information. Målet för Unesco, liksom för hela FN, är att skapa fred genom ökat samarbete mellan länder. Unesco bildades i november 1945 då 37 länder skrev under organisationens konstitution. Idag är antalet medlemsländer 193. Unescos mest kända konvention är Konventionen för skydd av världens kultur- och naturarv, även kallad Världsarvskonventionen. Till konventionen hör en världsarvslista till vilken länder kan nominera byggnader och naturområden som har "enastående universellt värde" och som länderna genom konventionen lovar att bevara för eftervärlden. År 2019 fanns det 1121 världsarv varav 15 i Sverige. Av världens världsarv är 869 kulturarv, 213 naturarv och 39 är blandade dvs. både natur- och kulturarv som t ex Lapponia.

För att säkra att projektet skulle lösa rätt problem genomförde Tillväxtverkets projektplanerare en sk förändringsteori med start hösten 2017, enligt den modell som myndighetens analysfunktion tagit fram och arbetar efter. Förändringsteori, även kallad förändringslogik, används för att öka förståelsen för vad en verksamhet förväntas åstadkomma och säkerställa att planerade insatser leder till måluppfyllnad. Genom att bryta ned den övergripande målsättningen i mindre och mer konkreta delar säkerställs att alla delmål och insatser hänger ihop och bidrar till en önskad och realistisk måluppfyllelse. Analysen i sin helhet finns som bilaga sist i projektsammanfattningen.

UNESCOS METOD, som omfattar tio så kallade guider, utgår från Brundtlandkommissionens definition av hållbar utveckling som brukar sammanfattas som "en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov". De tre grundläggande principerna i dagens hållbarhetsarbete brukar delas in i ekonomiska, sociala och miljömässiga. I Unescos nya verktyg VMAST, *Visitor Management Assessment & Strategy Tool* har ett fjärde område lagts till, organisering. Verktyget var under utveckling när projektet startade 2019 och i projektgenomförandet i Falun valde vi att utgå från de fyra dimensionerna i det dåvarande förslaget, kallat VMAT:

- hållbar organisering (förvaltning, ledning)
- ekonomisk hållbarhet
- social och kulturell hållbarhet
- ekologisk och miljömässig hållbarhet.

Vi valde även att koppla arbetet i respektive guide till utvalda globala hållbarhetsmål i Agenda 2030. Därmed går det att få en ännu tydligare bild av hur respektive guide i metoden bidrar till en hållbar utveckling på en mer konkret nivå i ett världsarv, en kulturmiljö eller ett besöksmål.

Hållbar utveckling



ETT ÖVERGRIPANDE MÅL i projektet var att visa hur världsarv kan arbeta för att säkra en hållbar turistisk utveckling. I Unescos metod betonas vikten av att världsarven bidrar till och inkluderar de lokalsamhällen som världsarven är en del av. Det innebär att världsarven ska utvecklas på ett sätt som säkerställer lokalsamhällets ekonomiska möjligheter att utvecklas genom nya arbetstillfällen och intäkter. Inte minst genom en hållbar besöksnäring. Det kan vi kalla ekonomisk hållbarhet. Vidare ska världsarvens utveckling ske i dialog med lokalsamhället och med respekt för lokalsamhällets behov och värden. Världsarven ska arbeta på ett inkluderande sätt med lokalsamhället för att säkra social hållbarhet.

En masssturism som tär på lokalsamhällets resurser och förstör dess natur- och kulturmiljöer är inte miljömässigt hållbar. Tvärtom riskerar den att skapa en ohållbar turism som bara utnyttjar lokalsamhällets resurser utan att ge något tillbaka i form av arbetstillfällen och intäkter. Därför är det grundläggande att all utveckling sker med respekt för den miljömässiga, ekologiska hållbarheten som är en förutsättning för en hållbar turismutveckling.

PROJEKTETS NATIONELLA VISION OCH MÅL

PROJEKTETS NATIONELLA VISION var att bidra till en långsiktigt hållbar utveckling av svenska världsarv och kulturmiljöer ur ett turismperspektiv som inkluderar både besökare och aktörer i besöksnäringen.

Projektets övergripande och långsiktiga mål kan beskrivas som ett önskat tillstånd i en önskad framtid:

- Det första målet är kopplat till själva metoden, den nya handboken och spridningen av lärdomarna från projektet. Målet är att *Många av Sveriges världsarv har utvecklats som hållbara besöksmål genom projektets anpassning av och lärdomar från Unescos metod.*
- Det andra målet är kopplat till den lokala processen och effekterna av projektet i Falun. Målet är att *Världsarvet Falun är en motor i Dalarnas regionala utveckling och en självklar del i Faluns attraktivitet. Världsarvet har bidragit till en utveckling av ett hållbart företagande i Falun, direkt och indirekt kopplat till världsarvet.*

PROJEKTETS TRE DELAR

Projektgenomförandet planerades med utgångspunkt i två tydliga delar:

1. Arbeta igenom Unescos metod med tio guider och ta fram ett arbetsmaterial med förslag på arbetssätt och verktyg. Testa och anpassa materialet i projektets arbetsprocesser och paketera slutresultaten i en handbok om Unescos metod som kan användas av svenska världsarv, kulturmiljöer och besöksmål.
2. Utforma, genomföra och dokumentera process- och projektarbetet i ett utvalt världsarv, beskriva hur projektet genomfördes och vilka lärdomar och resultat det gav. Den här sammanfattningen är en beskrivning av det faktiska arbetet, från planering till utfall, i Världsarvet Falun som agerade pilot och testarena i projektgenomförandet.

För att säkerställa metodtestet och processgenomförandet utformades en tredje del i form av ett forskningsuppdrag med uppgift att följa och analysera projektets olika insatser, från planering och genomförande till faktiska resultat. Riksantikvarieämbetet, Tillväxtverket och projektägaren Region Dalarna enades om att tillsammans med Högskolan Dalarnas centrumbildning för besöksnäringforskning, CeTLeR, utforma en forskningsinsats som genomfördes parallellt med projektet. Syftet var att få ett fristående perspektiv på projektgenomförandet och få hjälp att reflektera över processer, skeenden och erfarenheter i projektet. Något som visade sig bli mycket viktigt i sammanfattningen av projektet som helhet. CeTLeRs slutrapport med tre delrapporter finns som bilagor sist i sammanfattningen.

HANDBOKEN

RESULTATEN I PROJEKTETS FÖRSTA metod-del redovisas i form av en ny digital *Handbok för utveckling av hållbar turismutveckling i världsarv och andra kulturmiljöer* (2021). Handboken bygger på det arbetsmaterial som utvecklades och testades i projektgenomförandet i Falun. Den är utformad för att kunna användas av världsarv och andra kulturmiljöer och besöksmål som vill ha stöd i sitt utvecklingsarbete.

De fyra inledande guiderna i metoden är grundläggande för att arbeta med hållbar turismutveckling. Därför är det viktigt att börja med dem innan man går vidare till resterande guider. Övriga sex guider fokuserar på specifika utvecklingsområden. Här finns det möjlighet att prioritera och välja i vilken ordning guiderna ska användas, beroende på vilka behov och möjligheter som identifieras i arbetet i de grundläggande guiderna. Handboken omfattar samtliga tio guider och visar ett arbetssätt i varje guide med tydliga insatser och verktyg. Strukturen i både Unescos guider och i den nya handboken följer de tio guiderna, som vi också kort presenterar och kommenterar i den här sammanfattningen.



FOKUS I PROJEKTSAMMANFATTNINGEN

SAMMANFATTNINGEN FOKUSERAR PÅ slutsatser och rekommendationer från projektets arbete med och i de tio guiderna. Från planering till genomförande med utgångspunkt i behov, utmaningar och lösningar. Sammanfattningen är ett komplement till handboken och beskriver hur arbetet genomfördes i Världsarvet Falun, med anpassningar till lokala och regionala förutsättningar och avvikelser från handbokens generella rekommendationer.

ANVÄNDNING AV HANDBOK OCH SAMMANFATTNING

HANDBOKEN KAN LÄSAS separat och användas som en guide och vägledning i planeringen och genomförandet av en utvecklingsprocess. Den kan också läsas parallellt med sammanfattningen för att få en helhetsbild av de möjligheter, utmaningar och vägval som formade projektgenomförandet och arbetsprocessen i Världsarvet Falun. Det är en förhoppning att du som läsare ska ha glädje och nytta av den här sammanfattningen och av projektets metodhandbok. Information om handboken hittar du sist i den här dokumentationen, på sidan 72.

Processen i Världsarvet Falun



SYFTE OCH MÅL I PROCESSEN FÖR VÄRLDSARVET FALUN

PROCESSEN I FALUN utgick från projektets andra nationella mål, att *Världsarvet är en motor i Dalarnas regionala utveckling och en självklar del i Faluns attraktivitet.*

Processens syfte var dels att testa och anpassa Unescos metod, dels att bidra till utvecklingen av själva testarenan Världsarvet Falun. Både som fristående världsarv, som en del av destinationen Falun och som en central resurs i hela Dalarnas besöksnäringsutveckling. Målet för arbetet i Falun var att med hjälp av metoden lägga en bra grund för att säkra Världsarvet Faluns långsiktiga utveckling ur ett turismperspektiv, bland annat genom att skapa goda förutsättningar för Världsarvet Faluns intressenter och parter att fortsätta arbetet efter projektavslutet i juni 2021.

VIKTIGA UTGÅNGSPUNKTER I ARBETET

DEN CENTRALA UTGÅNGSPUNKTEN i projektet som helhet var världsarvets OUV som står för *Outstanding Universal Value*. Det är avgörande att turismutvecklingen alltid utgår från det särskilt enastående universella värde som Unesco formulerar för varje enskilt världsarv. Värdet, som ska genomsyra världsarvens bevarande, användning och utveckling, utgjorde själva ledstängen i projektet. Både i metodutvecklingen och i processgenomförandet i de tio guiderna.

Andra viktiga utgångspunkter var *Nationell strategi för världsarvsarbetet* (2019), *Faluns Besöksnäringstrategi 2030* (2019), *Dalarnas Regionala besöksnäringstrategi 2030* (2017) och *Världsarvet Faluns förvaltningsplan 2014–2020*.

PROJEKTETS ORGANISERING

I MAJ 2019 STARTADE projektet och en projektledare anställdes på halvtid i det regionala destinationsbolaget Visit Dalarna, med uppgift att leda och genomföra projektet enligt huvudfinansiärerna Region Dalarnas och Tillväxtverkets beslut. Under hösten utsågs en styrgrupp under ledning av projektägaren Region Dalarna, med representanter för Riksantikvarieämbetet, Tillväxtverket, Länsstyrelsen Dalarna, Falu kommun, Högskolan Dalarna och Visit Dalarna (projektutförare). Styrgruppens ansvar blev att säkerställa att projektet genomfördes som planerat enligt beslutad projektplan med de insatsområden och mål som Tillväxtverket och Region Dalarna hade fastställt. Att planera, starta och genomföra projekt med många samarbetsparter tar tid. Hösten 2019 ägnades åt att förankra projektet, lokalt och regionalt, etablera samarbeten och engagera deltagare som var en förutsättning för att kunna genomföra det operativa projektarbetet som startade i januari 2020.

För att säkra projektets två delar, metod och process, avropade Visit Dalarna en metodkonsult och en processledare. Båda med många års erfarenhet av att utveckla metoder och driva utvecklingsprocesser i svensk besöksnäring. Inte minst i Dalarna där metodkonsulten i samarbete med Visit Dalarna hade tagit fram metoder för affärs- och produktutveckling med internationellt fokus. Bland annat Produktlabb, en metod som utvecklades när Visit Dalarna medverkade i Tillväxtverkets uppdrag Hållbar produktutveckling (2015–2019) och som användes i guide 7 i världsarvsprojektet i Falun.

Processledaren var sedan tidigare delaktig i arbetet med att ta fram den regionala besöksnäringstrategin för Dalarna 2030 och att utveckla det regionala destinationsbolaget Visit Dalarna. Processledaren hade också en central roll i Dalarnas produktutvecklingsprocesser i projektet Hållbar produktutveckling och därmed god kännedom om Dalarnas besöksnäring. I projektet fick processledaren det övergripande ansvaret att, tillsammans med projektledaren, planera och leda de arbetsprocesser som genomfördes i Unescometodens tio guider. Uppdraget till processledaren utökades en bit in i projektet och kom att omfatta ett större uppdrag i takt med att metoden och de lokala förutsättningarna synliggjorde behov av ett mer grundläggande arbete. Inte minst var det viktigt i planeringen och genomförandet av de inledande och grundläggande guiderna under år 2020.

I samband med att Unesco fattade beslut om att utse Falun och Kopparbergslagen till världsarv, den 13 december 2001, bildades ett Världsarvsråd med uppgift att ansvara för förvaltningen av världsarvet. Rådets sammansättning överensstämmer med rekommendationerna i *Nationell strategi för världsarvsarbetet* (2019). Inför projektstarten i maj 2019 utsågs Världsarvsrådet till referensgrupp, med projektledaren som adjungerad ledamot för att löpande rapportera om projektet. Flera av Världsarvsrådets representanter var även delaktiga i projektets olika grupperingar vilket bidrog till att förankra projektets arbetsinsatser i rådet.

Styrgruppens betydelse växte efter hand som projektinsatserna utvecklades och gruppen var avgörande för att säkerställa finansiering och genomförande av

tillkommande insatser. På grund av den pågående pandemin beslutade styrgruppen våren 2020 att förlänga projektet från den sista mars till den sista juni 2021. Då projektet även visade sig kräva mer resurser än planerat under våren 2020 enades styrgruppens parter om att utöka processledarens och projektledarens respektive uppdrag och utöka parternas medfinansiering med Tillväxtverket och Region Dalarna som fortsatta huvudfinansiärer. Visit Dalarna bidrog genom att finansiera genomförandet av insatsen Produktlabb våren 2021, för utvalda företagare i samverkan med Intresseföreningen Bergslagens projektet Bruk 2.0, som genomfördes parallellt med Stärka Världsarv i Dalarna (och i Västmanlands och Örebro län). Att ha en engagerad och drivande styrgrupp blev avgörande för projektgenomförandet i Falun och inte minst för att lyfta gemensamma utvecklingsfrågor för parterna att ta vidare efter projektavslutet.

Den centrala gruppen i projektgenomförandet blev arbetsgruppen med utvalda strategier i Världsarvsrådets partnerorganisationer där Falu kommun (kultur, näringsliv, samhällsbyggnad) hade en särskilt viktig roll som ansvarig för världsarvets samordningsfunktion, tillsammans med strategier från Länsstyrelsen Dalarna, Dalarnas museum, Stiftelsen Stora Kopparberget med Falu Gruva samt Högskolan Dalarna (adjungerad). Arbetsgruppen, som leddes av processledaren och projektledaren, blev bärare av de processer som planerades och genomfördes i Världsarvet Falun. Gruppen deltog i alla avgörande arbetsmoment och var med och formade innehåll och slutsatser i de tio guiderna. Dels i de tre inledande guiderna som en samlad grupp, dels som delprojektledare i guiderna 4–10, tillsammans med processledaren och projektledaren. Under ett intensivt år samlades gruppen i återkommande arbetsmöten och workshops, ca två gånger per månad, för att säkerställa att metoden testades, anpassades och förankrades i det lokala världsarvsarbetet. Inför varje guide hade metodutvecklaren utarbetat förslag till hur varje arbetsprocess skulle genomföras, utifrån Unescos beskrivningar av syftet med respektive guide. Därefter testades upplägget i arbetsgruppen under ledning av processledaren.

I nästa steg återkopplade processledaren och projektledaren arbetsgruppens resultat och slutsatser till metodutvecklaren som fortsatte att anpassa och vidareutveckla innehållet som senare resulterade i projektets digitala *Handbok för hållbar turismutveckling i världsarv och kulturmiljöer*, klar i september 2021. I stora delar följde processerna i Falun de rekommendationer som beskrivs i handboken men ibland skapade projektledningen egna lösningar utifrån Världsarvet Faluns faktiska behov och förutsättningar.

I Falun tog det inledande arbetet med de tre första guiderna ett år att genomföra då formerna för ett mer regelbundet och samordnat utvecklingsarbete saknades, både i Världsarvsrådet och mellan de olika aktörerna i världsarvet. Det innebar att projektet fick börja med att etablera de samarbeten som är grundläggande för att kunna använda Unescos metod som syftar till utveckling, inte bara bevarande och förvaltning. Det gällde inte minst för att utarbeta en *gemensam strategi* med tydliga målbilder och bygga en *tydlig organisering* för att leda och driva världsarvets *gemensamma utvecklingsfrågor*.

Arbetet i inledningen av projektet var både krävande och utmanande men säkerställde å andra sidan att processerna i de resterande guiderna 4–10 kunde genomföras parallellt under våren 2021, när förutsättningarna väl var på plats. Inte minst i det gemensamma världsarvsarbetets organisering och ledarskap där Världsarvsrådet steg för steg tog en mer aktiv och samlande roll. Läs mer i beskrivningen i Guide 3.

Som ett viktigt komplement skapades en expertgrupp med några utvalda chefer



och strategier inom Falu kommun, Länsstyrelsen Dalarna och Region Dalarna som fungerade som rådgivare till arbetsgruppen i det inledande arbetet i guide 1 (analysera destinationen). Efter hand skapades också en storgrupp som medverkade i två större workshops under 2020. I storgruppen ingick representanter för Världsarvsrådets parter (referensgrupp), styrgruppen och utvalda politiker och tjänstepersoner för att diskutera och bearbeta arbetsgruppens förslag till strategisk grund (guide 2) och organisering (guide 3).

NÅGRA REFLEKTIONER KRING PROJEKTGENOMFÖRANDET

EN CENTRAL FRÅGA i hela genomförandet var att förstå och beskriva *hur* arbetet med Unescos metod skulle genomföras. Både för att leverera innehåll till handboken och för att möta testarenans, det vill säga destinationen Falun och Världsarvet Faluns behov, möjligheter och utmaningar.

För att förankra projektet och presentera kommande arbetsprocesser och alla medverkande, genomfördes ett stort startmöte i Falun i december 2019 med ett 90-tal lokala, regionala och nationella deltagare och med två representanter från Unesco. Startmötet gav energi och synliggjorde det engagemang, den kunskap och den stolthet som finns, om än inte alltid uttalat, hos världsarvets parter och aktörer. Startmötet synliggjorde också behovet av att involvera ”rätt” aktörer i det löpande arbetet och inte ”bara” testa en metod utan att också bygga lokal och regional förankring. Det blev särskilt viktigt, inte minst för att utveckla parternas samsyn kring behov, utmaningar och möjliga lösningar i Världsarvet Falun efter projektavslut.

I startmötet låg fokus på att aktivera de parter som behövde finnas med i den efterföljande arbetsprocessen i Falun genom att visa på betydelsen av deras deltagande. Här gav Unescos metod en tydlig ram inför det kommande arbetet. Det faktum att Unescos representanter var på plats gav ytterligare tyngd till projektet och till Världsarvet Falun som utvald pilot och testarena.

Efter mötet påbörjades det konkreta arbetet med guiderna. Till följd av Corona-pandemin genomfördes alla möten digitalt eller i blandad form från våren 2020 till projektavslutet i juni 2021.

ORGANISERINGENS BETYDELSE FÖR RESULTATEN

EN FÖRUTSÄTTNING FÖR att kunna genomföra metodtestet och arbetsprocessen i Falun var att olika representanter för världsarvets parter kunde organiseras i olika grupper med tydligare ansvar och roller i det gemensamma världsarvsarbetet. Även om Världsarvet Falun har en formell organisering i form av Världsarvsrådet sedan 2001 var det inte självklart vilka funktioner som skulle engageras i det praktiska projektgenomförandet och i de olika arbetsprocesserna. Då projektets uppdrag var att testa och anpassa en metod, gick mycket tid åt till att bygga själva arbetsstrukturen och att involvera rätt strategier från parterna i Världsarvsrådet. Det innebar att projektet inte var särskilt publikt och det ledde till en viss besvikelse i lokalsamhället

och i den lokala vänföreningen för Världsarvet Falun. Föreningen hade i gengäld en viktig roll i genomförandet av guide 4 (engagera lokalsamhället) och i den avslutande lärkonferensen i juni 2021. Förhoppningen är att föreningens betydelse som en samlad kraft i lokalsamhället ska växa i takt med att det gemensamma världsarvsarbetet i Falun vidareutvecklas och involverar fler företag, föreningar, stiftelser och privatpersoner.

En utmaning som gäller de flesta världsarven i Sverige är att världsarvsråden ofta är organiserade för att främst arbeta med frågor som rör bevarande, skydd och förvaltning. Dessutom sammanträder de flesta råden bara två-tre gånger per år. För att kunna arbeta med utveckling och organisering av gemensamma insatser, som Unescos metod syftar till, behöver råden hitta former för att kunna arbeta mer proaktivt. Det ställer krav på tätare dialog, samsyn och ett tydligare ledarskap för att kunna förankra strategiska beslut, hantera taktisk planering och genomföra operativa insatser med världsarvens olika aktörer och intressenter. Inte minst med de företag, föreningar och destinationsorganisationer som ingår i den lokala och regionala besöksnäringen. Det ställer krav på tydliga planer, från världsarvens sexåriga förvaltningsplaner till ettåriga handlingsplaner och en förankrad, transparent och fungerande organisering av det gemensamma världsarvsarbetet. Och det innebär i sin tur att det inledande arbetet i Unescos guider blir avgörande för att metoden ska leda till den utveckling världsarven vill åstadkomma.

FRÅGOR ATT BESVARA INNAN ARBETET MED GUIDERNA STARTAR

Inför starten av en process som bygger på Unescos metod och den nya digitala handboken kan det vara bra att besvara frågorna nedan tillsammans med de parter som bör medverka:

- **Vilka behöver leda arbetet?**
- **Vad vill vi att utvecklingsarbetet hos oss ska resultera i?**
- **Hur ska vi starta upp och driva de grundläggande guiderna utifrån våra behov och möjligheter?**
- **Vilka behöver vi involvera i arbetet för att på riktigt säkerställa hållbarhet?**
- **Hur kan vi etablera öppenhet tidigt i vår samverkan, och hitta effektiva arbets-sätt tillsammans?**

Genom att diskutera frågorna och svaren tillsammans tydliggörs vilka förutsättningar, överenskommelser och resurser som behöver finnas på plats innan en utvecklingsprocess kan starta. Oavsett om det handlar om en större eller mindre utvecklingsinsats är det viktigt.

I nästa avsnitt följer en genomgång av arbetet i respektive guide, så som det genomfördes i Falun.

GUIDERNA 1–10 i sammanfattning

av STÄRKA VÄRLDSARV och genomförandet i Falun

2019–2021



Läs gärna guiderna parallellt med motsvarande guider i den handbok som togs fram i projektet Stärka världsarv: **Handbok för hållbar turismutveckling i världsarv (2021)**. Handboken finns att ladda ned som pdf hos Riksantikvarieämbetet, Tillväxtverket och Visit Dalarna. Inledning, mål och syfte i första stycket i de tio guiderna i den här sammanfattningen är hämtade från handboken.



Genomförande

INFÖR ARBETET MED att utveckla, testa och anpassa innehållet i de grundläggande fyra guiderna bildade projektet i januari 2020 en arbetsgrupp som bestod av en antikvarie från Länsstyrelsen Dalarna, Världsarvet Faluns samordnare, en näringslivsutvecklare från Falu kommun, en projektledare från Intresseföreningen Bergslaget (Bruk 2.0), en affärsutvecklare och ansvarig projektledare från Visit Dalarna samt en upphandlad, extern processledare. Till arbetsgruppen var också en forskare från Högskolan Dalarna/Centrum för besöksnärforskning adjungerad för att kunna följa arbetet i projektet. Senare tillkom även representanter för Falu Gruva (Stiftelsen Stora Kopparberget) och Dalarnas museum (länsmuseum) i arbetsgruppen. Från och med guide 2 utökades representationen från Falu kommun med en bygglovsansvarig och en kommunikatör för att täcka in ytterligare ansvarsområden med tydliga kopplingar till världsarvet. I det inledande arbetet hade arbetsgruppen även stöd från en mindre expertgrupp med chefer och strateger från några av världsarvets partnerorganisationer. På senhösten 2019 bildade projektägarna en styrgrupp för att säkerställa själva projektgenomförandet i enlighet med ägarnas beslut. Styrgruppen hade en central roll i projektets styrning och fattade bland annat beslut om utökad finansiering och förlängd projekttid till följd av pandemin och projektets omfattande åtaganden. Världsarvsrådet i Falun fick rollen som referensgrupp då arbetet i de tio guiderna hade direkta kopplingar till rådets ansvarsområden och den nya förvaltningsplanen för Världsarvet Falun, kallad världsarvsplan (2021–2026). Projektledningen omfattade en upphandlad processledare och en anställd projektledare på halvtid.

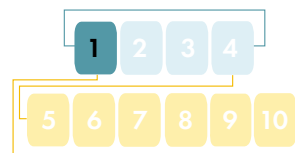
Arbetsprocessen i projektgenomförandet i Falun 2019–2021 utgick från Unescos motivering i december 2001:

”Det historiska industrilandskapet kring Stora Kopparberget och Falun utgör ett av de främsta områdena för gruvhantering och metallproduktion. Gruvdriften upphörde vid 1900-talets slut, men har genom många århundraden haft ett starkt inflytande på teknisk, ekonomisk, social och politisk utveckling i Sverige och Europa.”

Läs mer om Världsarvet Falun OUV på: <https://www.falun.se/varldsarvet-falun/om-varldsarvet-falun/unescos-motivering.html>

GUIDE 1

ANALYSERA DESTINATIONEN



Inledning, syfte och mål

Guide 1 ska leda till en beskrivning av destinationens turism samt behov och möjligheter för att utveckla världsarvet. Arbetet i guiden bedrivs på strategisk nivå i en mindre grupp.

Syftet med guide 1 är att skapa en helhetsbild av nuläget för att bedöma hur turismen ska kunna utvecklas hållbart, som en del i destinationens långsiktiga utveckling.

Målet är att sammanställa fakta och kunskap och analysera hur hållbar turismen är, samt bedöma vilka områden som är viktigast att utveckla.

Genomförande

EFTER INLEDANDE FÖRBEREDELSE i januari 2020 startade arbetet i guide 1 med en heldags workshop, uppdelad i två delar, i mitten av februari. I den inledande delen på förmiddagen medverkade även chefer från organisationerna i arbetsgruppen samt från Dalarnas museum (länsmuseum) och Falu Gruva (Stiftelsen Stora Kopparberget). Syftet var dels att identifiera och ta vara på aktuella och tidigare erfarenheter i destinations- och världsarvarbetet i Falun. Dels att säkerställa projektets strategiska nivå i kommande arbetsinsatser i guide 1: analysera destinationen och i guide 2: utarbeta strategi. Likaså att sätta en tidplan för genomförandet, förtydliga rollfördelningen mellan projektet och övriga intressenter i projektet och identifiera projektets hållbarhetsområden.

En viktig utgångspunkt var att definiera destinationen Falun i relation till världsarvet och tvärtom. Deltagarna enades om att definiera destinationen som Falu kommuns geografiska område och Världsarvet Falun som det geografiska område som Unesco beslutat om 2001 och som ligger inom kommunens gränser. Deltagarna i workshopen delades in i grupper med uppgift att diskutera och identifiera följande:

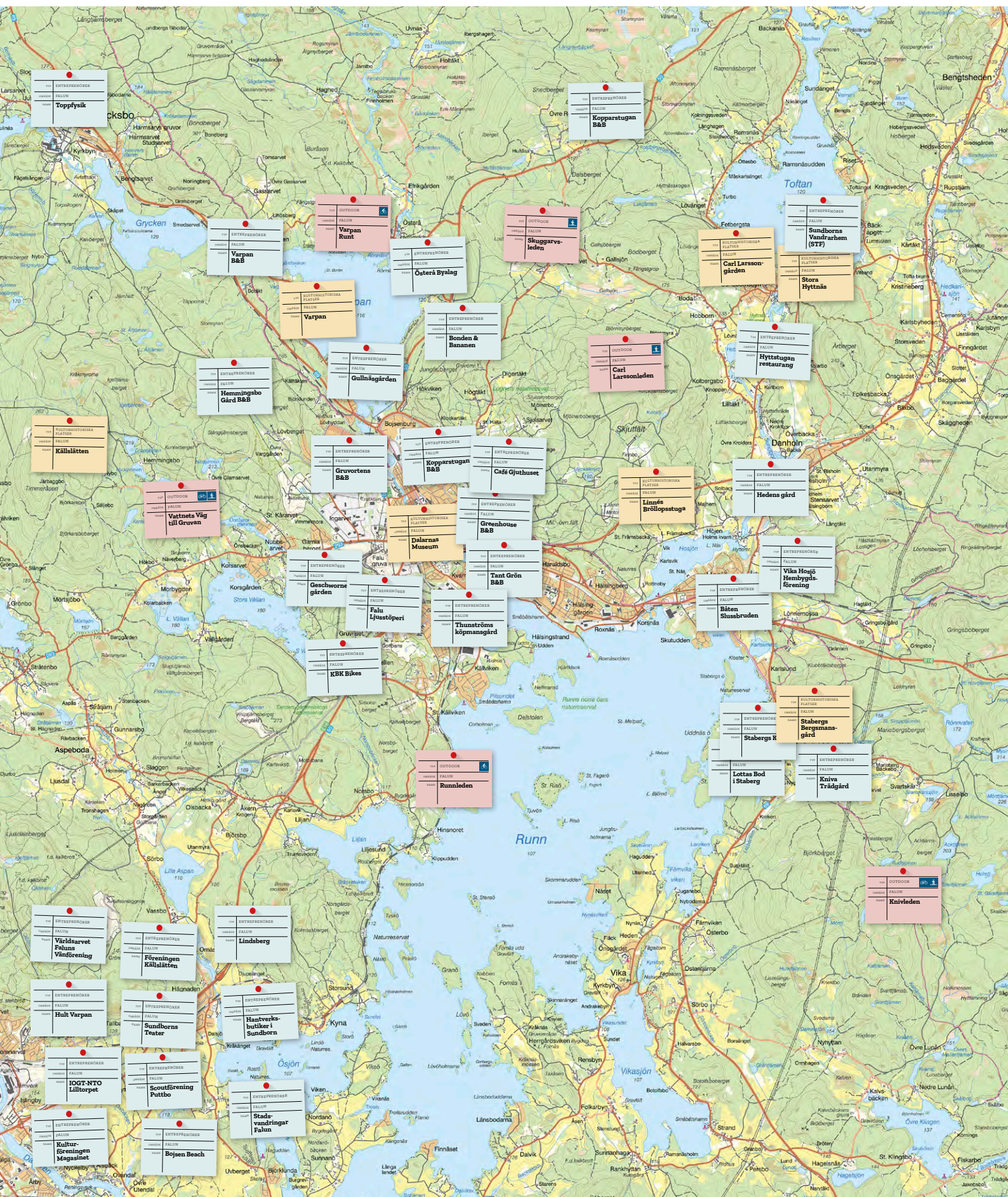
DIALOG OM UTBUD OCH RESURSER

- Vilka är världsarvets viktigaste hubbar/knutpunkter/primära besöksmål?

DIALOG OM EFTERFRÅGAN OCH MARKNAD

- Vad vet vi och vad vet vi inte om världsarvets besökare?
- Fakta som redan finns tillgänglig och som kan användas/ingå i analysen av nuläge och behov
- Fakta som vi vet saknas och eventuellt behöver tas fram i arbetet

Utifrån gruppdiskussionerna fick deltagarna märka ut befintligt utbud (tillgångar) och resurser i form av besöksmål, viktiga besöksnäringens företag (inkl. föreningar och stiftelser), museer, hotell, restauranger, caféer, transporter på en stor karta i



A1-format över Falu kommuns centrala delar med världsarvets geografiska områden utmärkta på kartan, se sid 21. Lapparna visade på ett antal områden med kluster av aktörer som skulle kunna samverka för att utveckla fler besöksanledningar och bättre besökarservice, både i centrala staden och i den omgivande bergsmansbygden. Gruppdiskussionerna och lapparna på kartan visade också vad som saknades i form av samordning av besöksmål och besöksnäring, produkter och service för besökare, transportlösningar till och inom världsarvet som en samlad besöksanledning.

De inbjudna chefernas medverkan gav bra möjligheter att ”tanka av dem” deras analyser av nuläge och behov och få förslag och inspel till det fortsatta arbetet. Fråga till cheferna: vilka viktiga erfarenheter vill ni skicka med oss kring pågående samarbeten/ställningstaganden/behov kring Världsarvet och från tidigare projekt?

Deltagarna fick också lämna förslag på aktörer och funktioner som borde ingå i de olika guiderna i projektgenomförandet, föreslå strategiska underlag att utgå ifrån i guide 2 samt identifiera fakta och underlag som saknades och som borde tas fram. Som avslutning på förmiddagen presenterades förslag till struktur för det grundläggande hållbarhetsarbetet i projektet, i respektive guide utifrån ett antal rubriker:

ORGANISERING OCH FÖRVALTNING

Hur ser vi ledning, styrning och samverkan kring världsarvet idag: vad fungerar bra och vad behöver förbättras/vidareutvecklas?

Idéer och input till önskat läge/målsättningar?

Vilka åtgärder krävs för att skapa denna förflyttning?

EKONOMISK HÅLLBARHET

Hur ser världsarvets ekonomiska hållbarhet ut idag?

Hur vill vi utveckla världsarvets ekonomiska hållbarhet?

SOCIAL OCH KULTURELL HÅLLBARHET

Hur ser världsarvets sociala hållbarhet ut idag?

Hur vill vi utveckla världsarvets sociala hållbarhet?

MILJÖMÄSSIG HÅLLBARHET

Hur ser världsarvets miljömässiga hållbarhet ut idag?

Hur vill vi utveckla världsarvets miljömässiga hållbarhet?

I den andra workshopdelen på eftermiddagen arbetade arbetsgruppen vidare med förslagen och svaren från förmiddagen och fördelade arbetsuppgifter inom gruppen för att samla in kompletterande fakta. Utöver övernattningsstatistik och beräkningar av Faluns intäkter från besökare (den s k turistkronan), som Visit Dalarna sammanställer, var det svårt att få fram fakta om besöksantal, nationaliteter och intäkter inom bo-äta-göra i världsarvet, med undantag för de största besöksmålen. Den fakta och statistik som var tillgänglig krävde i sin tur handpåläggning för att kunna användas. I guide 1 blev det tydligt att Världsarvet Falun varken var en tydlig del i destinationens varumärke eller i Visit Dalarnas uppdrag utan snarare verkade fristående med egna intressenter och samarbeten. Under två månader genomförde arbetsgruppen ett antal analyser för att ta fram och sammanställa behov, brister och möjliga lösningar för att tydliggöra sambanden mellan destinationen och världsarvet. Arbetet inleddes

med en faktainsamling inklusive hållbarhetsanalys som konstruerades som en matris med frågebatterier utifrån frågorna i den inledande workshopen (faktainsamling) och de fyra rubrikerna i det grundläggande hållbarhetsarbetet (hållbarhetsanalys). Med hjälp av matrisen kunde arbetsgruppen efterhand fylla på med uppgifter om utbud och resurser, efterfrågan och marknad, infrastruktur, besöksflöden, kapacitet och hållbar turism. (Se verktygen i handboken.)

En månad efter den inledande workshopen genomförde arbetsgruppen ytterligare en workshop (heldag) för att komplettera och sammanställa insamlade uppgifter i matrisen. Därefter gjorde gruppen en gemensam SWOT-analys för att identifiera Världsarvet Faluns styrkor och svagheter i det egna arbetet, i ”invärlden”, och möjligheter och hot i omvärlden. Det som stack ut i analysen var främst svagheter på hemmaplan i form av världsarvets ledning, organisering och samverkan med lokalsamhället. Resultaten av SWOT-analysen blev en viktig utgångspunkt i det fortsatta strategiska arbetet i guide 2 och i prioriteringarna i hela grundarbetet.

Slutsatser, reflektioner och lärdomar

GUIDE 1 VAR VIKTIG som startpunkt, inte minst för att lägga grunden för guidearbetet och bygga en gemensam bild av nuläge, behov, möjligheter och utmaningar i den önskade utvecklingen av Världsarvet Falun. Många av de grundläggande statistik- och faktauppgifterna om Falun som turistdestination gick inte att ta fram och projektet hade inte resurser att beställa och genomföra mätningar. Det var inte heller projektets uppgift och leveranserna i guide 1 begränsades till metodtest, förslag på arbetsgång, verktyg samt analyser av Falun som destination och världsarv. Det aktiva arbetet i guiden pågick i drygt två månader, parallellt med att arbetet i guide 2 startade. I guide 2 blev det tydligt hur viktiga analyserna och sammanställningarna i guide 1 var för arbetet i de följande guiderna.

Utfallet i SWOT-analysen bekräftades senare i den intervjuundersökning med världsarvets lokala och regionala intressenter som Högskolan Dalarna/Centrum för besöksnäringens forskning genomförde hösten 2020. I intervjuerna framkom att få kände till vad Världsarvet Falun omfattar och är och hur det är organiserat. Några såg världsarvet som ett hinder för Faluns utveckling och tillfrågade företag var osäkra på om de fick utveckla och marknadsföra upplevelser i världsarvet. SWOT-analysen var med andra ord ett bra verktyg för att tydliggöra världsarvets möjligheter och utmaningar i det lokala och regionala samarbetet och omvärldens betydelse för världsarvets fortsatta utveckling. CeTLERs tre forskningsrapporter ligger som bilagor sist i sammanfattningen och går att ladda ned på Visit Dalarnas webbplats. Sök på Stärka världsarv eller klicka på länken: <https://www.visitdalarna.se/corporate/starkavarldsarv>

Hållbarhetsanalyserna var också viktiga för att skapa bredd i analysarbetet, lägga en bra grund och synliggöra vilka delar som var viktigast att fokusera arbetet på. Både i projektet och efteråt, till exempel som ingångsvärden i den nya världsarvsplanen och i framtida analyser och insatser.

Överlämning från projekt till löpande arbete

GENOM ATT UTGÅ från förslagen och underlagen i arbetet i guide 1 har Falu kommun och Visit Dalarna möjlighet att ta fram de fakta- och statistikuppgifter som saknas. Det arbetet kan ske inom ramen för kommunens och bolagets partnerskap, med utgångspunkt i kommunens besöksnäringsstrategi och i den lokala plan som kommunen och bolaget gemensamt ansvarar för att ta fram.



Exempel ur SWOT-analys våren 2020 i projektet Stärka världsarv

Vilka styrkor ser vi kring världsarvet?

Många parter med gemensam vilja
Finns insikt att organisation behövs
Starkt engagemang i lokalsamhället
Närhet, äkta miljöer, cykelavstånd, berättelser, spännande historia, stories
Olika typer av genuina miljöer + natur och kulturmiljöer
Upplevelser och produkter finns
Går att utveckla nya utifrån idrott, natur, kultur
Världsarv, världsarvsutnämning innebär tydligt värde och kvalitetsstämpel
Ska bevaras för all framtid = hållbart
Gruvan är en stark motor, ett attraktivt besöksmål (dragare)
Trevlig plats, trygg och säker. Välskött, välorganiserat VA.
Personella, administrativa resurser
Brett utbud av upplevelser, aktiviteter, säsongsvariationer
Sampaktering med skidåkning, natur, kultur, konst
Dalarnas varumärke

Vilka möjligheter i omvärlden vi kan dra nytta av?

Hemester, högkvalitativa upplevelser för nya målgrupper
Närhet, korta avstånd, lättillgängligt
Stort, mångfacetterat utbud, finns utvecklingspotential, platsens miljöer och möjligheter
Lätt att bygga och utveckla upplevelser
Starkt nätverk för VA-samordnare nationellt
Världsarv är ett globalt koncept
Genuint, äkta, på riktigt. Utvecklad story telling, involvera lokalsamhället
VA är en arena för andra reseanledningar
VA är ett varumärke i andra kulturer, länder. Går att utveckla mer i Sverige, dra nytta av
Förlänga stann-tiden genom större, bredare och fler upplevelser
Använd fakta och statistik för att veta mer om besökarna
Dubblera intäkterna, inte antalet besökare. Sampaktera idrott, outdoor, kultur
Modernisera, utveckla staden genom turismen, stärk infrastruktur, ambassadörskap
Stärk lokal särprägel genom VAs unika värden och miljöer, inkludera i stadsplanering
Stärk värdskapet genom att främja lokalsamhällets kreativitet
Stärkt organisering, effektivitet i hela VA

Vilka svagheter ser vi kring världsarvet?

Få ser helheten, få utnyttjar fulla potentialen
Brist på nytänk, anses mossigt. Saknas bredare utbud av produkter, upplevelser
Intressekonflikter lokalt och inom kommunorganisationen, bristande samsyn, olika målbilder, stuprör, "svag" organiserings
Politiska budskap och beslut krockar, säger en sak – gör en annan i praktiken
Dålig balans mellan Falu Gruva och övriga besöksmål i världsarvet.
Få och outvecklade produkter, otydlig och svag organisation, låg energi i samverkan
Otydligt vad VA omfattar och är, låg kunskap om VA lokalt och i kommunorganisationen
Låg medvetenhet om besökare och deras påverkan och betydelse för utvecklingen
Få samverkansformer, mötesplatser, svag interaktion med lokalsamhället
Saknas ekonomiska muskler, få entreprenörer använder sig av världsarvet
Hemmablindhet, helhetssyn saknas, VA tas för givet och få bryr sig
Idrott och sport ställs mot kultur, kulturmiljöer
Dålig skyltning till och i världsarvet
Outvecklade historier/stories om världsarvet som fångar intresset
Besöksnäringen, näringslivet använder inte VA som varumärke
Låg medvetenhet om världsarvets OUV i samhällsplaneringen, hotas hela tiden

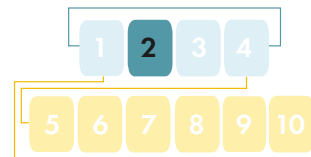
Vilka hot i omvärlden ser vi som vi behöver ta hänsyn till?

Vi själva, vi gör inte det vi ser att vi behöver göra
Brist på redskap, bristande kunskap om dagens och framtidens besökare
Medvetenhet om klimatpåverkan, pandemier etc.
Ras i gruvan, naturkatastrofer, bränder
Massturism, överturism
Ovarsam hantering, bristande kunskap och engagemang
Utvecklad turisminfrastruktur
Exploatering som förstör Faluns och världsarvets värden och äkthet
Pandemier

S
W
O
T

GUIDE 2

UTARBETA STRATEGI



Inledning, syfte och mål

I **DEN HÄR** guiden utarbetas grunderna till strategin för hållbar turismutveckling i världsarvet. Arbetet i guiden bedrivs på strategisk nivå i en mindre grupp.

Syftet är att tillsammans skapa en strategi som omfattar världsarvets centrala ansvars- och utvecklingsområden. Utgångspunkterna behöver både vara världsarvets stora universella värde och en hållbar och lönsam besöksnäring. Strategin omsätts sedan i världsarvets strategiska styrdokument, exempelvis världsarvets förvaltningsplan eller managementplan (kallad världsarvsplan i Falun).

Genomförande

ARBETSGRUPPEN FORTSATTE ATT utgöra ”kärngrupp och ryggrad” i arbetet i guide 2 som pågick under ett drygt halvår. Vid två tillfällen genomfördes stormöten med projektets intressenter för att förankra guidens syfte och involvera fler personer i partnerorganisationerna i det strategiska arbetet. Arbetsgruppen beslutade inledningsvis att bygga en strategisk grund för världsarvet som helhet, inte bara för rådet eller projektet som i Falun främst var ett verktyg för att driva förändringsarbetet. Utifrån gruppens frågor kring vad en strategi är, enades gruppen om följande svar:

- ett dokument som får ihop människor/organisationer för att nå gemensamma mål
- ett verktyg som visar vägen/prioriteringar, vad vi behöver göra tillsammans
- svaret på vad vi behöver göra, varför och lite hur
- ska visa samsyn för mål, visioner och gemensamt arbete
- ska gå att bryta ner till konkret arbete för alla inblandade.

Den strategiska grunden blev avgörande för att skapa samsyn, samordning och organisering, fördela ansvar och roller samt peka ut riktningen i det gemensamma utvecklingsarbetet. I arbetet i guide 2 blev det tydligt att arbetsgruppen behövde utökas med representanter för Falu Gruva och Dalarnas museum samt Miljö- och samhällsbyggnadsförvaltningen (MoS) och Kommunikationsenheten inom Falu kommun för att inkludera fler centrala organisationer och kommunala ansvarsområden. I mitten av mars 2020 startade arbetet i guide 2, parallellt med de avslutande insatserna i guide 1 vilket skapade en sömlös övergång.

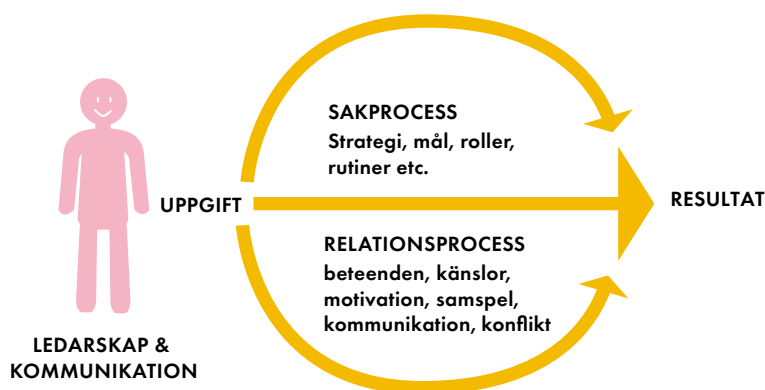
Arbetet inleddes med en heldags workshop i mitten av mars med reflektioner kring SWOT-analysen:

1. Vad betyder innehållet i SWOT-analysen för arbetet med den strategiska grunden?
2. Vad behöver vi prioritera/vara observanta på när vi lägger den strategiska grunden utifrån utfallen i SWOT-analysen?

Exempel på svar och kommentarer i arbetsgruppen:

- SWOT-en är ett frö till samsyn. Hotet är vi själva, att vi inte kan organisera oss och samordna arbetet, stärka samverkan.
- Lokalsamhället utgör grunden, förutsättningen för världsarvets utveckling.
- SWOT-en visar på möjligheter kring produkter, paketering och organisering.
- Prioritera helheten, vara noga med att nyttja potential, skapa balans och samsyn.
- Vilka besökare vill vi ha? Kvalitetssäkra upplevelser som bygger på det genuina.

För att bygga en bra grund i det strategiska arbetet utgick processledaren, som planerade och ledde arbetet i arbetsgruppen tillsammans med projektledaren, från en modell kallad "Valnöten". Den underlättade för gruppen att förstå de två nivåerna i de pågående arbetsprocesserna, på sak- respektive relationsnivå. Valnöten, utvecklad inom gestaltpsykologin, tydliggör vikten av att leda och kommunicera medvetet utifrån de två nivåerna för att uppnå resultat på ett effektivt sätt. Inom "sak" behövde gruppen arbeta medvetet med mål och uppgifter, strategi och nytta, beroende och tydlighet kring förväntade resultat. Inom "relation" behövde gruppmedlemmarna vara observanta på beteenden och åsikter för att öka förståelsen för sina olika prioriteringar och därigenom skapa tydlighet kring förväntningar och möjligheter i arbetet. En viktig del i arbetet blev att säkerställa att deltagarna inte begränsades av intressekonflikter, utan hittade sätt att mötas trots olika personligheter, uppdrag och målbilder.



Därefter startade arbetet med att fastställa innehållet i den blivande strategin. Inför workshopen hade världsarvssamordnaren och projektledaren inventerat aktuella styrdokument för världsarvet, från världsarvets eget strategidokument, Världsarvet Falun – uppdrag, vision och fantastiska platser, till kommunala beslut, planer och strategier som kommunens besöksnäringstrategi 2019 och Dalarnas regionala besöksnäringstrategi 2030.

Exempel på reflektioner kring strategiarbetet i guide 2 – och i Världsarvet Falun:

- Viktigt prata om målet med strategin. Målet med arbetet måste sättas tidigt för att vi ska veta vart vi ska. Gå från vad till hur.
- Viktigt skriva strategin så den kan omsättas och översättas i verksamhets-, affärs- och handlingsplaner.
- Viktigt att den inkluderar de förutsättningar som måste finnas på plats. Parterna måste veta vad de ska göra.
- Viktigt att vi är pragmatiska och inkluderar HUR-perspektivet när det behövs. Låt oss utgå från rubrikerna i guiderna och säkerställa att vi tar hand om de frågor vi ska hantera i projektet. Tydliggöra vad som ska ske och av vem.

Med utgångspunkt i aktuella strategier och de gemensamma reflektionerna fick gruppen under en halvdag i slutet av mars formulera några grundläggande strategiska ställningstaganden kring världsarvets vision, mission, värden, målgrupper och mål. (Se verktygen Vision/mission/värden och Prioritera målgrupper i guide 2 i den digitala handboken.) Arbetsgruppen fick därefter diskutera och formulera förslag på följande frågor:

1. **VAD ÄR VÅR VISION?** *Vilken skillnad vill vi göra på lång sikt? Vad vill vi att arbetet skall utmynna i för världsarvet?*
2. **VAD ÄR VÅR MISSION?** *Varför ska vi arbeta med att skydda (och utveckla) världsarvets värden?*
3. **VILKA ÄR VÄRLDSARVETS VÄRDEN?** *Finns det värden utöver OUV som behöver lyftas fram (som världsarvet skulle vinna på att lyfta fram)? Vilka mervärden tillhandahåller världsarvet på riktigt?*
4. **HUR SER VI PÅ MÅLGRUPPER** *(och marknader) som är prioriterade i Dalarnas och Faluns besöksnäringstrategier? Stämmer de överens med de målgrupper (och marknader) som bör vara prioriterade för Världsarvet Falun?*
5. **VILKA ÄR DE MEST VÄRDEFULLA MÅLGRUPPERNA FÖR VÄRLDSARVET FALUN?** *Vilka skall Världsarvet Faluns prioriterade målgrupper vara, och varför?*

Nästa steg blev att under en heldag i början av april formulera smarta mål, dvs mål som är specifika, mätbara, accepterade, realistiska, tidsatta och attraktiva. Målen delades in i fyra delmål med samma rubriker som i hållbarhetsanalysen i guide 1:

- A. ORGANISERING OCH FÖRVALTNING:** *Hur behöver vi vara organiserade för att skydda, bevara och utveckla världsarvet? Vad behöver göras? Vilka behöver vara engagerade? Vilka resurser behövs?*
- B. EKONOMISK HÅLLBARHET:** *Hur kan vi arbeta för att bidra till ekonomisk lönsamhet för flera i och omkring världsarvet? Vad behöver göras? Vilka behöver vara engagerade? Vilka resurser behövs?*
- C. SOCIAL OCH KULTURELL HÅLLBARHET:** *Socialt och kulturellt ansvar. Hur kan vi bidra till maximerad upplevelse av världsarvet utan att göra för stort avtryck socialt och kulturellt? Vad behöver göras? Vilka behöver engageras? Vilka resurser behövs?*

D. MILJÖMÄSSIG HÅLLBARHET: *Hur kan vi med strategin bidra till ekologisk och miljömässig hållbarhet? Vad behöver göras? Vilka behöver engageras? Vilka resurser behövs?*

En viktig del i målarbetet under april blev att prioritera bland föreslagna insatser för att säkerställa måluppfyllnad på kort och lång sikt i det fortsatta arbetet.

Under april fortsatte arbetsgruppen att i mindre grupper formulera mål och innehåll i en samlad strategi, för att skapa struktur och överblick. I början av maj sammanställde gruppen följande innehåll som förslag på leverans till Världsarvet Falun i guide 2. Syfte: skapa konkret nytta i Världsarvet Faluns kommande strategiarbete, inklusive ny förvaltningsplan (världsarvsplan) för perioden 2021–2026:

OM STRATEGIN:

Bakgrund

Ingångsvärden till strategin (från analysarbetet i guide 1)

Syfte och innehåll

Vision

Mission

Världsarvets universella värden och eventuella andra värden som stärker utvecklingen

Prioriterade målgrupper och marknader

MÅL FÖR:

Organisering

Ekonomisk hållbarhet

Social och kulturell hållbarhet

Miljömässig hållbarhet

STRATEGISKA PRIORITERINGAR I GUIDERNA:

Guide 3: Organisera samverkan

Guide 4: Engagera lokalsamhället

Guide 5: Kommunicera världsarvet

Guide 6: Utveckla infrastruktur

Guide 7: Skapa mervärden

Guide 8: Styra besöksflöden

Guide 9: Säkra finansiering

Guide 10: Säkerställa hållbarhet

I mitten av april startade arbetet i guide 3, Organisera samverkan, parallellt med pågående arbete i guide 2 för att ta vara på synergieffekterna i de två arbetsprocesserna. I mitten av maj genomförde arbetsgruppen ett stormöte i form av en halvdags workshop med ett 30-tal representanter från projektets partnerorganisationer och viktiga intressenter. Syfte var att ge en nulägesbild av arbetet i projektet och involvera deltagarna i det pågående strategiarbetet i guide 2. I inledningen beskrevs projektets två delar med metodutveckling och process/projektgenomförande på plats i Världsarvet Falun. Därefter avgränsningar och förutsättningar för hållbar turistisk utveckling och kopplingarna mellan världsarvet och destinationen samt rollfördelning mellan projektet och den långsiktiga utvecklingen av Världsarvet Falun. Allt för att försöka skapa klarhet och tydlighet kring projektets insatser och effekter i form av lokal nytta i Falun.

Medlemmarna i arbetsgruppen presenterade utfallet i guide 1 och förslag till innehåll och beskrivningar av det strategiska innehållet i guide 2, från vision till mål. Efter genomgången delades deltagarna i workshopen in i grupper för att diskutera och kommentera arbetsgruppens förslag och ge återkopplingar i storgruppen. Därefter fick deltagarna en introduktion till guide 3 och en läxa för redovisning i oktober 2020 (se guide 3). Efter sommaruppehållet fortsatte arbetsgruppen att finslipa innehållet i guide 2, samtidigt som arbetet i guide 3 togs vidare.

GUIDE 2 – UTARBETA STRATEGI

VISION

Världsarvet Falun är ett tydligt, hållbart och levande världsarv som bidrar till Faluns och Dalarnas utveckling

MISSION

Alla tar tillvara och stärker Världsarvet Faluns enastående universella värde

VÄRDEN

Kraften i platsen
äkta – nära – innovativt



Slutsatser, reflektioner och lärdomar

DET ÄR LÄTT att förstå varför guide 2 är en av de grundläggande guiderna i Unescos metod. Utan riktning i form av en gemensam strategi är det svårt att bygga hållbara samarbeten. Arbetet i guide 2 var krävande och hade varit svårare att genomföra utan en extern processledare med erfarenhet och kunskap om strategiska processer. Samtidigt var det en guide som engagerade arbetsgruppen och fick alla att ge det där lilla extra. Kanske för att det blev så tydligt hur viktigt arbetet var, både för Världsarvet Falun och för projektets metodtest och anpassning av Unescos metod.

Projektets rekommendation till andra världsarv är att partnerorganisationerna i råden, som utgör världsarvets ”ägargrupp”, behöver vara representerade och säkerställa att förslagen ligger i linje med rådets uppdrag och världsarvets värden i det gemensamma världsarvsarbetet. Det innebär att rätt personer/funktioner på strategisk nivå, med kopplingar till världsarvet i sina uppdrag, behöver ingå i den grupp som ska bygga den gemensamma strategin. Även om alla kanske inte är överens och har samsyn från början är det viktigt att slutresultatet i guide 2 landar i förslag som hela rådet kan utgå ifrån i det fortsatta arbetet, t ex som strategisk grund i nya förvaltningsplaner. Det innebär att förslag behöver presenteras, bearbetas och förankras i flera steg och med flera intressenter innan rådet och andra aktörer är redo att enas om innehållet. Processer tar tid, så avsätt åtminstone ett halvår så att förslag och utvecklingsidéer kan mogna och landa rätt hos de parter som ansvarar för världsarvets bevarande, användning och strategiska utveckling.

Viktiga frågor som lyftes i guide 2 var balansen alternativt krocken mellan bevarande och utveckling kopplad till turism. Bevarandet är en förutsättning för besöksupplevelserna. Besökarna är en förutsättning för att finansiera bevarandet och tillgängligheten på ett hållbart sätt. Här finns utmaningar att hantera för att skapa balans mellan skydd och bevarande visavi samhällsnytta och besöksnäringens möjligheter att medverka aktivt i världsarvets utveckling och utveckla produkter för boende och besökare. Slutsatsen blev att det är viktigt att balansera bevarandeperspektiven i utvecklingsarbetet mot besökarperspektiven och att skapa förståelse för att de två perspektiven är beroende av varandra.

En utmaning i Falun var att arbetet behövde drivas i högt tempo och i delvis parallella processer, från guide 1 till 10. Det innebar att föregående guide inte var avslutad innan nästa påbörjades. Fördelen med så pass öppna processer var att arbetet i guiderna kunde justeras efter hand, samtidigt som det var frustrerande för arbetsgruppen att inte ha färdiga resultat att utgå ifrån innan nästa guide påbörjades. Processledaren beskrev arbetssituationen som att ”röra sig framåt i osäkerhet”. Något vi alla måste göra ibland och det visade sig också fungera, när den initiala osäkerheten hade lagt sig.

I Falun skedde arbetet i flera steg där arbetsgruppen genomförde egna workshops under mars-april och planeringsmöten i mindre grupper inför den stora workshopen i början av maj där även representanter från Riksantikvarieämbetet och Tillväxtverket deltog. I oktober presenterades det slutliga förslaget till strategisk grund, efter ytterligare bearbetningar, inspel och interna avstämningar i världsarvets partnerorganisationer.

Redan våren 2020 konstaterade arbetsgruppen att tidschemat för att genomföra de tio guiderna var tajt då det inledande förarbetet, att etablera projektet i Falun, hade tagit hela hösten 2019 i anspråk. Efter en begäran från styrgruppen fattade

Tillväxtverket beslut om att förlänga projekttiden med tre månader, från den 31 mars till 30 juni 2021. Som en följd av förlängningen beslutade projektets huvud- och medfinansierare att även utöka projektets budget för att säkerställa resterande insatser under våren 2021.

Överlämning från projekt till löpande arbete

ÖVERLÄMNINGEN AV DEN strategiska grunden från guide 2 skedde på bästa sätt i Falun. Under hösten 2020 hade Världsarvsrådet påbörjat arbetet med en ny förvaltningsplan för perioden 2021–2026. Arbetet leddes av länsantikvarien och världsarvs-samordnaren. De utarbetade ett förslag till innehåll med rubriker som i delar byggde på förslaget i guide 2 och på den föregående förvaltningsplanen. Därefter bildade de arbetsgrupper, en för varje rubrik, som fick utarbeta förslag till innehåll i planen. Våren 2021 blev det tydligt att planen i grunden byggde på den föregående planen och därmed saknade några centrala ansvarsområden som Unesco förordade, bland annat i den metod som testades i projektet i Falun. För att dra nytta av allt det arbete som lagts ned i projektgenomförandet, fick författarna av planen hjälp av projektets processledare att inkludera de centrala utvecklingsdelarna i den nya förvaltningsplanen. Den kom därmed att utvecklas till en bredare strategi i linje med Unescos rekommendationer och de kulturpolitiska målen i Sverige samt den analys och strategiska grund, inklusive organiseringsbehov, som utarbetats i projektet. Under arbetet gång döptes förvaltningsplanen om till världsarvsplan för att synliggöra planens helhetsgrepp, från skydd och bevarande till användning och utveckling.

I juni 2021, på projektet Stärka världsarvs avslutande lärkonferens, presenterade Faluns världsarvssamordnare den nya planens innehåll som omfattar följande teman och fokusområden:

VÄRLDSARVSPLAN 2021–2026 TEMAN OCH FOKUSOMRÅDEN

ORGANISERING OCH FINANSIERING

- Ansvar, roller, samordning och samverkan
- Långsiktig finansiering

FÖRVALTNING OCH UTVECKLING AV VÄRLDSARVETS UNIKA MILJÖER

- Vård och bevarande
- Riskhantering och beredskap
- Livskraftig, hållbar innerstad

DELAKTIGHET OCH SAMVERKAN MED LOKALSAMHÄLLET

- Lokalt engagemang
- Kunskapsutveckling
- Världsarvet i skolan

KOMMUNICERA VÄRLDSARVET

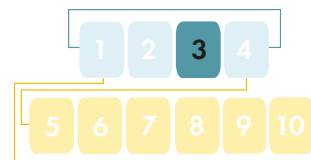
- Organisering, samordning och strategisk grund

VÄRLDSARVET FALUN SOM MOTOR I LOKAL OCH REGIONAL BESÖKSNÄRINGSUTVECKLING

- Samordning för att engagera besöksnäringen
- Tillgänglighet för besökare
- Skapa mervärden, erbjudanden och attraktiva upplevelser
- Mäta och följa upp att besöksnäringens utvecklingen blir hållbar

GUIDE 3

ORGANISERA SAMVERKAN



Inledning, syfte och mål

ARBETET I DEN här guiden handlar om att etablera den organisering som behövs för att kunna arbeta med hållbar turismutveckling i anslutning till världsarvet. Nivån i guiden är strategisk.

Syftet med guiden är att utveckla en samverkande organisering som säkerställer att strategin kan realiseras. Organiseringen ersätter inte Världsarvsrådets formella uppdrag utan är ett sätt för parterna att enas om ett utvecklingsorienterat arbetssätt med tätare dialog och samordnade insatser. Målet är att förtydliga och utveckla roller, ansvar och mandat att leda det konkreta utvecklings- och förvaltningsarbetet.

Genomförande

VÄRLDSARVET FALUN UTSÅGS till världsarv av Unesco den 13 december 2001. Huvudmännen, som ingår i Världsarvsrådet (motsv. styrelse, förvaltningsråd) är Länsstyrelsen Dalarna, Falu kommun, Stiftelsen Dalarnas museum och Stiftelsen Stora Kopparberget. Parternas ordinarie representanter, två per organisation, utses vart fjärde år och i rådet ingår även adjungerade ledamöter från Högskolan Dalarna, Visit Dalarna, Världsarvet Faluns vänförening, och sedan 2020, Region Dalarna. Landshövdingen är ordförande i Världsarvsrådet.

Länsstyrelsernas ansvar för natur- och kulturmiljöer omfattar även världsarven. I Nationell strategi för världsarvsarbetet (Riksantikvarieämbetet 2019) står att länsstyrelserna ansvarar för att det finns ett världsarvsråd och bör formellt utse rådet efter förslag från lokala och regionala aktörer. Länsstyrelserna bör också utse samordningsansvarig för världsarvsrådet efter förslag från rådet. I Falun är Falu kommun samordningsansvarig organisation med arbetsgivaransvar för världsarvets samordnare och det kansli som bereder världsarvsrådets arbete. Internationellt har varje världsarv även en Site manager med ett mer övergripande strategiskt ansvar för att samordna och leda arbetet med världsarvens förvaltning, användning och utveckling. I Sverige ligger skydds- och tillsynsansvaret på länsstyrelserna och det gör att ansvaret för användning och utveckling kan bli otydlig då råden främst har en kollektiv, rådgivande roll utan formellt beslutsmandat.

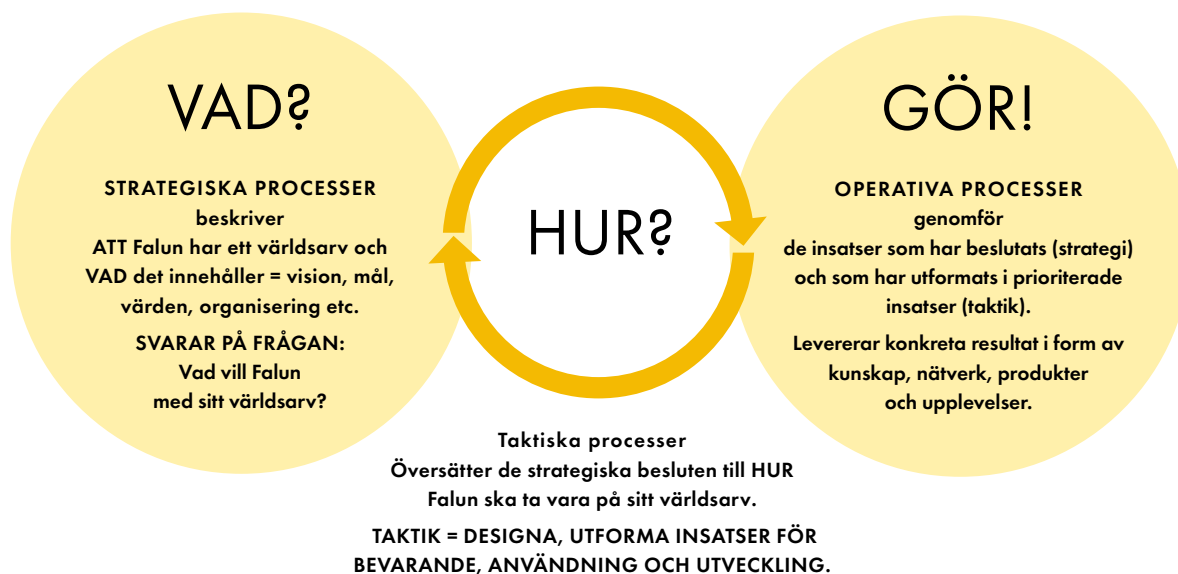
I guide 1 visade arbetsgruppens SWOT-analys att många av de identifierade bristerna i världsarvssamarbetet i Falun gick att härleda till den svaga organiseringen och samordningen av det lokala världsarvssamarbetet. Även om Världsarvsrådet etablerades i början av 2000-talet var de få lokala respondenter som kände till rådets existens och uppdrag när Högskolan Dalarna genom Centrum för turismforskning, intervjuade lokala aktörer. Världsarvet uppfattades som en isolerad kulturyttring och få visste hur världsarvsarbetet var organiserat och vad det omfattade, utöver Falu Gruva.

Då rådet bara sammanträdde två-tre gånger per år var möjligheterna att initiera och driva en långsiktig utveckling utifrån gemensamma mål begränsade. Arbetsgruppens bedömning var att rådet främst hade en förvaltande och

rapporterande funktion och att ansvaret för världsarvets olika delar främst låg på de enskilda parterna, utifrån formella myndighetsuppdrag, ägarskap eller intresse och roll i rådet. Detta syntes tydligt i rådets verksamhetsberättelse för 2019 som redovisade parternas enskilda insatser för världsarvet men inget om rådets gemensamma arbete. Som ett viktigt stöd i arbetet hade rådet en arbetsgrupp, kallad VÄX, med representanter för rådets parter. Den leddes av världsarvssamordnaren och bestod av tjänstepersoner/motsvarande med ansvar för att hantera gemensamma frågor på en mer operativ nivå, utbyta erfarenheter samt föreslå och planera insatser för att bevara och lyfta fram världsarvets unika miljöer. Världsarvssamordnaren ansvarade i sin tur för att hålla ihop och driva alla praktiska frågor rörande världsarvet. Från broschyrer, programplanering och guidebokningar till ansvar för Världsarvsrådets kansli, inklusive hanteringen av Världsarvsrådets möten och beslut.

Rådet hade tagit fram en övergripande strategi för Världsarvet Falun, Världsarvet Falun – Uppdrag, vision och fantastiska platser (odaterad) men det saknades tydliga beskrivningar av hur visioner och mål skulle omsättas i praktiken, till exempel i form av handlingsplaner. Det fanns därmed ett glapp mellan uppdrag, vision och

DET VIKTIGA MITTENHJULET KOPPLAR IHOP STRAGI OCH VERKSTAD



I en utvecklingsprocess behöver de tre hjulen ovan finnas med och kugga i varandra. Den taktiska processen i mitten binder samman det strategiska arbetet till vänster i form av beslut och strategier med det operativa till höger som är själva görandet. De taktiska processerna beskriver HUR-et, det vill säga hur besluten ska "översättas" till konkreta insatser och skapar effektiva arbetssätt som säkerställer de resultat som ska nås. Mittenhjulet är nödvändigt för att tolka och förstå beslut och planer så att de omsätts i rätt insatser. Annars är det lätt att alla börjar göra utan att någon säkerställer att alla arbetar utifrån gemensamma visioner och mål, kartan som visar vägen framåt.

Modellen ovan utvecklades i samarbete mellan Tillväxtverket och Svensk Destinationsutveckling AB i projektet Hållbar destinationsutveckling (2012–2015).

organisation å ena sidan och det löpande världsarvsarbetet å andra sidan. Det fattades en viktig del i mitten, mellan det strategiska och operativa arbetet och parterna uttryckte att de behövde aktivera arbetet och driva utvecklingsfrågor mer effektivt och tillsammans.

Mittenhjulet bygger i sin tur på samverkan mellan de parter som behöver samarbeta för att få hjulen att snurra samordnat. I Världsarvet Falun innehåller mittenhjulet följande parter:



I början och mitten av 2000-talet, var det lokala engagemanget starkt med ett brett utbud av program för besökare och boende och det årliga evenemanget Falun då. Efter hand sjönk intresset, det lokala engagemanget svalnade och världsarvet blev främst en angelägenhet för Världsarvsrådet och de etablerade aktörerna i världsarvsarbetet. Så ser det ut på många håll och ska en plats bara skyddas och förvaltas räcker det gott. Men finns det ambitioner att även tillgängliggöra och utveckla behöver arbetsformerna förändras. I analysarbetet blev det tydligt att Världsarvsrådet behövde gå först och visa vägen genom att se över sitt uppdrag och sina arbetsformer. Det innebar i praktiken att gå från informationsutbyte och ett granskande förhållnings-sätt till ett mer proaktivt och aktivt samarbete med ett tydligare ledarskap. Det var nödvändigt att rådet tog initiativet då ingen annan grupp eller funktion hade eller kunde ta den rollen. Även om man saknar formellt beslutsmandat och egen budget har parterna i rådet ändå goda möjligheter att driva gemensamma frågor och föreslå långsiktiga insatser i samverkan, i sin samrådande och rådgivande roll. Inte minst för att alla är angelägna om att bevara, tillgängliggöra, använda och utveckla den unika tillgång som ett världsarv är. Både i lokalsamhället, regionalt, nationellt och internationellt och ur ett besökarperspektiv där världsarvsturism är en etablerad företeelse. Sedan gäller det att gemensamt enas om formerna för hur det arbetet ska planeras och genomföras på strategisk, taktisk och operativ nivå. Förutsättningar och resurser för att utveckla världsarvet fanns på plats när Region Dalarna och Tillväxtverket fattade beslut om att genomföra projektet i Falun. Däremot blev det tydligt en bit in i projektet att bristen på samsyn, samordning och samverkan om världsarvets fortsatta utveckling ibland fastnade på grund av intressekonflikter, missförstånd och rådets otydliga roll och ledarskap i världsarvsarbetet.

Arbetet i guide 3 startade i månadsskiftet mars-april 2020 och delades naturligt upp i två faser. Våren 2020 genomförde arbetsgruppen workshops och flera mindre möten för att identifiera och planera arbetsinsatserna i guiden. På den stora workshopen i maj presenterades även det inledande arbetet i guide 3, efter redovisningen av förslagen i guide 2. Syftet med den stora workshopen var att skapa förståelse för analysen av nuläget i Världsarvet Falun, belysa vikten av "allas" bidrag i det strategiska grundarbetet och starta en förankringsprocess för att etablera en aktiv samverkan kring Världsarvet Faluns fortsatta utveckling. Utifrån den analys arbetsgruppen gjort under våren var det tydligt att parterna i Världsarvsrådet behövde göra egna processer i sina respektive organisationer för att diskutera och förankra den egna organisationens ansvar och roll i rådet och i det gemensamma världsarvssamarbetet. I guide 2 hade arbetsgruppen utarbetat ett antal mätbara mål för organisering och förvaltning och ett sexmånadersmål var följande:

Parterna i Världsarvsrådet har gemensamt sett över och kommit fram till en ny organisation och struktur för Världsarvsrådet och VÄX som bättre svarar mot de stadgar som tidigare antagits. Uppdragsbeskrivningar för Sitemanager och samordnare är framtagna och antagna av Världsarvsrådet.

Inför den stora workshopen i maj bildades en arbetsgrupp med några representanter för projektet och Världsarvsrådet med uppgift att utarbeta förslag på hur rådet skulle kunna utveckla sitt arbetssätt och sin organisering. Förslagen, som presenterades på workshopen, togs emot positivt och omfattade följande framgångsfaktorer:

- samarbete
- strategiskt, taktiskt och operativt arbete
- mod
- förändringsvilja
- tydlighet

De behov som gruppen hade identifierat var:

- en ny strategisk ledningsfunktion för stärkt samordning
- tydligare beslutsgång
- mer utvecklingsfrågor
- mer strategiskt tänk

Gruppens förslag till lösningar att testa under ett år:

- tillsätta en verksamhetsledare på prov
- bilda en strategisk världsarvsgrupp, motsvarande en ledningsgrupp
- förtydliga Världsarvsrådets ansvar och "beslutsfattande", rådgivande roll
- utarbeta en ny strategisk världsarvsplan, utifrån Unescos och Riksantikvarieämbetets rekommendationer
- utarbeta årliga, budgeterade handlingsplaner för gemensamma insatser
- ge världsarvsgruppen mandat att utse arbetsgrupper efter behov

Med utgångspunkt i det aktuella strategiförslaget i guide 2, fick deltagarna i läxa att med hjälp av verktyget i guide 3, besvara ett antal frågor med utvalda kollegor i den egna organisationen. De frågor organisationerna skulle besvara under perioden maj till september var följande:

1. Vad är vårt uppdrag, vår roll och vårt ansvar i världsarvsarbetet?
2. På vilket sätt behöver vi eventuellt vidareutveckla vår organisering för att:
 - a) bidra till realiseringen av strategin och Världsarvet Faluns fortsatta utveckling?
 - b) aktivera och effektivisera vårt arbete för att dra ytterligare nytta av de möjligheter världsarvet ger?
 - c) Vilka insatser behöver genomföras för att förflytta oss från nuläge till våra förslag på strategiska ställningstaganden/önskat läge inom organisering och styrning?
3. I vilka frågor ser vi en vinst i att samordna oss och/eller samverka med andra parter? Definiera vad och vilka!

I slutet av augusti genomförde projektledningen korta avstämningar med projektets och världsarvsrådets parter för att följa upp läxan från workshopen i maj. Avstämningarna gav tillfälle att stämma av läget i de interna förankringsprocesserna, följa upp frågor och ge stöd där parterna kört fast. Samtalen gav även viktiga inblickar i parternas förutsättningar, möjligheter, resurser och vilja att vara aktiva i ett gemensamt och långsiktigt världsarvsarbete efter projektet.

En viktig slutsats efter workshopen i maj var att Världsarvsrådet och Falu kommun, samordningsansvarig för världsarvet, behövde fördjupa sig i de centrala organisationsfrågorna utifrån sina roller och formella ansvar för världsarvet. I början av september genomförde projektets projektledning en intern workshop med Världsarvsrådet för att tydliggöra rådets uppdrag, ansvar och roll i en önskad utveckling av Världsarvet Falun. Att fokus så tydligt låg på utveckling berodde på att länsstyrelsen redan har ett tydligt ansvar för världsarvets bevarande och skydd och att det arbetet är så pass etablerat och utvecklat. Syftet med workshopen var att diskutera behov, utmaningar och förslag för att utveckla rådets organisering och hitta former för ett mer aktivt arbetsätt.

Efter Världsarvsrådets workshop genomfördes en liknande workshop inom Falu kommun med kommunalråd, politiker från fyra utvalda nämnder, chefer från motsvarande förvaltningar och chefer i kommunala bolag (totalt 30 deltagare). Workshopen planerades av kommunens näringslivschef och världsarvssamordnare i nära samverkan med projektets processledare och projektledare. Under en förmiddag fick deltagarna diskutera kommunens ansvar för och möjligheter med Världsarvet Falun utifrån uppdrag och roller, befintliga styrdokument och intern organisering av världsarvsansvaret. Exempel på frågor under workshopen som besvarades gruppvis i både blandade och enhetsgemensamma grupper:

1. Vilken potential ser vi med Världsarvet Falun?
2. Vilken roll ska koncernen ta i Världsarvet Faluns fortsatta utveckling (vilket beskrivs i realiseringen av framtagna strategier)?
3. Vilka utvecklingsområden ser vi kopplade till Världsarvet Falun för vår nämnd och förvaltning? Alternativt som kommunalt bolag.
4. Vilket uppdrag ska vi ge våra nämnder och förvaltningar att för att uppfylla dessa mål?
5. Hur ska vi löpande följa upp arbetet för att visa att det är viktigt?

Workshopen visade på ett tydligt engagemang och en vilja att arbeta mer aktivt med världsarvet men också utmaningar kring hur det skulle ske. Diskussionerna och svaren sammanfattades och överlämnades till kommunledningen för fortsatt intern hantering och planering under hösten 2020.

I mitten av oktober 2020 återsamlades deltagarna från den stora workshopen i maj för att redovisa sina hemläxor om intern förankring, där några hade gjort ett gediget arbete medan andra bara hade hunnit börja. Samtliga parter redovisade sina interna processer, vad det gett och hur de tänkte ta arbetet vidare. Presentationerna utgick från följande frågor:

1. Vad har vi gjort?
2. Vad har vi kommit fram till så här långt?
3. Vad återstår?
4. Vilka utmaningar och möjligheter ser vi i arbetet?

Falu kommun presenterade världsarvets potential, kommunens önskade roll i världsarvsarbetet som ”världsarvsbejakare”, världsarvets integrering i strategiskt viktiga beslut, delegering, utvecklingsområden och uppdrag, uppföljning och nästa steg i den interna ansvarsfördelningen och organiseringen. Kommunen hade också formulerat en övergripande ambition för det fortsatta interna arbetet att ta fram en tydlig politisk viljeinriktning för hur Falu kommun som en samlad koncern ska ta ansvar för och dra nytta av Världsarvet Falun. Region Dalarna som har det regionala utvecklingsansvaret i Dalarna och som blev formell part i Världsarvsrådet hösten 2020, visade hur Världsarvet Falun kan lyftas fram och vara en resurs i regionorganisationen och i det regionala näringslivs- och kulturarbetet, inte bara lokalt i Falun. Stiftelsen Stora Kopparberget med Falu Gruva beskrev att tiden var mogen för stiftelsen att ta ett större ansvar för hela världsarvet, inte bara för den egna verksamheten och de områden stiftelsen äger. Bland annat genom att utöka sitt fastighetsbestånd, utveckla utbudet för besökare och öka synligheten för världsarvet som helhet. Falu Gruva har av naturliga skäl en central roll i världsarvsutvecklingen och samarbetar med Unesco och National Geographic i Underground Europe som är en del av kampanjen World Heritage Journeys of Europe.

Förslagen som presenterades av de olika parterna i den stora workshopen i oktober knöt väl an till arbetsgruppens förslag till innehåll i guide 3 om gemensam målbild för organisation och styrning. Exempel:

- Vi har förståelse för varandras uppdrag, roller och ansvar i arbetet med världsarvet. Alla parter tar ansvar och arbetar aktivt med dessa. I den mån dessa uppdrag, roller och ansvar är otydliga så säkerställer vi att dessa tydliggörs och kommuniceras till våra samverkanspartners.
- Vi samordnar oss med varandra för att uppnå våra gemensamma mål och samverkar med övriga i de frågor som vi identifierar löpande utifrån denna strategi. Vi utvecklar tydlig styrning och ledning i de frågor som kräver det.

- Vi har en etablerad samsyn, organisering och samverkan kring HUR världsarvets strategi ska realiserars. Vi har samsyn i våra prioriteringar, vilka beskrivs i denna strategi och på ett bredare sätt i förvaltningsplanen.
- Vi arbetar utifrån en tydlighet kring potentiella resurser i realiseringen av världsarvets strategi.
- Vi använder de styrdokument som finns kring världsarvet, och i den mån det behövs vidareutvecklar dessa med handlingsplaner och mätbara mål samt beskrivningar om HUR vi ska tillämpa dessa styrdokument. Demokratiska processer respekteras och beslut fattas för att säkerställa en långsiktig och hållbar utveckling av världsarvet.
- Vi delar en inkluderande kommunikation, där öppenhet och feedback hjälper oss till snabb problemlösning och möjlighet att dra nytta av varandras kompetenser för världsarvets bästa.
- Alla berörda aktörer förstår att världsarvet är en helhet som ingår i ett globalt sammanhang, drar nytta av världsarvsstatusen och agerar aktivt i sina roller och ansvar kopplade till världsarvet.

Att enas om gemensamma mål och insatser är alltid viktigt i samarbeten med många parter. I mars 2021 enades Världsarvsrådet om att på prov skapa en ny strategisk världsarvsgrupp med utvalda världsarvsrådsmedlemmar, som en ledningsgrupp. Gruppen fick i uppdrag att ses var sjätte vecka för utarbeta förslag till insatser och driva rådets gemensamma utvecklingsarbete, på rådets uppdrag och med rådet som beslutsfattare (som en styrelse). Gruppen döptes till VÄX och ersatte världsarvets tidigare mer operativa arbetsgrupp med samma namn. Därmed kom stora delar av det förslag som presenterades i maj 2020 att realiserars ett år senare. Till sammankallande för den nya världsarvsgruppen utsågs verksamhetschefen för Falu Gruva.

Slutsatser, reflektioner och lärdomar

ATT ARBETA IGENOM guide 3 med projektets och världsarvets parter var avgörande för att skapa nödvändig och respektfull förståelse för ansvar, roller, behov och vikten av samverkan i Världsarvet Falun. Som ett gemensamt ansvar och åtagande då världsarvet berör alla. Samtidigt som samverkan är lätt att säga men svårare att göra. Att ändra och utveckla etablerade mönster tar tid och precis som i guide 2 var det nödvändigt att avsätta tid för de pågående processerna som inte kunde stressas fram. Projektets rekommendation är att avsätta åtminstone ett halvår för att utforma och genomföra önskade, alternativt, nödvändiga förändringar. Att förändringar väcker motstånd är naturligt och därför är det viktigt att alla berörda aktörer och parter får tid att sätta sig in i varför och hur det behöver ske samt vad det betyder för dem. I september genomförde Världsarvsrådet sin egen workshop och i mars 2021 var förslagen så pass genomarbetade och förankrade att rådet kunde enas om att godkänna dem. Främst genom att skapa den nya mer ”snabbfotade” världsarvsgruppen. Att beslutet var klokt visar alla de fina resultat som gruppen initierade och drev under 2021. Från aktiv medverkan i den nya världsarvsplanen och den nya

gemensamma kommunikationsgruppen för Världsarvet Falun, till planeringen och genomförandet av Världsarvet Faluns 20-årsjubileum med stor final i december 2021.

En viktig slutsats i guide 3 är att det inte går att driva en hållbar och samordnad utveckling om inte samarbetsparterna har en tydlig samsyn kring ansvar, roller och organisering av det gemensamma uppdraget och arbetet. Det innebär att uppdraget måste brytas ned och tydliggöras i beskrivningar av vad som ska göras och hur det ska ske. Här brister det ofta och det kan vara en av flera orsaker till att viktiga strategiska beslut och styrdokument inte används för att faktiskt styra verksamheten. I stället blir de så kallade hyllvärmare som få känner till eller använder som det var tänkt. Att världsarven ska organiseras för att säkerställa en hållbar utveckling är ett grundläggande krav i Unescos metod. Det innebär att världsarven ska vara integrerade i lokalsamhället och tillgängliga för besökare och boende. Ett världsarv är en unik kultur- och/eller naturhistorisk miljö som vittnar om människans eller jordens historia och det ska bidra till ökad kunskap, respekt och förståelse för de värden de representerar. Att ansvara för ett världsarv är ett stort åtagande och det ställer därmed också stora krav på de parter som tillsammans ska bevara, använda och utveckla de utvalda miljöerna på ett hållbart sätt. Arbetet i guide 3 ledde till en avsevärd förändring i attityd och inställning till ansvaret för Världsarvet Falun, framför allt i den kommunala organisationen.

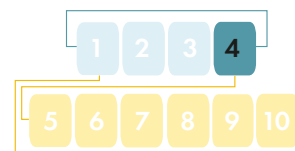
Överlämning från projekt till löpande arbete

ÖVERLÄMNINGEN AV INNEHÅLLET i guide 3 skedde främst i dialoger och workshops med projektets och världsarvets parter, både gemensamt och enskilt, under hösten 2020 och våren 2021. Världsarvsrådet hann komma längst i sin utvecklade organisering vilket den nya världsarvsplanen visar. Då planen anger riktningen för den önskade utvecklingen kommer organiseringsarbetet säkert att vidareutvecklas som en naturlig följd av det stärkta samarbetet mellan parterna. Falu kommun har ambitionen att ta det interna arbetet vidare men det kräver fortsatta analyser och dialoger för att skapa en organisering och ansvarsfördelning som stödjer och utgår från kommunens övergripande demokratiuppdrag, politiska styrning, uppdrag till ansvariga förvaltningar och ansvar gentemot kommuninvånarna. Övriga parter har möjlighet att vidareutveckla organiseringen i takt med att medvetenheten om världsarvet som ansvar och tillgång i de egna organisationerna växer.

I slutet av september 2020 genomförde arbetsgruppen en heldags workshop för att lägga grunden för kommande arbetsinsatser i guiderna 4–10. Främst för att fördela ansvaret för resterande guider på deltagarna i arbetsgruppen med stöd från projektledaren, metodutvecklaren i guiderna 4 och 7 samt processledaren i guiderna 8–10.

GUIDE 4

ENGAGERA LOKALSAMHÄLLET



Inledning, syfte och mål

DEN HÄR GUIDEN handlar om att arbeta med lokal förankring. Ett engagerat lokalsamhälle är avgörande för att säkra världsarvets hållbara och långsiktiga utveckling som en del i hela samhällets utveckling. Arbetet i guiden är främst operativt och genomförs i workshops med inbjudna lokala aktörer och intressenter.

Syftet är att förankra arbetet lokalt genom att engagera dem som bor och verkar på platsen. Lokalsamhällets engagemang och acceptans är en förutsättning för en hållbar turism. Utgångspunkten är världsarvet som en gemensam tillgång för offentliga aktörer och näringslivet, likaväl som för boende och ideella verksamheter.

Målet är att utveckla kunskap, förståelse och respekt för världsarvets särskilt stora universella värde och varför det behöver bevaras och skyddas. Det handlar också om att se möjligheter och fånga upp behov och önskemål som lokalsamhället har. Genom samsyn skapas engagemang, stolthet och värdskap i lokalsamhället.

Genomförande

LOKALSAMHÄLLET ENGAGEMANG OCH inflytande är centralt då världsarven ofta ingår i och påverkar det omgivande lokalsamhället. En bärande tanke i Unescos arbetssätt är att en hållbar världsarvsutveckling ska bidra till lokalsamhällets ekonomiska, miljömässiga och sociala hållbarhet. Turism och hållbarhet är nära förknippade med varandra då de värden som förenar besökare och boende i stort är desamma. Som tillgång till naturmiljöer och outdoorupplevelser, kulturmiljöer och ett attraktivt kulturutbud, ett fungerande lokalsamhälle med bra utbud av butiker, caféer, restauranger och samhällsservice i form av kollektivtrafik och sjukvård. Och inte minst, en lokalbefolkning som är välkomnande och värdesätter besökarnas bidrag till världsarvets och destinationens utveckling. Målet för arbetet i guide 4 är i grunden att öka livskvaliteten för de som bor på platsen med hjälp av världsarvet, bygga stolthet och utveckla ett lokalt värdskap som bidrar till att utveckla platsens attraktivitet, för både besökare och boende. Det handlar om att bygga en positiv samverkansspiral där lokalsamhället är integrerat i världsarvets löpande bevarande- och utvecklingsarbete som formas utifrån världsarvets, befolkningens och besökarnas behov.

Den inledande planeringen av arbetet i guide 4 startade redan våren 2020, som en del av strategiarbetet i guide 2. Arbetsgruppens deltagare fick ta sig an varsin guide och formulera ett första innehåll i guiderna 4–10, utifrån de behov som identifierats i SWOT-analysen. På grund av den begränsade tid som återstod i projektet valde projektledningen att dela upp arbetsgruppen på senhösten 2020 och utse delprojektledare för de återstående guiderna. Till delprojektledare i guide 4 utsågs världsarvsamordnaren som i sitt uppdrag har nära kontakt och samverkan med lokalsamhället i Falun. Som stöd medverkade metodutvecklaren och projektledaren i Stärka världsarv samt en affärsutvecklare på Visit Dalarna med ansvar för Falu kommun. Ambitionen

var att genomföra insatser för att starta en lokal dialog som världsarvssamordnaren och den nya världsarvsgruppen kan ta vidare och utveckla efter projektavslut. Insatserna omfattade inledningsvis två digitala workshops för att kunna bjuda in till dialog trots pågående pandemi. Inför den första workshopen sammanställdes en bred inbjudningslista med ca 150 aktörer inom det lokala föreningslivet (kultur, idrott, ungdom), organisationer inom civilsamhället, besöksnäringens företag och företrädare för publika och offentliga verksamheter i Falun. I december skickades inbjudningarna ut, med kompletteringar och påminnelser i mitten av januari. I inbjudan presenterades syftet med workshopen och exempel på diskussionsområden som: Hur kan vi bidra med idéer och förslag till nya besöksupplevelser? Vilka platser och historier vill vi lyfta fram? Vad vill vi att lokalbefolkning och besökare ska uppleva? Var vill vi att besökarna ska vandra, cykla, bo, fika, äta och handla? Vad tycker vi saknas och vad tror vi behövs för att fler ska kunna uppleva och uppskatta vårt världsarv?

I slutet av januari genomfördes den första digitala workshopen med ett 40-tal deltagare, varav merparten kom från föreningar och organisationer samt ett fåtal företag. Efter en inledning om Världsarvet Falun, pågående projekt och Falu kommuns och Visit Dalarnas besöksnäringensarbete i samverkan, genomfördes grupp-samtal som leddes av tidigare utsedda och förberedda samtalsledare.

De frågor som deltagarna fick diskutera var:

1. Vilka möjligheter ser vi med Världsarvet Falun som besöksmål? Hur kan vi dra nytta av dem?
2. Hur kan vi som ingår i lokalsamhället konkret bidra till att utveckla vårt världsarv?
3. Vilka framgångsfaktorer vill du lyfta fram i det fortsatta arbetet för att utveckla Världsarvet Falun?

Här fick deltagarna skriva i chatten och lämna förslag och kommentera.

Exempel på förslag:

- dinner with your local host, matupplevelser i världsarvet
- skapa en Berättelse-bank med händelser, berättelser och människor som verkat här
- samspela med lokala, kulinariska producenter för att kombinera kultur, natur och smakupplevelser
- tematiserade lekplatser med kopplingar till världsarvets miljöer, råvaror och teknikhistoria
- knasiga exklusiva världsarvsupplevelser som kan bli ”snackisar” och väcka nyfikenhet, som att tälta i Stora Stöten
- bygga samverkan med intresserade ägare till Faluns bergsmansgårdar för att tillgängliggöra de unika miljöerna för besökare
- utveckla den gamla Kopparvågen (historisk byggnad i centrala Falun) till stadens världsarvshus
- skapa en årlig världsarvsdag eller vecka i Falun
- skapa fysiska och digitala forum där lokalbefolkningen kan bidra med idéer, ta initiativ och medverka i utvecklingsinsatser
- få hjälp av Arkivcentrum och Faluns museer att lyfta fram okända plats- och personberättelser som kan ingå i nya besöksupplevelser.

Som avslutning på workshopen fick deltagarna kommentera innehållet i workshopens diskussioner och reflektera kring insatser för att öka engagemanget för Världsarvet Falun. Svaren sorterades efter workshopen och lämnades vidare som underlag till de guider de bäst passade i. Exempel på förslag med kopplingar till guide 4, Engagera lokalsamhället:

- den skrivna källan är viktig för trovärdigheten
- lyft fram människor, miljöer, berättelser och historier
- samla historier och kunskap
- vidareutbilda guider
- bygg stolthet för att lokalborna ska känna engagemang
- vad ska man vara stolt över?
- årligt forum för erfarenhetsutbyte
- engagera Falubor via sociala medier på falun.se
- plattform för samverkan behövs
- vänföreningen viktig för det lokala engagemanget
- studiecirkel för att höja kunskapsnivån
- byggnadsvård både inom trädadsdelarna och i bergsmansbygden
- kulturskolan – här finns 1 000 barn = blivande ambassadörer!
- utveckla samverkan med andra världsarv i Sverige.

Tanken var att följa upp den digitala workshopen med en mindre workshop med utvalda deltagare, för att vidareutveckla några idéer till nya produkter och upplevelser i världsarvet. Det var dock inte möjligt då förslagen saknade tydliga ägare och resurser att utveckla dem. Istället lämnades produktidéerna vidare till deltagarna i guide 7, som underlag i en riktad produktutvecklingsinsats för utvalda företag.

Den andra workshopen genomfördes som ett webinarium i mars om hur enskilda aktörer kan ta egna initiativ och tillsammans utveckla lokal stolthet i världsarvet, både i egna företag, föreningar och gemensamt med andra aktörer. Ett 40-tal aktörer bjöds in och hälften tackade ja till att delta. Som exempel på ett eget initiativ presenterade en författare en ny guidebok om vandringar i Världsarvet Falun (och i grannkommunen Borlänge). Boken fyller ett viktigt behov då ledbaserad turism växer och det behövs handledningar för att säkerställa att besökarna kan vandra tryggt och säkert. Och inte minst, att vandringarna sker i ett sammanhang med kultur- och naturupplevelser och med tillgång till mat och boenden. Den andra delen av workshopen ägnades åt begreppet stolthet. Två företagare som arbetar med stolthet och upplevelseproduktion gav en introduktion till vad stolthet är, hur det kan utvecklas och varför den är viktigt. Därefter fick deltagarna gruppvis diskutera hur aktörerna i Världsarvet Falun kan bygga stolthet tillsammans. Workshopen avslutades med att deltagarna delade sina förslag i chattfunktionen som sparades som dokumentation.

Slutsatser, reflektioner och lärdomar

DIGITALA WEBBINARIER OCH workshops fungerade bättre än väntat för att samla intresserade aktörer, synliggöra dem och ge dem möjlighet att prata och utbyta idéer med varandra. Workshopen i januari visade att det finns stor kunskap om Världsarvet Falun och dess historia hos museer, arkiv, föreningar och privatpersoner. De många förslagen kunde efter workshopen sorteras in som användbara underlag i guiderna 4–8. Det var också tydligt att deltagarna hade lättare att utforma önskelistor som innebar att ”någon annan” borde/skulle ska ta ansvar för och genomföra förslagen. Svårare var det att se och beskriva sin egen personliga roll och möjlighet att vara med och ta initiativ, enskilt eller i grupp. Workshopen visade att det finns behov av att lyfta ny kunskap som kan omsättas i nya upplevelser och produkter. Inte minst i miljöer som ingår i världsarvet men som inte är lika kända. En viktig källa är Arkivcentrum Dalarnas rika material och de återkommande arkeologiska utgrävningar som Dalarnas museum genomför, som ger ny kunskap och som kan inspirera till nya berättelser och upplevelser. Utmaningen är att bestämma hur kunskapen ska struktureras för att vara lättillgänglig och lätt att omsätta i utvecklingen av nya besöksmål, produkter och världsarvsupplevelser. Hos de lokala guiderna finns en stor efterfrågan på ny kunskap om världsarvet för att kunna utveckla nya guideade upplevelser.

Utvärderingen i workshop 2 visade att workshopen blev något av en vattendelare. Några deltagare värderade innehållet högt, inte minst möjligheten att förstå och träna sig i att uttrycka stolthet. Andra ifrågasatte det individcentrerade innehållet. Det kan tolkas som en ovana att prata om och förstå varför stolthet är viktig. Det kan också tolkas som en besvikelse över workshopen, som utlovade diskussioner om hur lokal stolthet kan byggas tillsammans, inte gav tillfälle till det. Många av de som deltog var redan stolta världsarvsaktörer genom sina roller och uppdrag i världsarvet men många upplevde ändå att de fick med sig nyttiga insikter och kunskap om hur en sund stolthet (inte skryt) kan bidra till världsarvets attraktivitet och lokala värdskap.

I Falun finns ett starkt engagemang och det behöver kanaliseras och organiseras utifrån aktörernas drivkrafter och vilja att bidra till en gemensam världsarvsutveckling.

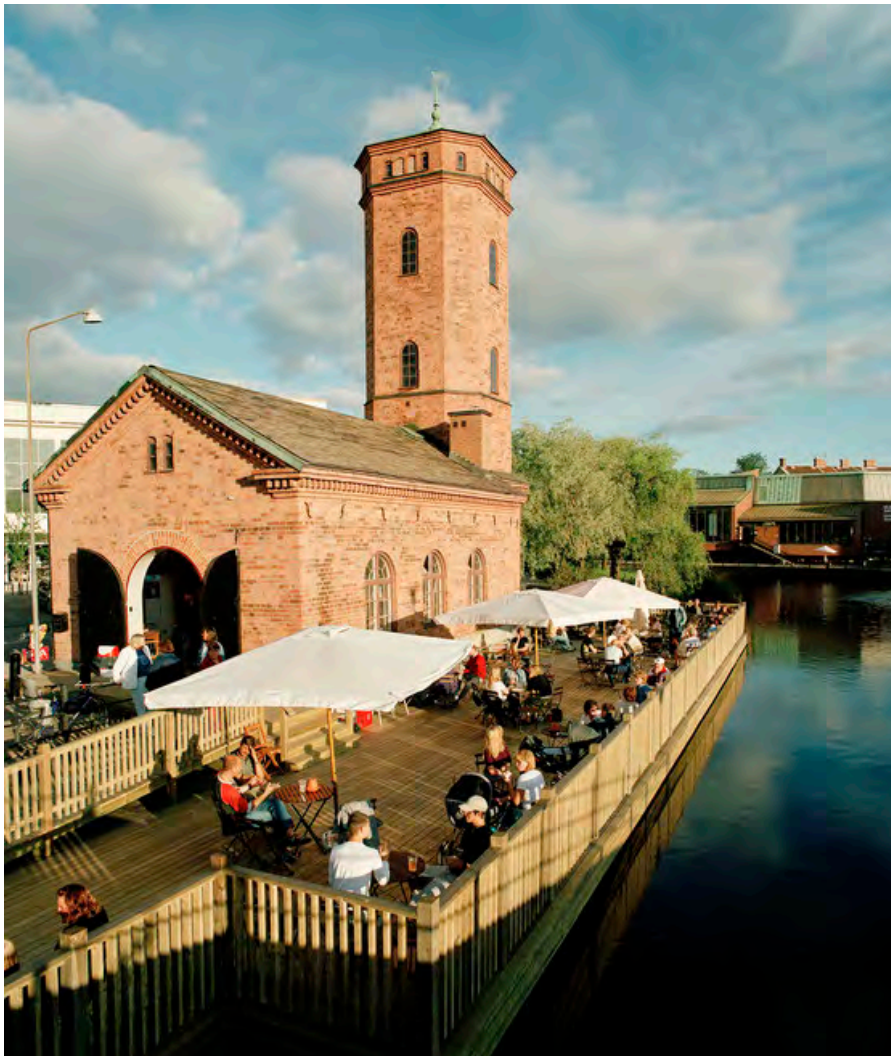
Överlämning från projekt till löpande arbete

INSATSERNA I GUIDE 4 sammanställdes av projektledaren och världsarvssamordnaren i ett dokument som världsarvssamordnaren med samarbetspartners har möjlighet att utgå ifrån i det fortsatta arbetet med att engagera lokalsamhället i konkreta insatser för att utveckla Världsarvet Falun. De förslag som deltagarna i guide 4 presenterade visade att det finns ett starkt lokalt intresse som behöver vårdas, uppmuntras och inkluderas i världsarvsparternas samverkan, där privatpersoner och föreningar inte alltid är så synliga.

Det finns ett starkt lokalt (och regionalt) engagemang i och kring Världsarvet Falun. Utmaningarna handlar främst om att utveckla former och lösningar för hur enskilda människor, föreningar och företag i högre grad kan vara medskapare i världsarvets bevarande och utveckling. En slutsats i projektet är att ett lokalt engagemang behöver tas om hand i mer organiserade former för att det ska bli hållbart, inte minst ur ett socialt och lokalt perspektiv. Därför är det viktigt att det finns en

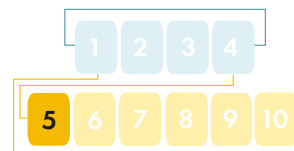
gemensam plan, där både världsarvets och de olika intressenternas behov beaktas och förankras i de insatser som planeras och genomförs i samverkan. Då går det att bygga de nätverk och mötesplatser som är en del av världsarvets hållbara utveckling – där lokalsamhället är en aktiv part.

Det är också anledningen till att guide 4 är en av de grundläggande guiderna i Unescos metod, även om insatserna i projektet Stärka världsarv i Falun tyvärr inte räckte för att involvera lokalbefolkningen i konkreta insatser. Främst för att projektet i första hand var ett metodutvecklingsprojekt som genomfördes med utvalda strategier i medverkande partnerorganisationer som gjorde arbetsinsatserna som en del i sina ordinarie arbeten. Med nya och återkommande aktiviteter är det möjligt att utveckla det lokala samarbetet med grupper som vill vara med och utveckla världsarvet utifrån sina intressen. Från lajvande ungdomar och kultur- och idrottsföreningar till fastighetsägare i Faluns trästädsdelar, ägare av bergsmansgårdar och boende i Falun som vill vara med och utveckla Världsarvet Falun.



GUIDE 5

KOMMUNICERA VÄRLDSARVET



Inledning, syfte och mål

GUIDEN BESKRIVER ARBETET med att utveckla en varumärkesplattform som grund för världsarvets samordnade kommunikation.

Syftet är att fler aktörer ska vara delaktiga i kommunikationen om världsarvet och ha kunskap om hur det kan göras utifrån gemensamma berättelser, budskap och värden. Målet med arbetet i guide 5 är att lägga grunden för att kommunicera världsarvet på ett samordnat sätt och förstärka besökarnas upplevelser och förståelse. Arbetsnivån i guiden är strategisk.

Genomförande

PRECIS SOM I GUIDE 4, startade arbetet i guide 5 på våren 2020 i arbetsgruppen, som en del av strategiarbetet i guide 2. Falu kommuns kommunikationsstrateg i arbetsgruppen fick ansvar att tillsammans med världsarvssamordnaren börja formulera guidens syfte och innehåll. Efter ett uppehåll i arbetet för att genomföra metodtest och anpassningar i guiderna 2 och 3 återtog arbetet i guide 5 på senhösten 2020 och en analys tog form utifrån följande rubriker:

1. Syftet med guiden
2. Vad ska vi göra?
3. Tidplan
4. Vilka ska delta?

Analysens syfte var att ta reda på vilka delar i guiden som var relevanta för Världsarvet Falun och beskriva världsarvets behov ur ett kommunikationsperspektiv. Vem och vilka kommunicerade världsarvet, det vill säga vilka var avsändare och vad hade de för syfte, budskap, kanaler och målgrupper? Hur såg behov, förutsättningar och utmaningar ut hos de som kommunicerade? Nästa steg blev att identifiera nödvändiga insatser för att stärka världsarvet ur ett kommunikationsperspektiv med utgångspunkt i den strategiska grunden i guide 2, det vill säga visionen, missionen, värden, målgrupper och mål. I den fortsatta planeringen kring årsskiftet medverkade även processledaren och projektledaren som stöd.

Ett viktigt mål för arbetet i guide 5 var att bygga grunden för en samordnad och konsekvent kommunikation av Världsarvet Falun som en helhet och som ett samlat och sammanhängande besöksmål. I december bildades en liten, effektiv arbetsgrupp med kommunikationsstrategen på Falu kommun, en kommunikationsstrateg på Visit Dalarna och projektledaren. Båda strategerna hade lång erfarenhet av att arbeta med och utveckla strategisk kommunikation. Projektledaren hade ett förflutet som kommunikatör och därmed fanns det en samsyn i gruppen om vad som behövde prioriteras i guide 5. Under första kvartalet 2021 tog gruppen fram förslag till vad en varumärkesplattform för Världsarvet Falun skulle kunna innehålla, med kompletterande

användarguide för avsändarna. I mars 2021 kunde gruppen presentera sitt förslag för arbetsgruppen och några av parterna i världsarvsarbetet för att få återkoppling. Därefter överlämnade Visit Dalarna förslaget till varumärkesplattform och användarguide till den nybildade kommunikationsgruppen i Världsarvet Falun.

Hösten 2020 kommunicerades världsarvets innehåll och utbud främst via Falu kommuns webbplats där världsarvet har en egen, tydlig ingång. Det var en logisk och naturlig lösning sedan många år då kommunen har samordningsansvaret för världsarvet. Det intressanta var att det knappt fanns någon information om Världsarvet Falun på Länsstyrelsen Dalarnas och Visit Dalarnas webbplatser. Med tanke på länsstyrelsens tillsynsansvar och centrala roll i världsarvets skydd och förvaltning och Visit Dalarnas uppdrag att vara den samordande och ledande kraften för att utveckla besöksnäringen och locka nationella och internationella besökare till Dalarna, var det en ögonöppnare. En viktig aktör för att kommunicera och marknadsföra Världsarvet Falun var i gengäld Falu Gruva. Med sin tusenåriga historia hade gruvan varit avgörande i etableringen och utvecklingen av Falun, från medeltidens Tiskasjöberg till dagens moderna stad. Stora Kopparbergs Bergslags AB, världens äldsta aktiebolag, ägde och drev Falu Gruva fram till 1990-talet. Därefter bildade företaget (då Stora Enso) stiftelsen Stora Kopparberget tillsammans med Falu kommun och Investor AB. Sedan 1999 ägs och drivs Falu Gruva av stiftelsen. Under 1990-talet tog Länsstyrelsen Dalarna initiativet att tillsammans med stiftelsen förbereda en ansökan till Unesco för att utse Falun till världsarv och den 13 december 2001 utsågs Falun med Kopparbergslagen till Sveriges 12:e världsarv.

Falu Gruva har av naturliga skäl spelat en central och drivande roll i etableringen och utvecklingen av Världsarvet Falun, tillsammans med Länsstyrelsen Dalarna, Dalarnas museum och Falu kommun. Genom sin publika verksamhet har gruvan sedan 1970-talet befast sin position som ett viktigt besöksmål i Dalarna och i Sverige. Det innebär att många boende och besökare har satt likhetstecken mellan Falu Gruva och Världsarvet Falun sedan världsarvets tillkomst 2001, med följderna att många inte vet om att världsarvet även omfattar delar av centrala Falun och den omgivande bergsmansbygden.

Redan i inledningen av arbetet i guide 5 hade behovet av att samordna världsarvets kommunikation lyfts och den lilla arbetsgruppen, världsarvssamordnaren och affärsutvecklaren på Visit Dalarna drev på för att utveckla kontakterna mellan Falu kommun och Visit Dalarna. Syftet var att utveckla kommunikationsarbetet kring och om världsarvet gentemot lokalbefolkningen, medborgarna, respektive besökarna, befintliga och nya. Våren 2021 etablerades en gemensam kommunikationsgrupp för världsarvet under ledning av Falu kommuns kommunikationschef. Hösten 2021 presenterade gruppen den nya kommunikations- och varumärkesplattformen, inklusive en ny grafisk profil för Världsarvet Falun. Den nya plattformen är en genomarbetad vidareutveckling av projektets grundläggande förslag och ett bra exempel på hur insatser i ett tidsbegränsat projekt kan bidra till nya samarbeten, i en eller flera organisationer med olika uppdrag men med ett gemensamt intresse. I det här fallet att stärka kommunikationen och få fler att upptäcka Världsarvet Falun.

Den nya varumärkesplattformen för Världsarvet Falun omfattar en presentation av själva varumärket med beskrivningar av vision, mission, position, kundlöfte, kärnvärden och världsarvets universella värde, målgrupper och hur varumärket ska hanteras. Vidare ingår en grafisk manual med logotyp, färger, bildpolicy, mönster,

illustrationer och typsnitt. Varumärkesplattformen omfattar även en kommunikationsguide för användarna, de vill säga de aktörer som ska kommunicera världsarvet enligt plattformens riktlinjer.

Slutsatser, reflektioner och lärdomar

ARBETET I GUIDE 5 hade en lång startsträcka då guiden var så avgörande för att ”få ihop” och synliggöra världsarvet som ett samlat besöksmål med en tydlig, enhetlig och samordnad kommunikation mot besökare. Arbetet tydliggjorde också hur viktigt det är att utarbeta ett varumärke tillsammans och komma överens om vilka som äger det, hur varumärket får användas och hur samarbetsparter kan prata om världsarvet i sina egna verksamheter. Som till exempel aktivitets- och guideföretag, besöksmål och museer, hotell och restauranger, kultur- och idrottsföreningar. I Falun ägs varumärket av parterna i Världsarvsrådet för att skapa en tydlighet kring ägarskap och rättigheter som kan bli en onödig källa till konflikter om överenskommelser och riktlinjer för varumärkets betydelse och användning inte är tydliga. Då Världsarvet Falun inte är en egen organisation utan ett samarbete mellan flera, finns det självklart utmaningar, men de kan förhoppningsvis hanteras med hjälp av den gemensamma varumärkesplattformen.

Överlämning från projekt till löpande arbete

ÖVERLÄMNINGEN AV RESULTATEN i guide 5 gick mycket smidigt då många av medlemmarna i den nya kommunikationsgruppen för världsarvet hade medverkat i projektet Stärka världsarv och var engagerade i arbetet med att samordna och utveckla kommunikationen om Världsarvet Falun. En styrka i arbetet var att både Falu kommun, Falu Gruva och Visit Dalarna hade ramavtal med samma kommunikationsbyrå som i sin tur hade god kännedom om det pågående världsarvsarbetet. Därmed fanns det viktiga förkunskaper hos både beställarna och leverantören vilket i hög grad bidrog till det fina slutresultatet.

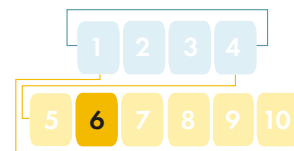
Under arbetet i guide 5 utkristalliserades en lokal storytellinginsats, kopplad till mat och dryck i det historiska Falun.

Bakgrunden var att föreningen Centrala stadsrum med ansvar för Faluns centrumutveckling, ville lyfta Faluns 20-årsjubileum som världsarv 2021 för sina medlemmar. Det ledde till att Centrala stadsrum, världsarvssamordnaren och en kommunikationsstrateg inom kommunen utvecklade ett koncept om *Mat och dryck i Världsarvet Falun* med fakta om personer, händelser, maträtter och drycker som färgat Faluns lokala historia. I arbetet hade de stor hjälp av kommunens kulturassistent på länsbiblioteket, Falu Gruvas antikvarie och Dalarnas museum för att samla in information och ta del av skrivna källor från lokala författare.

Resultatet blev en berättelsebank som på ett begripligt och enkelt sätt berättar om mat och dryck i det historiska Falun. Materialet kan användas av hotell, restauranger, caféer och matproducenter som vill marknadsföra sina verksamheter med tydligare kopplingar till världsarvets historia. De som främst har använt berättelsebanken är några av Faluns stadsvandring guider som har inkluderat berättelser om Faluns mat- och dryckestraditioner i sina turer.

GUIDE 6

UTVECKLA INFRASTRUKTUR



Inledning, syfte och mål

ARBETET I GUIDEN handlar om hur infrastrukturen behöver utvecklas i och omkring världsarvet för att möta besökarnas behov. Arbetet kan påbörjas så snart strategin i guide 2 är beslutad, då arbetet berör formella myndighetsuppdrag och planeringsprocesser som kräver tid och förankring.

Tillgång till en fungerande infrastruktur är en nyckelfaktor i utvecklingen av hållbar turism. Det omfattar både den fysiska infrastrukturen och den turistiska, det vill säga lösningar inom bo-äta-göra, transporter, fysisk och digital information samt fysiska hänvisningsskyltar på plats.

Syftet med guiden är att skapa engagemang och samsyn mellan ansvariga myndigheter, destinationsorganisation, världsarv och besöksmål för att fastställa en riktning i det långsiktiga arbetet. Kommunen och regionen har nyckelroller i fysisk infrastrukturplanering och transportplanering. Ansvarig destinationsorganisation, världsarv och besöksmål har kunskap om den turistiska infrastrukturens behov. Arbetsnivån i guiden är strategisk.

Målet för guiden är att arbeta fram förslag på insatser och etablera dialog mellan ansvariga myndigheter och centrala aktörer i världsarvet och på destinationen.

Genomförande

EN GENOMTÄNKT INFRASTRUKTUR är en av nyckelfaktorerna för att turismen ska kunna utvecklas på ett hållbart sätt. Den fysiska infrastrukturen som omfattar kollektivtrafik, privata transportmedel, vägar, leder och skyltar säkerställer att besökare kan ta sig till och runt i destinationen. Den digitala infrastrukturen i form av besöksinformation, kartor och reseplanerare säkerställer att besökarna har tillgång till den information de behöver, inför och under sitt besök, för att kunna planera vad de vill se och göra på plats. Den fysiska och digitala infrastrukturen är i sin tur en förutsättning för att besöksnäringens företag, som tar affärsrisken, ska kunna utveckla erbjudanden och möta besökarnas behov. Som exempelvis boenden, butiker, caféer, museer och restauranger. Men även guidade turer, visningar och aktiviteter som tillgängliggör destinationens unika kultur- och naturmiljöer och lyfter fram världsarvets värden. Syftet med arbetet i guide 6 var att:

1. Öka tillgängligheten till världsarvets miljöer, produkter och upplevelser samt säkra världsarvets utveckling som ett attraktivt, hållbart och tillgängligt besöksmål.
2. Ta fram en plan som visar hur den turistiska infrastrukturen behöver utvecklas för att skapa förutsättningar för besöksmålen och besöksnäringens företag att utveckla erbjudanden, lösningar och produkter för besökare.

I slutet av september sammanställde affärsutvecklaren på Visit Dalarna och projektledaren nuläget med behov, utmaningar och förslag utifrån de inledande analyserna

i guide 1, workshopen i arbetsgruppen och affärsutvecklarens tidigare och pågående samarbeten med trafikplanerare och experter inom FÖP (fördjupad översiktsplan) i Falu kommun. Därefter uppstod en paus i guide 6 då projektet behövde prioritera start och genomförande av arbetet i guiderna 4, 5 och 7 som var mer resurskrävande.

Guide 6 är viktig då den lägger grunden för utvecklingen i de andra utvecklingsguiderna. Det medförde att de initiala ambitionerna inför arbetet i guide 6 var höga. Insatserna skulle:

- Utveckla tillgängligheten till världsarvets primära besöksanledningar för att kunna tillhandahålla flerdagarsupplevelser med fungerande infrastruktur och kringsservice på prioriterade platser.
- Koppla ihop världsarvets besöksmål i fysisk planering, trafikplanering och digital besöksinformation för att stärka tillgängligheten för både besökare och lokalbefolkning.
- Utveckla de prioriterade platser och områden i världsarvet som projektet hade föreslagit som möjliga utvecklingshubbar: Centrala staden, Falu Gruva, Lugnet, Vattnets väg till gruvan, Stabergs bergsmansgård, Sundborn och Varpan.
- Komplettera riktlinjer och styrdokument för hållbart byggande och hållbar stadsplanering med handlingsplaner.
- Öka kunskapen hos beslutsfattare för att säkerställa bevarandet av de unika kultur- och naturmiljöer som världsarvet består av.
- Bevara och förstärka historiska miljöer och visuella uttryck som bidrar till Faluns och världsarvets attraktivitet.
- Bidra till ökad medvetenhet om hur kulturarvet kan tolkas, gestaltas och inspirera till en attraktiv och modern stadsutveckling i gestaltning, materialval och tillgänglighet.

Även om projektet inte hade möjlighet att driva världsarvets infrastrukturutveckling, var projektet ett bra sätt att samla de parter som behöver samverka långsiktigt, utifrån ett tydligt besökarperspektiv. Inte minst gäller det infrastrukturfrågor som ingår i regionernas, kommunernas och i viss mån länsstyrelsernas formella ansvarsområden.

I februari 2021 inledde Falu kommuns näringslivsutvecklare och projektledaren för Stärka världsarv det konkreta planeringsarbetet i guide 6. I mars genomfördes ett första digitalt samtal med sju utvalda kommunala och regionala tjänstepersoner samt företrädare för det regionala destinationsbolaget. Deltagarna var experter inom regional och lokal kollektivtrafikplanering, natur- och fritidsförvaltning, destinationsutveckling, ledutveckling och produktutveckling inom kultur- och naturturism. Deltagarna fick en presentation av den föreslagna strategiska grunden för Världsarvet Falun och en kort genomgång av Falu kommuns besöksnäringsstrategi med tre prioriterade områden: idrott, outdoor (aktiviteter utomhus) samt kultur och kulturmiljöer. Områdena är vägledande för produktutvecklingen i destinationen och Världsarvet Falun som i delar överlappar varandra. Därefter fick experterna diskutera utmaningar, problemanalyser och konkreta förslag till lösningar och vägar framåt, kopplade till världsarvet som besöksmål och aktuella infrastrukturbehov. Några exempel på problem och lösningar som diskuterades var:

- Besökare som saknar lokal kännedom har svårt att hitta från Resecentrum till centrala staden eller Falu Gruva då det saknas en konsekvent och tydlig skyltning.

- Det saknas tydliga start- och utgångspunkter/portaler med markerade stråk och hänvisningsskyltar för promenader, vandringar och cykelturer i centrala Falun och vidare ut i den omgivande bergsmansbygden.
- Det behövs lättillgänglig, sammanhängande digital och fysisk information med beskrivningar och berättelser om de platser besökare passerar längs utvalda stråk, leder och vägar i världsarvet som helhet. I nuläget finns länsstyrelsens skyltar i utvalda områden i bergsmansbygden, Falu Gruvas skyltar i gruvområdet och vissa informations- och hänvisningsskyltar i centrala staden som inte finns tillgängliga som digital information.
- Det är svårt för besökare att ta sig runt till världsarvets olika besöksmål med kollektivtrafik. Det förutsätter egen bil, hyrbil, taxi, buss eller cykel.
- De många lederna i den omgivande bergsmansbygden är inte koordinerade och kvalitetssäkrade ur ett besökarperspektiv. Det innebär att cyklister och vandrare kan cykla/gå vilse utan möjligheter att ta sig tillbaka till startplatserna.
- Kommunen och regionen saknar fakta om besökarna, vilka som nyttjar kollektivtrafiken och hur den kan anpassas för besöksnäringens och besökarnas behov med hänsyn till säsongsvariationer, öppettider och tillgång till service (bo-äta-göra) på besöksmålen.

De beskrivna behoven och utmaningarna sammanfattades i fyra övergripande utvecklingsområden:

1. Trafikplanering och kollektivtrafiklösningar
2. Vägar och leder för cykling och vandring
3. Digital tillgänglighet och kartor
4. Fysisk skyltning och tillgänglighet på plats i världsarvet

Inför nästa möte fick deltagarna i uppgift att fundera på sin egen roll och ansvar i det fortsatta arbetet i guide 6. Sknades någon funktion, kompetens i gruppen? De fick också välja ut tre platser i världsarvet som var viktiga ur ett infrastrukturperspektiv samt studera Naturkartan, Falu kommuns digitala friluftsguide. På det avslutande mötet två veckor senare fick några deltagare i uppdrag att presentera pågående insatser med koppling till guide 6:

- Visit Dalarna: Led- och tjänsteutveckling inom biking och vandring i Dalarna.
- Falu kommun: beslut, planer, kartor och lokal kollektivtrafik med anslutningar till världsarvets centrala besöksmål.
- lokal fysisk skyltning om, till och på besöksmål och längs leder
- utveckling av Sundborn som besöksmål och cykelområde, en del i Biking Dalarna
- Region Dalarna: regional kollektivtrafik och regional tillgänglighet till världsarvet

Deltagarna redovisade sina uppgifter från föregående möte vilket gav nya inspel till det påbörjade arbetet. Utifrån de fyra övergripande utvecklingsområdena utformade gruppen sju prioriterade insatsområden att ta vidare i det fortsatta arbetet efter projektet. Insatsområdena blev också styrande för vilka platser som är centrala för att knyta ihop världsarvets, och destinationens, turistiska infrastruktur. De sju prioriterade insatsområdena var:

1. Regional och lokal kollektivtrafik
2. Tydliga världsarvsstråk i form av cykel- och promenadstråk i centrala Falun
3. Cykelvägar mellan centrala staden och knutpunkter, hubbar i den omgivande bergsmansbygden
4. Ledbaserad cykling och vandring i skog och mark
5. Anpassade kartor för boende och besökare
6. Fysiska informations- och hänvisningsskyltar
7. Shuttle-service till och mellan primära besöksmål och outdoor-områden

Slutsatser, reflektioner och lärdomar

TROTS ATT DELTAGARNA bara genomförde två arbetsmöten blev utfallet överraskande konkret då alla medverkande var engagerade och bidrog med sin expertkompetens. De huvudområden som formulerades i det inledande mötet förtydligades i prioriterade insatsområden i det avslutande mötet. De förslag som gruppen utarbetade är förslag som ansvariga parter kan ta vidare och utveckla gemensamt eller enskilt. Några insatser är begränsade medan andra kräver betydligt mer tid och förutsätter en tydlig ansvars- och rollfördelning mellan ansvariga parter.

Även om infrastrukturfrågor är komplexa och ofta innehåller motstridiga intressen (tillgänglighet kontra bevarande) var det effektivt att använda guide 6 för att snabbt få upp de mest centrala frågorna på bordet, diskutera dem ur olika perspektiv och föreslå vägar framåt. Det blev ett sätt att starta processer kring möjliga lösningar där engagerade parter förhoppningsvis är beredda att arbeta tillsammans för att frågorna ska placeras i rätt förankrings- och beslutsprocess.

Det var positivt att samla en mindre grupp, i det här fallet sju tjänstepersoner och experter inom sina respektive områden, för att tillsammans ringa in de viktigaste frågorna. Utmaningen låg snarare i urvalet, vilka fick och kunde vara med, med hänsyn till höga arbetsbelastningar i de egna organisationerna. Det svåra var att förtydliga vad arbetsgruppen skulle göra då tiden var begränsad. Innehållet i guide 6 är omfattande och ska det genomföras enligt Unescos intentioner krävs betydligt längre tid och fler arbetsprocesser för att enas om de faktiska insatserna, hur de ska finansieras och genomföras och vilken part som ska vara huvudansvarig för vad. Projektet kunde inte utarbeta ett mer utförligt planeringsunderlag, kopplat till kommunens översiktsplanering, utan fick nöja sig med att ta fram ett förslag med sju insatsområden. Om arbetet i guide 6 genomförs enligt metoden bör de som deltar inleda arbetet enligt förslagen i den separata metodhandboken.

De utvecklingsområden som deltagarna prioriterade låg nära deras respektive ansvarsområden och uppdrag. Det var tydligt att världsarvet väckte engagemang hos såväl trafikplanerare som kommunbiologer och näringslivsstrateger. Viljan att bidra finns, utmaningen ligger i hur det ska ske. Att samla en grupp experter vid ett par tillfällen gav kraft och engagemang i guidearbetet. Framför allt kunde de tillsammans formulera en tydlig agenda med viktiga frågor och en önskan om att ta arbetet vidare i de etablerade arbetsformer som redan finns inom och mellan de medverkande parterna.

Infrastrukturfrågor involverar olika planeringsfunktioner som regleras och utövas inom ramen för statens, länsstyrelsernas, regionernas och kommunernas myndighetsutövning. Trafikverket har det övergripande statliga ansvaret för den långsiktiga

infrastrukturplaneringen för vägtrafik, järnvägstrafik, sjöfart och luftfart samt för byggande och drift av statliga vägar och järnvägar. Länsstyrelserna ger råd i arbetet med att ta fram regionala transportplaner och tillhandahåller statliga planeringsunderlag. Regionerna ansvarar för det regionala kollektivtrafikutbudet genom trafikförsörjningsprogrammet och kollektivtrafiknämnden, i nära dialog med bland annat kommunerna. Kommunerna har ett stort ansvar för utvecklingen av hållbara lokalsamhällen. De kommunala översiktsplanerna ska säkerställa att fysisk planering, inklusive hållbara transportsystem och bra kollektivtrafiklösningar, utformas i dialog med myndigheterna ovan.

Infrastrukturplaneringen i Sverige utgår i första hand från befolkningens behov av arbets- och skolpendling och samhällets behov av transporter för varor och tjänster.

I Unescos metod ligger fokus på besöksnäringens och besökarnas behov och det innebär att ansvariga parter behöver hitta lösningar som även utgår från besökarnas behov med hänsyn till besöksflöden och säsongsvariationer.

Världsarvet Falun har rika kultur- och naturvärden i form av bevarade miljöer och områden med en väldokumenterad historia. Det är tillgångar som direkt kopplar till besökarnas och destinationens behov av fler kultur- och outdoorprodukter och upplevelser som ger nya möjligheter att upptäcka världsarvet i sin helhet. En förutsättning för att besöksnäringens aktörer och företag ska kunna utveckla nya produkter är att det finns en marknad med kunder som kan och vill ta del av platsens utbud. Det förutsätter att det finns en genomtänkt infrastruktur för besökarna och inte bara för de boende på platsen. I takt med att fler besökare besöker en plats för att utöva en aktivitet, ökar också kraven på lättillgänglig information, bra kringsservice och produkter som förmedlar ny kunskap och nya upplevelser.

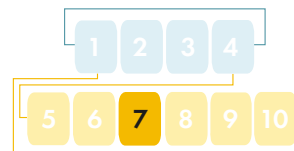
Överlämning från projekt till löpande arbete

SAMMANFATTNINGEN AV ARBETET i guide 6 överlämnades till deltagarna efter projektavslutet. Det fortsatta arbetet är beroende av parternas möjligheter att ta frågorna vidare i sina respektive organisationer och beslutsprocesser, i samarbete med de parter som behöver vara involverade. Då infrastrukturfrågor främst berör kommun och region bör de organisationerna vara huvudansvariga för att leda det fortsatta arbetet, inte minst kring kollektivtrafiklösningar. Länsstyrelsen har en viktig roll som tillståndgivare och som ansvarig myndighet för världsarvets skydd, bevarande och utveckling. Och då det rör sig om utvecklingen av turistisk infrastruktur är Visit Dalarna en självklar part i det fortsatta utvecklingsarbetet.

Likaså har Världsarvsrådet en viktig roll då delar av de infrastrukturella behoven och möjligheterna finns med i den nya världsarvsplanen. Det ger den nya världsarvsgruppen möjlighet att bilda en arbetsgrupp som vid behov kan hantera aktuella infrastrukturfrågor som berör världsarvet tillsammans med ansvariga myndigheter.

GUIDE 7

SKAPA MERVÄRDEN



Inledning, syfte och mål

GUIDEN BESKRIVER ARBETET med att utveckla produkter och tjänster för besökare och boende med utgångspunkt i världsarvets universella värde, miljöer och berättelser.

Syftet är att ge världsarvets och besöksnäringens aktörer ökad kunskap om hur de kan använda världsarvets särskilt stora universella värde (OUV) och andra värden, miljöer och berättelser i sin affärs- och produktutveckling. Med hjälp av genomtänkta och sampaketerade produkter och tjänster kan företagen utveckla sina affärer, samtidigt som de bidrar till att världsarvet bevaras, används och utvecklas på ett hållbart sätt.

Målet är att tillsammans med lokala aktörer hitta sätt att utveckla hållbara produkter och tjänster som ökar tillgängligheten till världsarvet och som förstärker besökarnas känsla för och kunskap om världsarvet. Arbetsnivån i guiden är operativ.

Genomförande

I **GUIDE 7** var det dags att fokusera på besöksnäringens företag (inkl. stiftelser och ekonomiska föreningar) som är en förutsättning för att kunna utveckla en plats till en attraktiv destination för besökare. Besöksnäringen växer och beskrivs ofta som en av Sveriges nya basnäringar. Näringspolitiken i Sverige och Tillväxtverkets uppdrag handlar om att skapa hållbar tillväxt och konkurrenskraftiga företag i alla delar av Sverige. I området ingår bland annat villkor för företagande och entreprenörskap, innovationskraft och en väl fungerande konkurrens. De förutsättningarna gäller även för besöksnäringen som är viktig för att bygga företag, skapa intäkter och arbetstillfällen samt generera skatteintäkter. Dalarna har en lång industritradition med ledande företag och verksamheter inom de traditionella basnäringarna som metallbrytning och förädling av järnvaror och rostfritt stål, skogsbruk och förädling till byggnadsmaterial, massaproduktion och papperstillverkning. Dalarna har även en lång tradition av turism, inte minst i Falu Gruva som har varit ett populärt besöksmål under många hundra år.

Falu Gruva är ett bra exempel på hur en historiskt viktig basindustri har transformerats till ett spännande besöksmål som lockar besökare från hela världen. Gruvan finns kvar men gruvans kunder och produkter har förändrats. En styrka i den traditionella basindustrin är möjligheterna att skapa höga förädlingsvärden genom att bearbeta råvaran till produkter med höga eller åtminstone högre värden än själva råvaran.

Utmaningen i besöksnäringen är att öka förädlingsvärdena för de produkter och tjänster som näringen utvecklar. Vem som helst kan idag besöka Världsarvet Falun utan att spendera en krona på besöksmålen eller hos de lokala besöksnäringensföretagen. Affärsutvecklingen i besöksnäringen handlar om att kunna utveckla erbjudanden som väcker besökarnas intresse och lust att vilja betala för en tjänst eller upplevelse, att upptäcka mer och stanna längre på platsen. Och då inte bara konsumera produkter inom handel, hotell och restauranger utan även paketerade

helhetsupplevelser och nischade produkter med kopplingar till Falun som destination och världsarv. Till exempel i form av aktiviteter, evenemang och guidade upplevelser som tillgängliggör platsens unika kultur- och naturmiljöer, historia, berättelser, traditioner, lokalproducerad mat och dryck, friluftsliv- och nöjesliv. Här finns alla möjligheter att tänka brett utifrån de utvalda och önskade målgruppernas behov och önskemål.

Arbetet i guide 7 inleddes i januari 2021, som ett samarbete mellan projektet Stärka världsarv och det parallella platsutvecklingsprojektet Bruk 2.0 med fokus på tre platser/områden i Dalarnas Bergslags län: Husbyringen i Hedemora kommun, Silverringen i Sätters kommun och den del av Världsarvet Falun som kallas bergsmansbygden eller bergsmanslandskapet. I arbetsgruppen ingick projektets metodutvecklare, Visit Dalarnas geografiska affärsutvecklare i de tre medverkande kommunerna och projektledaren för Stärka världsarv. Syftet med de planerade insatserna i Världsarvet Falun inklusive bergsmansbygden var att utveckla hållbara och genomtänkta produkter, upplevelser och service utifrån Världsarvet Faluns OUV – enastående universella värden genom att:

- Utbilda och inspirera utvalda företag, föreningar att skapa nya intäktsmöjligheter och nå nya målgrupper genom att bygga vidare på Faluns unika kultur- och naturmiljöer, historia och position som världsarv.
- Etablera en modell för hållbar produktutveckling.

Modellen som användes heter Produktlabb och hade utvecklats av Visit Dalarna i samarbete med metodutvecklaren, i det nationella projektet Hållbar produktutveckling (Tillväxtverket 2016–2019). Metoden var därmed testad och den visade sig fungera bra för produktutvecklingsinsatser i guide 7. Metodutvecklaren hade rollen som projekt- och processledare med ansvar för tre workshops och individuell coaching till medverkande företagare. Arbetsgruppen deltog i planeringen och ansvarade för att välja ut och bjuda in företag. I februari skickades en första inbjudan ut till ett 20-tal utvalda besöksnäringens företag i Falu kommun. Tretton företag visade intresse och tio genomförde Produktlabbet under mars – april. Planeringsgruppen deltog i den inledande och avslutande workshopen tillsammans med världsarvsamordnaren, Falu kommuns näringslivsutvecklare och Visit Dalarnas affärsutvecklare i Falun. I april – maj genomfördes motsvarande Produktlabb med tio företag i de utvalda områdena i Hedemoras och Sätters kommuner.

Genomförandet resulterade i fem – sex nya produkter i Världsarvet Falun. Syftet med Produktlabbet i Falun var att ge etablerade företag (stiftelser, föreningar) möjlighet att utveckla en ny produkt, upplevelse, tjänst som:

- bygger på/utgår ifrån världsarvets rika kultur- och naturvärden och besöksmålets historia
- innehåller en aktivitet, gärna i kombination med äta, fika, sova, handla
- är efterfrågad och går att sälja mot internationella besökare

I Produktlabbet fick företagen hjälp att utveckla och paketera en ny produkt i gemensamma workshops med andra utvalda företag. De hade också möjlighet att få individuell coaching upp till tre timmar per företag. Genom ett samarbete med ett pågående internationaliseringsprojekt inom Visit Dalarna, Sverige Norden Europa Världen – Internationalisering av Dalarnas besöksnäring (SNEV) kunde själva Produktlabbet genomföras med stöd från SNEV. Ett bra exempel på hur projekt kan samverka och skapa synergieffekter mellan pågående insatser för att öka nyttan av investerade medel

och befintliga resurser och därmed stärka kunskapsutvecklingen och måluppfyllnaden i respektive projekt.

Kort om innehållet i Produktlabbet's tre workshops:

WORKSHOP 1 – VARFÖR GÖR VI DETTA OCH FÖR VEM?

- Visit Dalarnas vision, mål, prioriterade marknader och målgrupper
- Gemensam SWOT-analys och enskilda i varje deltagande företag
 - företagens egna målbilder på kort och lång sikt
 - val av produktidéer och upplevelser att arbeta vidare med
 - val av målgrupp och bästa gäst (persona)
 - årshjul

WORKSHOP 2 – PRODUKTUTVECKLING MED WOW-KÄNSLA (HELDAG)

- Vidareutveckla föreslagna produktidéer och upplevelser under kreativa former med fokus på målgrupp/persona och upplevelsen.

Delmoment:

- skapa och sortera de egna idéerna och förslagen utifrån fyra upplevelseperspektiv
- komplettera produktidén för att göra den optimal och superintressant för den önskade gästen
- kreativ workshop kring fördjupad produktutveckling
- att tänka på i produktutvecklingen
- paketering och prissättning

WORKSHOP 3 – KUNDRESAN, MARKNADSFÖRING, SÄLJ (HELDAG)

- företagens närvaro online
- kundresa online
- drömma-planera-uppleva-minnas
- kanalval för blivande besökare, önskade målgrupper
- presentation av färdig produktidé
- återkoppling från de andra företagen och inbjudna experter

Slutsatser, reflektioner och lärdomar

INTRESSET FÖR PRODUKTLABBET i Falun var inledningsvis ganska stort bland de inbjudna företagen men på grund av pandemin avstod flera företag från att medverka då de behövde fokusera på sina kärnverksamheter och i några fall rädda sina företag (varav ett gick i konkurs våren 2021). Utvärderingen av Produktlabbet i Stårka världsarv visade att deltagarna var nöjda eller mycket nöjda med genomförandet och sitt eget deltagande. Det som drog ned bedömningarna var att workshoparna inte kunde genomföras som fysiska heldagsmöten utan ändrades till digitala workshops vilket inte gav samma möjligheter till dialog och samarbeten. De produkter som utvecklades visade att ett par företag ändå hade hittat varandra och utvecklat

samarbeten. Bland annat Carl Larsson-gården i Sundborn och aktivitetsföretaget Human by Nature. Deras heldagspaket, som lanserades sommaren 2021, omfattade visning av Carl Larsson-gården, guidad paddling längs Sundbornsån's dalgång med tydliga spår av gamla hyttplatser, via Hosjön och Runn fram till Främby udde där deltagarna åt middag och sov över. Tillsammans med Dalarnas museum etablerade samma aktivitetsföretag cykeluthyrning på museets innergård i centrala Falun, för att underlätta för besökare att ta sig runt i världsarvet.

Pizzerian P-za, som hade flyttat in i en tidigare gruvlave (en besöksupplevelse i sig) på gruvområdet utvecklade en världsarvspizza med falukorv då det visade sig att det inte var möjligt att prova på och äta tillagad falukorv på Faluns restauranger. Den nya pizzan är ett bra exempel på en lokal produkt med lågt värde i lokalsamhället som kan utvecklas till en smakupplevelse med högt värde med ganska enkla medel. Ett annat exempel är de jubileumsbakelser som ett antal caféer och konditorier tog fram till världsarvets 20-årsjubileum sommaren och hösten 2021 (se beskrivning i guide 5). Att lyfta fram och paketera lokala produkter och upplevelser på ett nytt sätt ger nya möjligheter att ta betalt för mer än bara själva råvaran.

Överlämning från projekt till löpande arbete

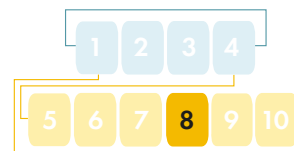
I SEPTEMBER GENOMFÖRDES en uppföljning av de genomförda Produktlabben med ett tiotal deltagare, tillsammans med Visit Dalarnas affärsutvecklare.

Visit Dalarnas affärsutvecklare kommer att arbeta vidare med de företag som önskar för att stötta dem i deras fortsatta produktutveckling och marknadsföring för att nå nya besökare och marknader.



GUIDE 8

STYRA BESÖKSFLÖDEN



Inledning, syfte och mål

ARBETET I GUIDE 8 handlar om att styra besökarnas beteenden på plats för att göra upplevelsen så bra som möjligt, och samtidigt skydda världsarvets särskilt stora universella värde. Arbetsnivån i guiden är strategisk.

Syftet är att identifiera behov av att styra besöksflöden och beteenden när besökare rör sig i världsarvets olika miljöer. Framgångsrika destinationer har ofta en plan för att påverka besöken, tids- och platsmässigt, för att säkerställa att besökarna får så bra upplevelser som möjligt.

Målet är att ta fram ett underlag för att skapa en plan över världsarvets besöksflöden och hur de kan styras beroende på säsong och besöksantal.

SYFTE: Lyfta behov och förslag på hur Världsarvet Falun kan styra sina besöksflöden och ge besökarna bättre upplevelser genom att sprida besökarna i tid och rum. Inte bara för att undvika flaskhalsar och trängsel utan också för att tillgängliggöra nya platser och upplevelser, förlänga besökarnas tid i världsarvet och utveckla besöks-säsongerna. Målet med guide 8 är att:

- Skapa förståelse och utveckla kunskap om behovet av att leda besöksflöden och besökarnas beteende.
- Skapa förutsättningar för att ha kontroll genom att leda besökarna och visa vad de kan besöka när de kan komma och vad de kan göra när de besöker Världsarvet Falun.

Genomförande

ARBETET MED GUIDERNA 8 och 9 i Falun kom att avvika en hel del från rekommendationerna i handboken. Våren 2021 blev tidspressen påtaglig och projektledningen beslöt att slå ihop arbetet i guiderna 8 och 9 i en gemensam process. I maj bjöds en blandad grupp med utvalda besöksmålsägare, finansiärer och investerare in till en gemensam digital workshop i början av juni, ett par veckor innan projektavslutet. Den första delen av workshopen ägnades åt styrning av besöksflöden, den andra fokuserade på finansierings- och investeringsfrågor. Syftet med workshopen var att inleda arbetet i guiderna och få fram förslag och inspel att ta vidare efter projektavslut. Från början var tanken att bygga vidare på arbetet i guide 6 med guide 8, för att skapa en tvåstegslösning med delvis samma deltagare i arbetsgrupperna. Det var dock för svårt att organisera och i stället skapades en grupp med deltagare som både hade kunskap om besöksmålets besöksflöden i nuläget samt behov och lösningar kopplade till besöksmålen och världsarvets finansierings- och investeringsbehov. I workshopen deltog inbjudna besöksmålsägare, investeringsfrämjare, offentliga och privata finansiärer och en bank.

WORKSHOPEN I GUIDE 8:

Den inledande diskussionen i guide 8 tydliggjorde behovet av att samla in mer information och kunskap om vilka delar i Världsarvet Faluns besöksflöden som kan och behöver styras. I nästa steg behöver arbetet fördjupas för att synliggöra potentialen och vinsterna med en aktiv styrning utifrån säsonger och besöksstryck. Vad påverkar världsarvets möjligheter? Deltagarna konstaterade att det är svårt för besökare att ta sig till och mellan centrala platser i världsarvet med kollektivtrafik. Kan Region Dalarnas fordonspark och personal ingå i nya turisttrafiklösningar under sommarhalvåret när belastningen på kollektivtrafiken är lägre? Likaså är det svårt att uppleva världsarvet i centrala Falun utan guide och tryckt eller digital vägledning. Det saknas tydliga samlings- och informationsplatser och portaler som entréer till olika områden och sevärdheter i stadsrummet med kopplingar till världsarvet.

EXEMPEL PÅ FÖRSLAG FRÅN DELTAGARNA I GRUPPDISKUSSIONERNA I GUIDE 8:

- Tydliggör världsarvets kultur- och landskapsmiljöer, besökarna kommer för att uppleva både och.
- Viktigt att paketera naturen och kulturen ihop med outdoorprodukter och kulturmiljöupplevelser.
- Identifiera flaskhalsar, och synliggör känsliga miljöer som både behöver skyddas och tillgängliggöras genom medveten styrning.
- Hitta och skapa dialog kring lösningar som inte hotar världsarvet.
- Världsarvet Falun har stor potential, få delar är utvecklade som besöksmål.
- Gör platserna begripliga och tillgängliga genom upplevelseguidning utifrån teman och världsarvets värden.
- Staden behöver synliggöras som världsarvsplats, en miljö som behöver förädlas (ny lekpark i Kålgården hade kunnat utformas som en världsarvslekplats).
- Lotsa besökarna mellan besöksmålen, erbjud förbokningar så att besökarna kan disponera tiden och se andra platser i världsarvets olika delar i staden, gruvområdet och bergsmansbygden runt Falun.
- Ge rekommendationer genom digitala verktyg innan och under besök för att skapa tillit och trygghet.
- Lyft fram smultronställen som rekommenderas av aktörer och personal i världsarvet i det mänskliga mötet.

NÄSTA STEG I GUIDE 8:

- Samla in kompletterande fakta och statistik om besöksvolymen kopplat till bo-ät-göra-handla. Vad vet vi om destinationen (se guide 1)?
- Analysera kapacitet, flaskhalsar, variationer i besöksflödena (säsong, helgdagar etc). Beskriv faktisk kapacitet.
- Gör prognoser och skapa en rumslig plan för att styra och utveckla önskade besöksflöden till och i destinationen och Världsarvet Falun, inkluderat hela besöks-tiden – från stopp på vägen till ett flerdagarsbesök.
- Utveckla information som underlättar besökarnas rörelser och formulera en så kallad Uppförandekod som hjälper boende och besökare att få ut så mycket som möjligt av sina besök och bidra till världsarvets fortsatta bevarande och skydd.

- Etablera en arbetsgrupp och starta planering med sakkunniga inom besöksnäring, trafikplanering, kommunikation samt ansvariga för världsarvets primära besöksmål: Falu kommun, Länsstyrelsen Dalarna, Falu Gruva, Carl Larssongården, Stabergs bergsmansgård, Lugnet, Centrala stadsrum, Visit Dalarna samt utpekade utvecklingshubbar och de besöksnäringens företag som erbjuder produkter och upplevelser och är aktiva i utvecklingen av Världsarvet Falun.

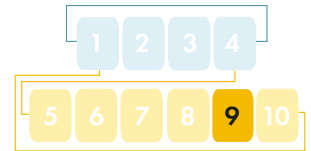
Slutsatser, reflektioner och lärdomar i Världsarvet Falun

ARBETET I GUIDERNA 8 OCH 9 hade behövt lika mycket tid som övriga guider och en viktig lärdom är att avsätta den tid som behövs för att arbeta igenom Unescos metod och de 10 guiderna. Det går inte att stressa fram resultat innan arbetsprocesser och deltagare är mogna. Det måste också finnas ledare som har tid och ork att leda arbetet och i Faluns fall kunde projektledningen och arbetsgruppen bara driva ett par parallella processer samtidigt. Den inledande workshopen i guiderna 8 och 9 var likväl viktig för att starta dialogerna och synliggöra det intresse som deltagarna visade för att vara delaktiga i det fortsatta arbetet.

Överlämning från projekt till löpande arbete

ÖVERLÄMNINGEN SKEDDE GENOM att delar av förslagen i guide 8 inkluderades i den nya världsarvsplanen 2021–2026 för Världsarvet Falun. Därmed finns det goda möjligheter att utveckla styrningen av världsarvets besöksflöden i nära samverkan med ansvariga parter och den nya världsarvsgruppen.





GUIDE 9

SÄKRA FINANSIERING

Inledning, syfte och mål

ARBETET I GUIDE 9 genomfördes som en samordnad workshop med samma deltagare som i guide 8, dvs inbjudna besöksmålsägare, investeringsfrämjare, offentliga och privata finansiärer och en bank.

ARBETET I GUIDEN handlar om att säkra de ekonomiska resurser som krävs för att upprätthålla ett långsiktigt hållbart arbete kopplat till turismutvecklingen av världsarvet. Arbetet i guiden bedrivs på strategisk nivå.

Syftet är att få förståelse för hur finansiering och investeringar kan bidra till att uppnå målen i strategin.

Målet är att ta fram en finansieringsplan för de önskade investeringar som säkerställer en hållbar turismutveckling i världsarvet.

GUIDE 9 – SÄKRA FINANSIERING OCH INVESTERINGAR

SYFTE: Lyfta behov och förslag på hur Världsarvet Falun kan utveckla nya finansierings- och investeringslösningar för att säkra bevarande, användande och utveckling. Till exempel genom nya partnerskap i form av sponsring, fundraising och crowdsourcing för att realisera nya insatser och skapa win-win-lösningar mellan världsarvet och intresserade parter.

Målet med guide 9 är att:

- Förstå hur vi ska attrahera de investeringar som behövs för att uppnå målen i Världsarvet Faluns strategi.
- Säkra de ekonomiska resurser som krävs för att upprätthålla Världsarvet Faluns OUV/värden på lång sikt.

Genomförande

WORKSHOPEN I GUIDE 9

Workshopen inleddes med grundläggande information om Världsarvet Faluns nuvarande finansiering. Världsarvet basfinansieras av Länsstyrelsen Dalarna genom kulturmiljöbidrag för skydds/bevarandeinsatser samt bidrag till kulturresevat, till exempel Stabergs bergsmansgård. Falu Gruva är privatfinansierad och ägs och drivs av Stiftelsen Stora Kopparberget. Linnés bröllopsstuga på Svedens gård har ett kommunalt stöd men många andra besöksmål i världsarvet har svag finansiering och behöver hitta kompletterande finansieringsformer. Den nya världsarvsplanen lyfter behovet av att mäta, ta fram fakta och statistik. I nuläget saknas uppgifter om vad världsarvet genererar i intäkter och vad det kostar att bevara, använda och utveckla. Många tror att världsarvet är helt och hållet offentligfinansierat, det gäller både gruvan och världsarvet som helhet. I workshopen lyftes bland annat farhågan att Världsarvsrådet kan uppfattas som en ”stoppkloss” som ansvarar för världsarvet utan att involvera andra aktörer som kan och vill bidra till stärkt finansiering och nya investeringar.

EXEMPEL PÅ FÖRSLAG FRÅN DELTAGARNA I GRUPPDISKUSSIONERNA I GUIDE 9:

- Ta fram information om nuläget, beskriv kostnader och direkta intäkter i världsarvets primära besöksmål/aktiviteter samt de kringintäkter (indirekta) som besökarna genererar genom att bo, äta, handla och konsumera annan service som skapar arbetstillfällen och intäkter i destinationen Falun.
- Utveckla nya samarbeten mellan offentliga och privata verksamheter för att vårda, tillgängliggöra och använda världsarvet. Exempel: Falu kommuns avtal med Centrala stadsrum för att utveckla centrala stadens attraktivitet och lyfta fram världsarvet som en levande del i staden.
- Använd anläggningar och verksamheter för boende och föreningsliv för att utveckla erbjudanden för besökare, till exempel cykelprodukter som är attraktiva både för boende och besökare.
- Utveckla betallösningar för kvalitetssäkrade, trygga leder samt vandrings- och cykelvärdar.
- Ta ut gästavgifter, till exempel på hotellboenden/motsvarande för att finansiera ”allmännyttiga” investeringar som stärker besökarnas helhetsupplevelser av världsarvet och destinationen.
- Bjud in och engagera nya offentliga och privata finansiärer i dialog med Världsarvsrådet, som komplement till länsstyrelsen och kommunen.
- Ledord i en utvecklad finansiering är innovation, det finns många olika former och många vill säkert medverka.
- Säkerställa var pengarna kommer ifrån. Crowdfunding kan användas för penningtvätt. Viktigt att ha kunskap om säkra finansieringslösningar.
- Uppmuntra innovation bland entreprenörer att nyttja världsarvet i sin affärsutveckling.
- Dalecarlia Growth investeringsgrupp (exempel) är intresserad av teknikutveckling och digi-tala produkter som kan bidra till världsarvets utveckling. I nuläget är det svårt att veta vilka behov som finns och vad som behöver lösas.
- Världsarvsrådet kan inte äga alla frågor och kan inte själv driva utvecklingen. Men det måste finnas en riktning och den måste vara förankrad både i rådet, i den nya världsarvsgruppen och bland intresserade finansiärer och samarbetspartners.
- Det finns behov av unika produkter som kan locka internationella investeringar. Hur arbetar andra platser och världsarv med finansierings- och investeringsfrågor?
- Viktigt att lyfta fram och lyfta in entreprenörerna i världsarvsarbetet, hjälpa dem att utveckla produkter och tjänster (se guide 7).
- Utveckla affärsutvecklingen i världsarvet i samverkan med Högskolan Dalarna och Dalarna Science Park. Vilka tillgångar och möjligheter ser små och medelstora företag i världsarvet?
- Ta vara på det engagemang som projektet har väckt!

NÄSTA STEG:

Ta fram en investerings-/finansieringsplan för att säkra en hållbar och långsiktig utveckling av Världsarvet Falun genom att:

- Identifiera investeringsbehov med utgångspunkt i strategin för Världsarvet Falun. Vad vill vi uppnå på kort och lång sikt?
- Förtydliga hur stora investeringar som behövs för att nå målen i strategin. Beskriv vad vi behöver kapitalet till och vilka resultat och effekter det kommer att ge.
- Analysera finansieringsalternativ: anslag, turistavgift, kommersiella intäkter, fundraising, donationer, gåvor, arv, gruppinsamlingar, sponsring men också ideella kunskaps- och arbetsinsatser, ambassadörskap.
- Ta fram en investeringsstrategi med erbjudanden, innehåll med pitchar och beskrivningar av tänkbara finansiärer och finansieringslösningar.
- Etablera en intressentgrupp med representanter för Världsarvsrådet, företag i besöksnäringen, företag i andra branscher som kan dra nytta av att associeras med Världsarvet Falun. Som till exempel offentliga finansieringsaktörer, stiftelser, filantroper/intresserade privatpersoner, sakkunniga inom fundraising och sponsring, representanter för primära besöksmål som Falu Gruva och Carl Larsson-gården med erfarenhet av fundraising och partnersamarbeten.
- Identifiera aktörer, bjuda in till inledande dialog.
- Skapa en mindre arbetsgrupp som utarbetar förslag att presentera för intressentgruppen. De förslag gruppen förordar kan i nästa steg presenteras för den nya världsarvsgruppen och i nästa steg, för beslut i Världsarvsrådet.
- Om förutsättningar finns kan en eller ett par förslag testas i praktiken.

Slutsatser, reflektioner och lärdomar

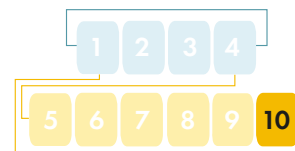
WORKSHOPEN I GUIDE 9 visade att det finns ett engagemang och en vilja bland de som deltog att bidra ekonomiskt till Faluns och världsarvets utveckling. Både för att utveckla Faluns och världsarvets attraktivitet för besökare och boende men även för att kunna attrahera personal och ha något unikt att visa sina kunder. Den lokala stoltheten finns där och det finns säkert fler företag, finansiärer och investerare som vill vara delaktiga i nya win-win-lösningar som stärker både dem och världsarvet på lång sikt.

Överlämning från projekt till löpande arbete

ÖVERLÄMNINGEN SKEDDE GENOM att delar av förslagen i guide 9 inkluderades i den nya världsarvsplanen 2021–2026 för Världsarvet Falun. Därmed finns det goda möjligheter att fortsätta den påbörjade dialogen om nya finansieringsformer och investeringar tillsammans med Världsarvsrådet och den nya världsarvsgruppen.

GUIDE 10

SÄKERSTÄLLA HÅLLBARHET



Inledning, syfte och mål

DEN SISTA GUIDEN i Unescos metod beskriver betydelsen av att följa upp och säkerställa hållbarheten i det löpande världsarvsarbetet och hur det kan läggas upp, med utgångspunkt i hållbar turismutveckling.

Syftet är att säkerställa världsarvets långsiktiga utveckling genom att lägga grunden för återkommande uppföljningar av måluppfyllelse, utvecklingsarbete och resultat av genomförda insatser. Fokus ligger på hanteringen av världsarvets besökare.

Målet är att säkerställa att världsarvet utvecklas på ett hållbart sätt som besöksmål utifrån organisering samt miljömässig, social och ekonomisk hållbarhet genom att mäta och följa upp arbetet löpande. Arbetsnivån är strategisk.

Genomförande

GUIDE 10 ÄR både inledningen och avslutningen på Unescos metod för hållbar utveckling i världsarv och kulturmiljöer. Syftet är att följa upp det strategiska arbetet i världsarvet, analysera utfallet och se om och hur resultaten bidrar till en hållbar och långsiktig utveckling. Utgångspunkten är att mäta och följa upp de mål som tagits fram i guide 2, som utgör den strategiska grunden i världsarvsarbetet. Självklart behöver anpassningar göras då alla världsarv är olika. Arbetet i guide 10 inleddes redan i december 2019 när projektet genomförde en workshop med representanter från Unesco. Under en eftermiddag fick ett 20-tal deltagare i projektet testa Unescos förslag till ett nytt kvalitetssäkrings- och uppföljningsverktyg, då kallat VMAT, Visitor Management Assessment Tool. VMAT hade tagits fram för att tydliggöra hållbarhetsperspektiven i användningen av Unescos metod som utvecklades ett par år innan Agenda 2030. Hållbarhetsperspektiven var därmed inte så utvecklade och mötte inte målen i den nya agendan som FN fastställde 2015. Därför valde Unesco att utveckla ett kompletterande verktyg för att stärka hållbarhetsperspektiven i världsarvens utvecklingsarbete. Under 2021 döptes VMAT om till VMAST, Visitor Management Assessment & Strategy Tool. Verktyget skulle ha lanserats hösten 2021 men var ännu inte tillgängligt på Unescos webbplats i februari 2022. Likväl hade projektgenomförandet i Falun stor nytta av det föreslagna innehållet i både hållbarhetsanalysen i guide 1, upplägget i guide 2 och arbetet med att beskriva det arbete som ska genomföras i guide 10.

Anledningen till att utvecklingen i ett världsarv behöver följas upp är till exempel att:

- säkra världsarvets särskilt stora universella unika värde
- bedöma läget i bevarande, användning och utveckling
- identifiera och hantera problem
- säkerställa en hållbar utveckling enligt plan
- utveckla och dela kunskap och goda exempel

Genom att utgå från VMAT/VMAST fyra huvudrubriker och Faluns beslutade mål går det att skapa överblick och bestämma vad som ska mätas. I Falun valde vi att kalla mätpunkterna eller riktmärkena för indikatorer. Oavsett vad de kallas är det viktigt att de är mätbara och mäter rätt saker för att säkerställa målpuppfyllnad. I Falun formulerades målområden och mål på följande sätt:

A. MÅL FÖR ORGANISERING OCH FÖRVALTNING

Alla världsarvets intressenter bidrar till ett hållbart världsarv.

B. MÅL FÖR EKONOMISK HÅLLBARHET

En stabil ekonomisk grund för Världsarvet Falun.

C. MÅL FÖR SOCIAL, KULTURELL HÅLLBARHET

Människorna i Falun känner stolthet över och drar nytta av världsarvet som resurs.

D. MÅL FÖR MILJÖMÄSSIG HÅLLBARHET

Världsarvet inspirerar till hållbar utveckling.

Hållbarhetsanalysen som projektet skapade i guide 1 bygger på VMAT/VMAST fyra målområden och föreslagna underrubriker i urval. Underrubrikerna kan användas som indikatorer som i sin tur kan brytas ned i kvantitativa och kvalitativa värden i form av antal deltagare, antal och resultat av genomförda insatser och samarbeten, omsättning på besöksmålen och hos besöksnäringens företag, uppfattningar om lokalsamhällets inflytande och medverkan i världsarvsarbetet. Mätningarna kan ske på olika sätt, från att ta del av verksamhetsberättelser och årsredovisningar till att genomföra enkäter och intervjuer.

Analysverktyget i guide 1 kan med fördel användas i guide 10 för att koppla ihop arbetet och se om och hur de utvalda målområdena har utvecklats. En ambition med guide 10 var att genomföra en hållbarhetsanalys med hjälp av VMAT/VMAST-verktyget vid projektavslutet. Det visade sig dock inte vara möjligt då projektets resurser var reserverade för att testa och anpassa Unescos metod och ta fram en handbok. Inte att följa upp och mäta utfallet av projektinsatserna i det utvalda världsarvet. Syftet med guide 10 är att det arbetet ska genomföras av ansvariga parter och aktörer i det löpande världsarvsarbetet. Projektets insatser fick i stället inriktas på att ta fram rekommendationer och det arbetet genomfördes i en liten strategisk grupp med en forskare från CeTLer/Högskolan Dalarna, processledaren och projektledaren.

I mars hade gruppen ett digitalt möte med den konsult som utarbetat VMAT/VMAST för Unescos räkning. Förhoppningen var att få klarhet i hur verktyget skulle kunna användas för att utarbeta avgränsade och tydliga hållbarhetsstrategier för att säkerställa världsarvets hållbara utveckling. Ett viktigt budskap var att det behövs en tydlig start- och utgångspunkt i form av en baslinje, till exempel en nollpunktsmätning. Annars blir det svårt att mäta och följa den utveckling som Unescos metod ska bidra till. Rekommendationen från arbetet i guide 10 i Falun är att skapa en strategisk grupp som med stöd av experter med specialistkompetens inom de områden som ska mätas, utarbetar förslag på vad ska mätas och hur. Exempel från handboken:

- identifiera riktmärken, indikatorer som är relevanta för det egna världsarvet
- formulera dem så de går att mäta och följa upp
- följ upp och presentera riktmärkena och resultaten minst en gång per år för nyckelintressenterna

- gå igenom riktmärkena årligen och justera dem vid behov
- utvärdera mätningarna och justera målen och indikatorerna i takt med att hållbarheten utvecklas

Några exempel på riktmärken, indikatorer:

- uppfyllnad av målen i världsarvets strategi, förvaltningsplan eller handlingsplan
- ekonomiska effekter kopplade till besöksmål och besöksnäring
- sociala och kulturella effekter i lokalsamhället (inflytande, engagemang)
- miljömässiga effekter med fokus på skydd och bevarande

För att arbetet i guide 10 inte ska bli för omfattande och överväldigande är det klokt att begränsa arbetet och insatserna till max tio riktmärken att följa upp. Utgå gärna från resultaten i hållbarhetsanalysen i guide 1 och verktygen i guide 2 för att se vilka områden och riktmärken som är mest relevanta då varje världsarv och kulturmiljö har sina specifika förutsättningar och resurser för att driva en hållbar utveckling.

Slutsatser, reflektioner och lärdomar

GUIDE 10 ÄR en nyckelguide för att knyta ihop och utveckla världsarvens hållbara utveckling. Det kan därför vara bra att inleda arbetet med Unescos tio guider med att göra en analys av nuläget med hjälp av VMAT/VMAS-Verktyget. Därmed finns det en aktuell nulägesbild att utgå ifrån och det kan i sin tur förenkla att skapa samsyn kring behov och insatser inför arbetet i de tio guiderna. Även om projektet inte kunde mäta och följa upp resultaten av insatserna i projektgenomförandet i Falun är det tydligt att guide 10 behövs för att säkerställa en hållbar utveckling på kort och lång sikt.

Överlämning från projekt till löpande arbete

ÖVERLÄMNINGEN AV GUIDE 10 skedde direkt in i det lokala arbetet med Faluns nya världsarvsplan. Därmed är det tydligt uttalat att världsarvets hållbarhet ingår som ett utpekad ansvarsområde i Världsarvets Faluns förvaltning, användning och utveckling.

Sammanfattning

I **ARBETET MED** de tio guiderna var guiderna 1–3 avgörande för att bygga den gemensamma grund som behövdes för att vidareutveckla världsarvssamarbetet i Falun. Analysen som genomfördes i guide 1 satte fokus på vikten av att aktivera samordning och samverkan mellan de olika parterna i och kring världsarvet. Det gjorde att vi anpassade processen genom att löpande aktivera fler människor i arbetet. Det satte också fingret på vikten av att ta vara på de möjligheter som världsarvet ger, vilket gav de medverkande aktörerna chansen att uttrycka en gemensam vilja att vara delaktiga i en fortsatt utveckling.

I guide 2 låg fokus på att bygga en gemensam och förankrad strategisk grund med vision, mission, värden, mål och målgrupper, samt strategiska prioriteringar i övriga guideområden (utifrån relevans). Det innebär att utforma och enas om den gemensamma bilden och beskriva vad världsarvet är och hur det ska utvecklas. Genom att Världsarvet Falun initierade sitt arbete med en ny förvaltningsplan (världsarvsplan) i projektets slutfas, kunde projektets erfarenheter och slutsatser tas med i planarbetet. Både i valet av teman och fokusområden som planen ska prioritera, och med direkta inspel till mål och åtgärder utifrån projektets rekommendationer.

Guide 3 handlade om att etablera en organisering för att världsarvets parter skulle kunna samordna sig och samverka på ett mer genomtänkt och aktivt sätt. Inte bara i grundläggande skydds-, bevarande- och förvaltningsfrågor utan också för att kunna driva en samordnad, hållbar och långsiktig utveckling av världsarvet. Något som Riksantikvarieämbetet lyfter i *Handlingsplan för den nationella världsarvsstrategin 2020–2023*. I projektgenomförandet valde vi att låta arbetet med guide 3 ta den tid som behövdes, både för att samordna parterna och för att respektive part skulle hinna initiera de interna processerna. Inledningsvis genom att förhålla sig till världsarvets möjligheter och identifiera sina roller och ansvar i det egna och i det gemensamma världsarvsarbetet. Det arbetet är naturligtvis inte ”klart”, utan kommer att behöva följas upp när de årliga handlingsplanerna skall formuleras och realiseras.

På en övergripande nivå kan vi konstatera att det viktiga mittenhjulet i bilden med de tre hjulen (på sidan 34) etablerades i Världsarvet Falun i slutet av projektet. Främst genom att Världsarvsrådet utvecklade sin interna organisering genom att utse en ny strategisk grupp inom rådet med ansvar för gemensamma utvecklingsfrågor. Gruppen, kallad VÄX, sammanträder mer regelbundet och ansvarar för att utforma årliga handlingsplaner kopplade till den sexåriga Världsarvsplanen. Gruppen utser vid behov arbetsgrupper med uppgift att planera och genomföra gemensamma, konkreta insatser. Därmed ökar Världsarvsrådet sin handlingskraft och aktörerna i och kring världsarvet ges möjlighet att medverka mer aktivt. Utgångspunkten blir inte bara en tydligare strategisk organisering utan också ett tydligare styrdokument genom den nya Världsarvsplanen, som ligger till grund för arbetet sex år framåt.



DEN NYA VÄRLDSARVSPLANEN 2021–2026

INNEHÅLLET I VÄRLDSARVSPLANEN omfattar hela världsarvets bevarande, användning och utveckling. Inte bara hållbar turismutveckling. Samtidigt är vård, skydd och bevarande viktiga förutsättningar för att kunna utveckla ett hållbart och tillgängligt världsarv för besökare. Och vice versa, då intäkterna från besökarna kan användas till att både bevara, vårda och använda världsarvet på ett hållbart sätt. Även om projektet inte har arbetat med frågor som specifikt rör världsarvets vård, bevarande, riskhantering och beredskap har frågorna funnits med som utgångspunkter i projektets bedömningar. Till exempel i analyser av världsarvets styrkor och svagheter, möjligheter och hot för att prioritera rätt insatser för en hållbar turismutveckling. Den nya världsarvsplanens olika teman och fokusområden skapar därmed en bra grund för en fortsatt hållbar utveckling i Världsarvet Falun.



PROJEKTETS EFFEKTER

PROJEKTET HAR BIDRAGIT till att, lagom till Världsarvet Faluns 20-årsjubileum, lyfta fram Världsarvet Falun på nytt bland världsarvets lokala och regionala intressenter, besöksnäringens entreprenörer och företag och föreningslivet. Det har lagt grunden för en mer aktiv, genomtänkt och strategisk samverkan både mellan parterna i Världsarvsrådet och andra viktiga aktörer i Världsarvet Falun. I projektet har parterna i Världsarvsrådet sett över den egna interna organiseringen i sina respektive organisationer, inklusive eget ansvar och roller. Det har gett viktiga ingångsvärden till världsarvsplanens innehåll, som bygger på en bredare samsyn än tidigare. Även om inte arbetet med själva världsarvsplanen genomfördes i projektet så bygger planen vidare på projektets analyser, strategiska grund och slutsatser.

Det är viktigt att komma ihåg att viljan till utveckling fanns innan projektet startade. Engagemanget och kompetensen fanns till stor del på plats och det är de medverkande i Falun som har gjort jobbet. Det som behövdes var att projektet kunde tillföra ledarskap och handlingskraft, vilket gav alla medverkande möjlighet att mötas och diskutera gemensamma frågor på ett nytt sätt. Projektet gav arbetet en struktur att följa även när processerna var så omfattade att vi behövde testa oss fram för att hitta rätt i vissa delar. I det arbetet har vi sett att det finns både tålamod och uthållighet bland Faluns världsarvsaktörer, vilket de kommer att ha nytta av i det fortsatta arbetet.

SLUTORD

OCKSÅ I FORTSÄTTNINGEN kommer det att krävas ett processinriktat arbetssätt med ett tydligt ledarskap. Ledarskapet handlar dels om att tillföra struktur, tydlighet och uppföljning, dels om att skapa inspiration i arbetet. Det handlar också om att underlätta för deltagarna att ”röra sig framåt i osäkerhet”. Ett processinriktat arbetssätt innebär att följa, stödja och arbeta tillsammans med parterna som ingår i arbetet samt att löpande öka parternas medvetenhet om sina roller och ansvar samt möjlighet att påverka utfallet i arbetet. Ledarskapet kommer att behövas också i fortsättningen, då grupperna som nu är etablerade och kommer att etableras, till viss del kommer att vara nya. Det är viktigt att säkerställa att uppdrag, roller och mandat är tydliga i grupperna när arbetet inleds. Precis som i vilken utvecklingsprocess som helst, det är inte specifikt för Falun. Nyckeln i samverkan är öppenhet, att hitta arbetssätt där det är lätt att berätta hur deltagarna upplever arbetet, både när det fungerar och när det inte gör det. Det gäller att hitta rätt sätt att hantera de utmaningar och begränsningar som upplevs, var för sig och/eller gemensamt. Det kommer att gynna en framtida samverkan. Dialog och feedback är viktiga verktyg som skapar den kontakt som krävs för att samverka på riktigt.

Världsarvet Falun har nu en världsarvsplan att realisera, en utvecklad organisering med betydligt större möjlighet till handlingskraft än tidigare och fortsatt både vilja och kapacitet att driva utveckling tillsammans!

*Tack för ett roligt, krävande, spännande, utmanande och mycket givande samarbete!
Falun i juni 2021*

Mona Bergner
Processledare
Graffman AB

Barbro Trum
Metodutvecklare
byTrum AB

Ulrika Nisser
Projektledare
Visit Dalarna AB

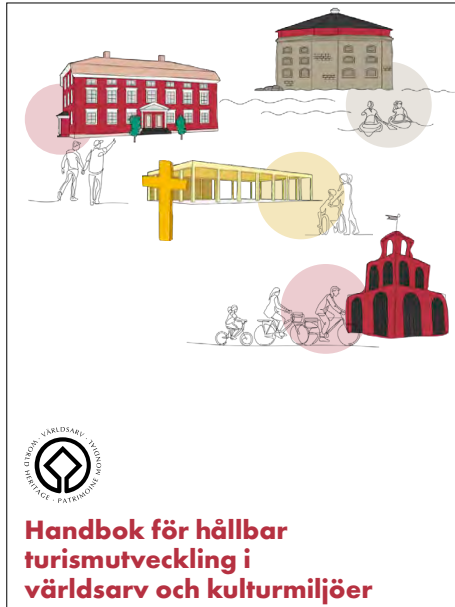
Parter i projektet Stärka världsarv 2019–2021:

Falu kommun
Länsstyrelsen Dalarna
Region Dalarna
Riksantikvarieämbetet
Tillväxtverket
Visit Dalarna

I projektgenomförandet medverkade även:

Dalarnas museum
Högskolan Dalarna
Stiftelsen Stora Kopparberget med Falu Gruva
Världsarvet Faluns vänförening

HANDBOK



Handbok för hållbar turismutveckling i världsarv och kulturmiljöer (sept 2021) finns att ladda ned som pdf på:

RIKSANTIKVARIÉÄMBETET

<https://www.raa.se/2021/10/>

[ny-handbok-for-hallbar-turismutveckling-i-varldsarv-och-kulturmiljoer/](https://www.raa.se/2021/10/ny-handbok-for-hallbar-turismutveckling-i-varldsarv-och-kulturmiljoer/)

TILLVÄXTVERKET

<https://tillvaxtverket.se/vara-tjanster/publikationer/publikationer-2021/2021-10-22-handbok-for-hallbar-turismutveckling-i-varldsarv-och-kulturmiljoer.html>

VISIT DALARNA

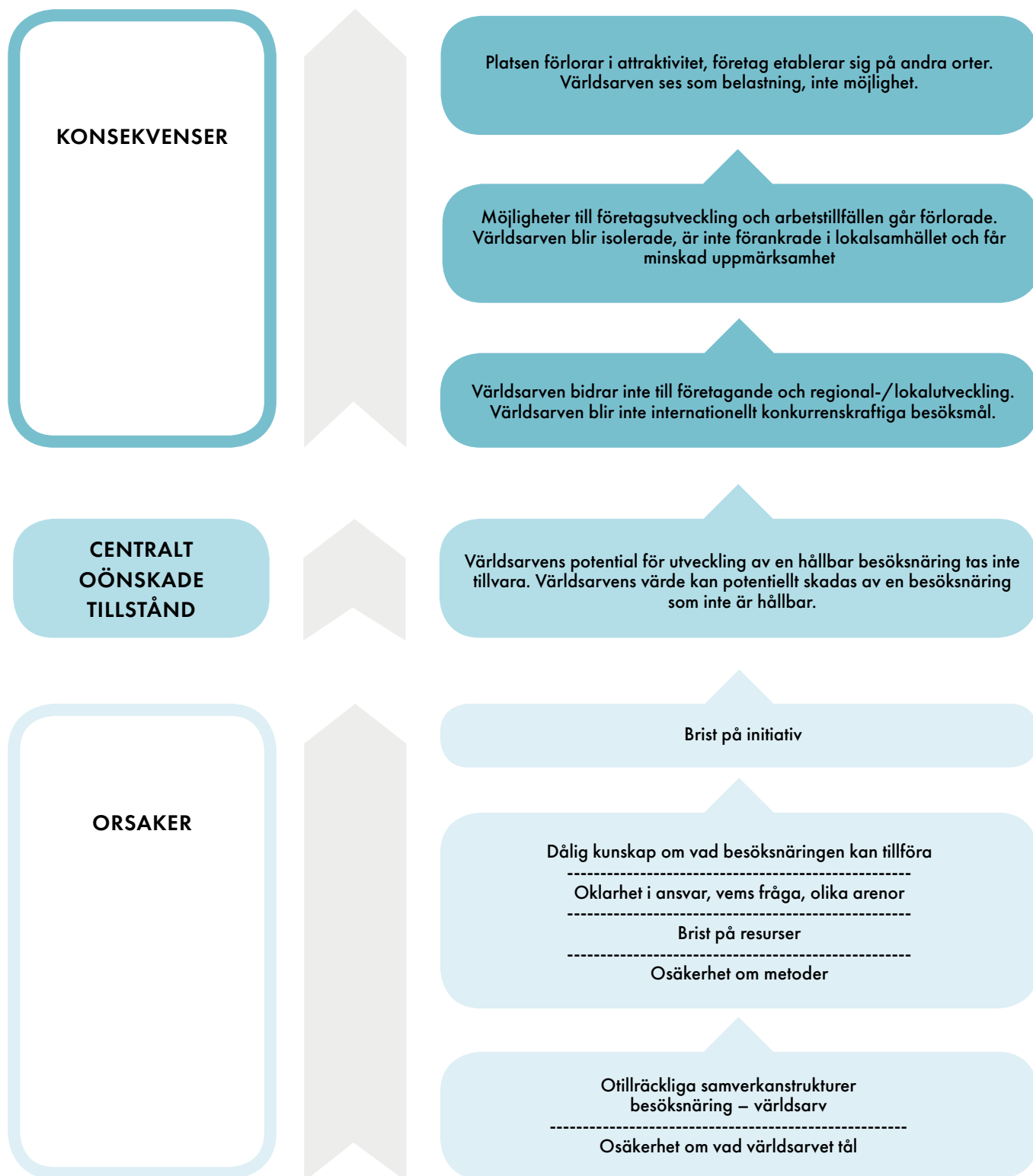
<https://www.visitdalarna.se/corporate/starkavarldsarv>

I handboken finns länklista till informationssidor och partners.

BILAGOR

TILLVÄXTVERKETS FÖRÄNDRINGSTEORI (MODELL) PROBLEMANALYS

I DEN INLEDANDE delen, se bild 1, formulerades ett önskat och avgörande tillstånd. I det här fallet att ”världsarvens potential för utveckling av en hållbar besöksnäring (och turism) inte tas tillvara och att världsarvens värde kan potentiellt skadas av en besöksnäring (och turism) som inte är hållbar.” Därefter beskrevs troliga orsaker och vad det skulle kunna få för konsekvenser, se nedan.



TILLVÄXTVERKET'S FÖRÄNDRINGSTEORI (MODELL) FÖRÄNDRINGSTEORI

I **NÄSTA STEG**, bild 2, beskrivs vilka aktiviteter och prestationer projektet skulle behöva genomföra, vad det skulle ge för effekter och hur det skulle bidra till ett önskat tillstånd, det vill säga målen för hela projektet. Utifrån förslagen nedan kunde medarbetarna formulera en projektbeskrivning med tydliga syften och mål för en önskad projektinsats i Sverige.

ÖVERGRIPANDE MÅL / ÖNSKAT TILLSTÅND

Världsarvet är en motor i Dalarnas regionala utveckling och en självklar del i Faluns attraktivitet. Världsarvet har bidragit till en utveckling av ett hållbart företagande i Falun, direkt eller indirekt kopplat till världsarvet.

Många av Sveriges världsarv har utvecklats som hållbara besöksmål genom pilotprojektets anpassning av och lärdomar från metoden.

EFFEKT LÅNG SIKT

Världsarvet ger möjlighet till företagsutveckling och arbetstillfällen. Världsarvet är väl bevarat och förankrat i lokalsamhället och samhällsutvecklingen.

EFFEKT MEDELLÅNG SIKT

Världsarvet bidrar till företagande och regional-/ lokal utveckling och är ett internationellt konkurrenskraftigt besöksmål.

Världsarvets Outstanding Universal Values är omhändertagna, utifrån implementerade strategier

Utvecklingen av besöksnäringen i och kring världsarvet har stärkts. Världsarvet har fått ökad uppmärksamhet. Den lokala och regionala samverkan mellan offentlig, ideella och privata aktörer har stärkts.

EFFEKT KORT SIKT, STÄRKTA FÖRMÅGOR

Deltagande aktörer har fått ökad kunskap om roller i och behovet av samverkan för att världsarvets utveckling

Unesco metod har anpassats för ökad användning

Deltagande aktörer har fått kunskap om Unescos metod

Kunskapsgrund för framtida kompetensbehov råd och stöd världsarvsutveckling

Ökad kunskap om olika aktörers förhållningssätt till världsarv

PRESTATIONER

Visit Dalarna har etablerat projektet, medverkande aktörer har valts ut

TVV deltar i projektets styrgrupp

Företag och andra aktörer har omsatt metoden

Insatser för affärsutveckling har genomförts

CeTLer har genomfört två delstudier

AKTIVITETER

Region Dalarna ansöker om medel för pilotprojekt i dialog med TVV och RAÄ

TVV betalar ut medel till Region Dalarna och följer upp insatserna samt återkopplar till nationell berörda aktörer såsom Besöksnäringens myndighetsgrupp

CeTLer anlitas för forskningsstudie

HÖGSKOLAN DALARNAS UPPDRAG

UPPDRAGET UTFORMADES SOM ett forskningsuppdrag i tre delar där Högskolan Dalarna äger forskningsmaterialet, med rätt att fortsätta använda det i sin forskning och i sin undervisning. Att valet föll på Högskolan Dalarna beror främst på att högskolan bedriver en välrenommerad besöksnäringensforskning inom sin tvärvetenskapliga centrubildning CeTLER, Centrum för besöksnäringensforskning. CeTLERs forskarteam har forskat om bl a gruvturism, världsarv och hållbar utveckling och det fanns därmed aktuell forskning att bygga vidare på.

I arbetet med att utforma forskningsuppdraget formulerades följande utgångspunkter:

- Bidra till fördjupad kunskap om vad hållbara världsarv är utifrån ett internationellt och nationellt perspektiv.
- Bidra till kunskap om vilka processer och synsätt som används i dag.
- Bidra till kunskap om hur olika aktörer ser på roller och ansvar när det gäller implementering av hållbarhetsprinciper.
- Ta fram ny kunskap om hur hållbarhet kopplad till förvaltning och utveckling av världsarv som besöksmål förstås, tolkas, implementeras och förmedlas av aktörer på olika geografiska nivåer.

Forskningsuppdraget kom att utformas som tre deluppdrag:

1. Litteraturstudie i form av en omvärldsanalys för att se hur andra världsarv arbetar med hållbar utveckling utifrån Unescos metod. Redovisad våren 2020 (se bilaga).
2. Lokal intervjustudie med syfte att kartlägga och analysera respondenternas olika ståndpunkter, intressen, samverkansytor och konfliktlinjer kopplade till Världsarvet Falun. Redovisad hösten 2020 (se bilaga).
3. Följa och reflektera över processer, skeenden och erfarenheter i projektet och analysera genomförandeprocessen i Falun. Vad var framgångsrikt? Vad var utmanande? Vilka erfarenheter, lärdomar och slutsatser går att dra från projektets arbetsprocesser och resultat? Redovisad våren 2021 (se bilaga).

Stärka Världsarv avrapportering

delstudie 1

Susanna Heldt Cassel och Albina Pashkevich
CeTLer - Centrum för besöksnäringforskning



HÖGSKOLAN
DALARNA

Nr: 2021:1

I denna del av vårt uppdrag genomfördes en översiktlig litteraturstudie av vetenskapliga artiklar och rapporter om turismutveckling och världsarv med fokus på industriarvet i Europa. Vi har särskilt undersökt studier av strategier och intressen hos aktörer med koppling till kulturarv och turism samt förutsättningar för hållbar turismutveckling i världsarv. Den litteratur som analyserades har delats upp under några underrubriker och nedan beskriver vi och exemplifierar från några av dessa områden. Sist i rapporten finns en referenslista för den som är intresserad av att läsa mer eller undersöka dessa frågor vidare.

Värden och förvaltning - olika aktörer

De universella modeller som föreslås av globala aktörer som UNESCO sätts ständigt på prov i lokala sammanhang. Efterfrågan, intresse av ökat mervärde samt behov av förbättrad infrastruktur och service för tillgänglighet ställer krav både på förnyelse och på nya former av gestaltning av världsarv (Conlin & Jolliffe, 2010). Ökad rörlighet, digitalisering och framväxten av sociala medier som drivkrafter inom turismutvecklingen innebär att aktörer som tidigare primärt fokuserade på bevarande av de fysiska miljöerna i allt större grad också måste ta hänsyn till och anpassa sig till denna utveckling (Timothy, & Boyd, 2006; Young, 2016).

Kritik har riktats mot UNESCOs metoder och modeller för hållbar destinationsutveckling utifrån att de i många fall kommer i konflikt med regionala och lokala planeringssystem och utvecklingsplaner. Detta kan exempelvis hänga samman med att de värden som pekats ut som universella inte nödvändigtvis behöver vara högt värderade lokalt. Inte sällan så glöms världsarven dessutom bort i lokala och regionala planeringssystem och de frågor som berör världsarvets förvaltning splittras upp på många olika enheter och aktörer (Lyon, 2007). Just turismutveckling är en fråga som kan bli komplex att hantera eftersom mandat och ansvar inte alltid går hand i hand med ekonomiska resurser och vice versa (Conesa, Schulin & Nowack, 2008). I många fall blir då någon av de tre hållbarhetsaspekterna lidande, vanligtvis så prioriteras miljö och materiella resursers bevarande framför hållbar ekonomisk och social utveckling på världsarvsdestinationer (Borgarino, Della Torre, Gasparoli & Ronchi, 2016; Lo Piccolo, Leone & Pizzuto, 2012).

Bevarande och utveckling

UNESCO ses i många fall av kulturarvsinstitutioner som en garant för att system för bevarande upprätthålls, där nyttjande av kulturarvet begränsas så att den ekonomiska vinningen inte blir det dominerande perspektivet lokalt (ICOMOS, 2011; TICCIH, 2003; UNESCO 20013, 2021; UNWTO, 2015). Samtidigt som UNESCOs syn på hur bevarandefrågor bör kopplas samman med utveckling på ett hållbart sätt, så pekar flera studier på utmaningar när det gäller de utpekade kulturmiljöer som tas upp på listan över världsarv (Lo Piccolo, Leone & Pizzuto, 2012).

En utmaning kopplat till bevarande och utveckling som framträder på kulturarvs- och världsarvsdestinationer där en eller ett fåtal aktörer dominerar ägande och/eller förvaltning är när besöksmål isoleras från den lokala ekonomin och blir en slags enklav i lokalsamhället. Investeringar från offentligt håll i bevarande och förvaltning kan då komma att ifrågasättas och äventyras, eftersom eventuella vinster och ekonomiska effekter inte sprids utan stannar hos en eller ett fåtal kommersiella aktörer (Landorf, 2009).

Stärka Världsarv avrapportering

delstudie 1

Susanna Heldt Cassel och Albina Pashkevich
CeTLeR - Centrum för besöksnäringforskning



HÖGSKOLAN
DALARNA

Nr: 2021:1

Ett tydligt exempel på denna typ av utmaning är när privata aktörer vill ta del av och använda fysiska objekt och miljöer i kommersiella sammanhang utan att kompensera övriga aktörer för eventuellt slitage (byggnader, landskap osv) (Lo Piccolo, Leone & Pizzuto, 2012). En nyckelfaktor för en välfungerande relation mellan bevarande och utveckling är därför enligt flera författare att formaliserade samarbeten mellan alla intressenter, inom såväl bevarande som utveckling, skapas och att insatser och utvecklingsprojekt koordineras av offentliga aktörer inom destinationen (Hospers, 2002; Janin Rivolin, 2008; Young, 2016).

Social hållbarhet

I de mångkulturella samhällen som de flesta av Europas länder idag kan anses vara, blir den sociala hållbarheten en central fråga för utvecklingen av besöksmål kring världsarv. Social hållbarhet definieras i dessa sammanhang som delaktighet, gemenskap, inkludering och stärkt lokal identitet. Det är fortfarande i många fall oklart vilka övergripande strukturer och sätt att organisera verksamheten kring världsarv som bäst skapar förutsättningar för inkludering och är tillåtande för möjligheter till olika tolkningar av samma kulturrekurs. Ett sätt att uppnå detta i praktiken är enligt tidigare studier att ta fram ett integrerat arbetssätt för förvaltning och turismutveckling i kulturarvmiljöer där många olika intressenter och grupperingar engageras och får chans att komma med synpunkter, samt att aktörer som inte vanligtvis är engagerade i planeringen bjuds in att medverka i konkreta utvecklingsprojekt eller initiativ som ligger dem nära (Landorf, 2009).

Betydelsen av lokal samverkan

Det blir tydligt i undersökningen av tidigare studier att det inte finns någon enhetlig modell eller ramverk för hur deltagandet från lokala aktörer kan organiseras och underlättas. Istället finns det ett behov till att hitta lokala anpassningar för att lokalsamhällets deltagande i strategisk utveckling av världsarven ska kunna möjliggöras. I de exempel som beskrivs i litteraturen nämns ofta utmaningar och begränsningar är det gäller möjligheten för så kallade "gräsrotsaktörer" att delta på lika villkor i utvecklingen (Conlin & Jolliffe, 2010). En anledning till detta är förutom begränsade resurser för deltagande i konkreta projekt också skillnader i kunskap och syn på världsarvets värden mellan olika typer av aktörer (Colavitti & Usai, 2015). Under de senaste åren har många kulturarvmiljöer runt om i Europa satsat på olika metoder och arbetssätt för att få med flera lokala aktörer i utvecklingsprocesser och en hel del positiva förändringar har skett i dessa sammanhang. Flera studier lyfter dock upp att det fortfarande är oklart hur hänsyn till olika synpunkter ska tas och vilka metoder för uppföljning av lokal samverkan som fungerar bäst (Blandford, 2006; Landorf, 2009).

Attraktivitet och varumärken

Forskningen om kultur som resurs för utveckling och specifika kulturarvmiljöers koppling till turismutveckling har de senaste decennierna till en allt större del knutits till forskning om platsmarknadsföring och varumärkesbyggande (Anholt 2007, 2011). Att det finns en central koppling mellan attraktiva platser för inflyttning och attraktiva platser för turism och besöksmålsutveckling är väl belagt i studier. Försök att fånga och beskriva vad attraktivitet hos platser består i har ofta landat i att den på olika sätt har med kulturmiljöer att göra. Platser och regioner i Europa tävlar om att kommunicera sina platsvarumärken och skapa positiva associationer via kultur och besöksmål. Platsvarumärken är dock en komplex företeelse som inte helt och hållet går att skapa strategiskt utan dessa byggs också upp organiskt och okontrollerat, inte minst genom sociala medier och digital kommunikation av diverse slag.

Stärka Världsarv avrapportering

delstudie 1

Susanna Heldt Cassel och Albina Pashkevich
CeTLER - Centrum för besöksnäringens forskning



HÖGSKOLAN
DALARNA

Nr: 2021:1

När det gäller varumärken för världsarv så finns studier kring hur man kan se på dessa och hur de hänger samman med andra platsbundna varumärken, vem som ska bära ansvaret för varumärkets utveckling och vilka värden som ska kommuniceras av olika aktörer (Ruiz-Ballesteros & Hernández-Ramírez, 2007). En fråga som har lyfts är vilka aktörer som kan och bör ta ansvar för att varumärket utvecklas på ett sätt som medför att platsen eller besöksmålet uppfattas som attraktivt och inkluderande på samma gång (Pickard, 2016). Är det privata eller offentliga aktörer som bäst gör detta?

För att ett varumärke ska kännas äkta och genuint krävs att den är grundat i lokala berättelser, erfarenheter och en identifikation. Detta innebär att varumärkesbyggande inte bör överlåtas till externa aktörer, utan detta arbete bör med fördel ske i dialog med de som använder och tolkar platsen i sin vardag (White, 2016). Ett sätt att jobba med varumärken för kulturarvsdestinationer är att betona likheter och samhörighet med andra platser i närheten. Ett allt vanligare fenomen inom arbetet med att utveckla kulturarvsdestinationer i Europa är samarbeten som går ut på att hitta gemensamma nämnare och gemensamma berättelser och identitetsmarkörer inom ett bredare geografiskt område, så kallade kulturarvsdistrikt (eller "cultural heritage districts" på engelska) (Colavitti & Usai, 2015; Ponzini, Gugu & Oppio, 2014).

Slutsatser och medskick till Världsarvet Falun

Det är tydligt att de utmaningar som identifierats i Falun kring världsarvets bevarande och utveckling mot ett hållbart och attraktivt besöksmål inte är unika. På många håll internationellt så har liknande frågor och problem identifierats och diskuterats. En slutsats vi kan dra efter denna litteraturstudie är att flera tidigare studier av framgångsrika utvecklingsprocesser kring världsarv och kulturarvmiljöer talar om betydelsen av en *integrerad förvaltnings- och utvecklingsplan*. En sådan plan syftar till att synliggöra och ta tillvara olika aktörers intressen och jämkas samman till synes motstridiga synsätt. Det är viktigt att en integrerad plan för förvaltning och utveckling inte blir statisk och generell, utan att den tillåts vara dynamisk och att den uppdateras med jämna mellanrum. Viktigt är också att den kommuniceras ut brett och blir känd av alla som har eller skulle kunna ha ett intresse för frågor med koppling till världsarvet.

En annan tydlig slutsats, som inte på något sätt är förvånande och unik, är att *samverkan mellan aktörer* är helt avgörande för att utvecklingen av ett besöksmål kring kulturmiljöer ska vara hållbar och framgångsrik. Det som kan låta enkelt är dock som redan har noterats i projektet Stärka Världsarv ofta komplext och mångdimensionellt. Samverkan kan betyda många olika saker dessutom. Ett sätt att åstadkomma samverkan är att skapa träffpunkter och plattformar där olika aktörer kan mötas och ventilera sina idéer och synpunkter. Inte minst är det viktigt att besöksnäringens aktörer samverkar med andra lokala aktörer för att de produkter och upplevelser som utvecklas ska vara grundade och förankrade lokalt och inte upplevas som konstlade eller främmande.

För att hållbar utveckling av besöksmål ska kunna åstadkommas så krävs att inte bara miljömässiga hänsyn tas, utan även att *lokalbefolkning och lokalt näringsliv involveras i utvecklingsarbetet*. Detta kräver att det finns forum eller mötesplatser att bli inbjuden till och att det finns konkreta projekt där engagemang kan väckas. Det är samtidigt viktigt att ha i åtanke att världsarv inte bara är lokala angelägenheter utan har koppling till globala sammanhang och värden som pekats ut som universella av internationella aktörer. Detta kan i bästa fall ge möjligheter till varumärkesbyggande och ökad attraktivitet där kopplingar etableras mellan olika besöksmål och platser, både liknande världsarv (gruv- och industriarv) internationellt, men också mellan besöksmål som delar en gemensam historia regionalt, exempelvis Bergslagens koppar- och järnhantering.

Stärka Världsarv avrapportering

delstudie 1

Susanna Heldt Cassel och Albina Pashkevich
CeTLeR - Centrum för besöksnäringforskning



HÖGSKOLAN
DALARNA

Nr: 2021:1

Sammanfattningsvis så har den första delstudien i vårt uppdrag inom projektet Stärka Världsarv identifierat ett antal frågor och utmaningar som kan relateras till utvecklingen av Världsarvet Falun och förhoppningsvis bidra till att vi kan få ett bredare perspektiv på de mer lokalt orienterade frågor som kommer upp i intervjustudien med de lokala aktörerna.

Referenser:

- Anholt, S. (2007). *The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. Palgrave, Basingstoke.
- Anholt, S. (2011). Competitive Identity, in Morgan, N. , Pritchard, A. and Pride, R. (Eds), *Destination Brands. Managing Place Reputation*, Elsevier, Oxford, 21-31.
- Blandford, C. (2006). Management Plans for UK World Heritage Sites: Evolution, lessons and good practice. *Landscape Research*, 31(4): 355–362.
- Borgarino, M. P., Della Torre, S., Gasparoli, P., & Ronchi, A. T. (2016). Crespi d'Adda, Italy: the management plan as an opportunity to deal with change. *The Historic Environment: Policy & Practice*, 7(2-3), 151-163.
- Colavitti, A. M., & Usai, A. (2015). Partnership building strategy in place branding as a tool to improve cultural heritage district's design. The experience of UNESCO's mining heritage district in Sardinia, Italy. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*.
- Conesa, H. M., Schulin, R., & Nowack, B. (2008). Mining landscape: A cultural tourist opportunity or an environmental problem?: The study case of the Cartagena–La Unión Mining District (SE Spain). *Ecological Economics*, 64(4), 690-700.
- Conlin, M. V., & Jolliffe, L. (Eds.). (2010). *Mining heritage and tourism: A global synthesis* (Vol. 19). Routledge.
- Hospers, G.J. (2002). Industrial heritage tourism and regional restructuring in the European Union. *European Planning Studies*, 10(2002), 397-404.
- ICOMOS, (2011). *Guidance on Heritage Impact Assessments for Cultural World Heritage Properties*. Paris: ICOMOS, 2011.
- Janin Rivolin, U. (2008). Conforming and performing planning systems in Europe: An unbearable cohabitation. *Planning Practice & Research*, 23(2), 167–186.
- Landorf, C. (2009). Managing for sustainable tourism: a review of six cultural World Heritage Sites. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(1), 53-70.
- Lo Piccolo, F., Leone, D., & Pizzuto, P. (2012). The (controversial) role of the UNESCO WHL Management Plans in promoting sustainable tourism development. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 4(3), 249-276.
- Lyon, S. W. 2007. Balancing values of outstanding universality with conservation and management at three United Kingdom Cultural World Heritage Sites. *Journal of Heritage Tourism*, 2(1), 53–63.
- Pickard, R. (2016). Setting the scene: the protection and management of cultural World Heritage properties in a national context. *The Historic Environment: Policy & Practice*, 7(2-3), 133-150.
- Ponzini, D. , Gugu, S. & Oppio, A. (2014). Is the concept of the cultural district appropriate for both analysis and policymaking? Two cases in Northern Italy. *City, Culture and Society*, Vol. 5 No. 1, 11-19.
- Ruiz-Ballesteros, E & Hernández-Ramírez, M. (2007). Identity and community—reflections on the development of mining heritage tourism in Southern Spain. *Tourism Management*, 28 (2007), 677-687.
- TICCIH (The International Committee for the Conservation of the Industrial Heritage), (2003). The Nizhny Tagil Charter for the Industrial Heritage / July, 2003. <http://www.mnactec.com/TICCIH/industrial.htm#> (2003).
- Timothy, D. J., & Boyd, S. W. (2006). Heritage tourism in the 21st century: Valued traditions and new perspectives. *Journal of heritage tourism*, 1(1), 1-16.
- UNESCO (2013). *Managing World Cultural Heritage*. Paris: UNESCO, 2013. <http://whc.unesco.org/en/managing-cultural-world-heritage/>
- UNESCO (2021). *Sustainable tourism. UNESCO World Heritage and Sustainable Tourism Programme*. <https://whc.unesco.org/en/tourism/>
- UNWTO (2015). *Tourism at World Heritage Sites – Challenges and Opportunities*. International tourism seminar, Çesme (Izmir), Turkey, 26 March 2013. Available at: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416608>
- White, R. H. (2016). Any old iron? Marketing models and sustainable regeneration in Ironbridge. *The Historic Environment: Policy & Practice*, 7(2-3), 213-223.
- Young, C. (2016). Understanding management in a world heritage context: Key current issues in Europe. *The Historic Environment: Policy & Practice*, 7(2-3), 189-201.

Denna rapport sammanfattar ett av de forskningsprojekt som pågår inom ramen för CeTLeR- Centrum för besöksnäringforskning. För mer information om delprojektet, vänligen kontakta Susanna Heldt-Cassel (shc@du.se) eller Albina Pashkevich (alp@du.se). För frågor om CeTLeRs verksamhet: cetler@du.se



Stärka Världsarv avrapportering

delstudie 2

Susanna Heldt Cassel och Albina Pashkevich
CeTLER - Centrum för besöksnäringforskning



HÖGSKOLAN
DALARNA

Nr: 2021:2

Intervjuerna

I delstudie två inom forskningsdelen till projektet Stärka Världsarv, genomfördes 15 intervjuer med nyckelaktörer inom olika intressentgrupper kring Världsarvet Falun. Dessa intervjuer var semistrukturerade djupintervjuer, där ett antal tematiska områden behandlades genom öppen samtalskaraktär, dvs intervjuerna har inte styrts av fasta frågor som varit samma för alla respondenter. Syftet har varit att få en bild av hur de olika intervjupersonerna ser på världsarvet, dess innehåll och värden, samt vilken roll världsarvet har för den egna verksamheten och för Falun och regionen men också vilka möjligheter till utveckling framöver man ser.

Studien har kartlagt ståndpunkter, intressen samverkansytur samt konfliktlinjer kopplat till Världsarvet Falun med fokus på lokala aktörer. Aktörerna som intervjuats återfinns i kommunen bland tjänstemän och ledande politiker, representanter för kultursektorn, företagare inom besöksnäringen, fastighetsägare, andra offentliga aktörer med koppling till förvaltning samt näringslivsutveckling. De resultat i form av synpunkter, åsikter och ställningstaganden som kommer fram i intervjustudien ska därför ses som de frågor som intervjupersonerna själva har lyft fram som viktiga för dem.

Sammanfattande analys av intervjuerna

Vilka är Världsarvets värden?

Frågan om världsarvets värden är central och återkommer i samtliga intervjuer, antingen direkt, genom att intervjupersonen spontant började prata om vilka de ansåg att dessa var, eller indirekt genom att diskussionen cirkulerade kring svårigheterna när det gäller att identifiera och kommunicera vilka värden som finns och hur dessa bör lyftas. En fråga som återkom var vad som är betydelsefullt för världsarvet och varför, samt vilka materiella och symboliska värden som kan identifieras och på vilka sätt dessa representerar något värdefullt. Exempel på värden som nämndes av respondenter var byggnader och stadsmiljöer, specifika epoker inom arkitektur och visuella uttryck inom byggande, exempelvis byggnader och kvarter som har en tydlig koppling till Faluns och bergshandlingens historia. Flera nämnde de röda trähus och f.d. arbetarkvarter samt äldre stenhusbebyggelse kring torg och kyrkor, liksom slagghögar och äldre byggnader kring gruvan och bergsmansgårdarna runt Falun. Frågor lyftes kring vilka typer av bebyggelse som var mer värda att bevara än andra och flera intervjupersoner efterfrågade en mer transparent och direkt diskussion kring dessa frågor i Falun. *“Vi borde prata om vad som är typiskt för Falun och vad Världsarvet Falun symboliserar. [...] Det kan vara så enkelt som att visa på betydelsen av koppar och rödfärg...”*

Det blev tydligt i intervjustudien att flera aktörer upplever att det är viktigt och intressant att prata om hur världsarvets värden kan identifieras och lyftas fram, vad som bör bevaras och varför, både som ett sätt att på sikt stärka stadens och regionens identitet och varumärke, men också för att förmedla kunskap om historiska händelser och platser. Idag är det inte tydligt vad världsarvets värden egentligen är och hur dessa kan komma till uttryck rent konkret eller komma till användning i olika verksamheter, till exempel inom stadsplanering och turismutveckling. Det upplevs av flera som diffust och oklart vad världsarvet är, hur det avgränsas, både materiellt och symboliskt, dvs vad som tillhör världsarvet och vad som inte gör det - och varför.

Stärka Världsarv avrapportering

delstudie 2

Susanna Heldt Cassel och Albina Pashkevich
CeTLER - Centrum för besöksnäring



HÖGSKOLAN
DALARNA

Nr: 2021:2

Fysisk gestaltning och världsarvets synlighet

Den fysiska gestaltningen i staden kom upp som en viktig fråga, där synpunkter lyftes kring att det borde kunna bli tydligare vilken typ av fysisk utformning som passar ihop med världsarvet och som leder tankarna till Falun som världsarvsstad. Det handlar om både bevarande av gamla byggnader, men framförallt om utformningen av nya byggnader, både material, form och gestaltning. En påminnelse för alla som kommer till Falun på besök men också för att de som bor där och ska kunna stolthet över Falun och dess världsarv. Ett förslag från en intervjuperson var tydligare skyltning med enhetlig stil på skyltar, ljussättning på byggnader och mer informationsskyltar och hänvisningar till var det går att få reda på mer (digital information) om platser, händelser och personer. Denna typ av "infrastruktur" i staden som leder tankarna till någon form av mer tydligt varumärke som inkluderar en grafisk profil efterfrågades av aktörer från besöksnäringen. En poäng med detta skulle då vara att företag skulle kunna använda sig av samma grafiska profil och symbolspråk i sin egen marknadsföring och i sina produkter. Även kopplingen mellan de olika delarna av världsarvet samt de områden som kanske inte direkt knyts till världsarvet men som av vissa besöks utan att de vet att området också tillhör Världsarvet nämndes: *"Man ska inte kunna missa när man ute på Lugnet och cyklar att man är i ett världsarv, det är inte bara Falu Gruva och Stora Stöten, det är mycket större än så..."*

Möjligheter att bättre knyta ihop områden kring Lugnet med staden och gruvlandskapet nämndes. Samtidigt så finns det en hel del utmaningar när det gäller både kommunikation mellan aktörer och verksamheter och hur olika aktörer identifierar sig med Falun. Här nämndes särskilt uppdelningen mellan idrottsstaden och kulturstaden Falun *"som stängda enklaver som inte kommunicerar med varandra"*. *"Lugnet har till exempel sin egen grafiska profil..."*

Samtidigt påpekar representanter för Falu Kommun att privata aktörer inte kan förvänta sig att enbart kommunen ska ansvara för frågor rörande turismutveckling och varumärkesbyggande, utan detta är också till stor del en fråga för näringslivet att jobba med. Här finns lite olika syn på vems ansvar det är att jobba med ortens varumärke och knyta ihop olika värden och profiler som finns idag. *"...det finns ingen aktör som är rådgivande eller normgivande när det gäller gestaltning i centrala Falun."*

Är bevarandet av kulturarv ett hinder eller en möjlighet?

Frågan om bevarande av kulturhistoriska miljöer och materiellt kulturarv i Falun togs upp som en viktig fråga ur flera perspektiv. Här syns en konfliktlinje mellan aktörer som menar att bevarandefrågor och historiska lämningar inte borde få stå i vägen för exploatering av nya stadsdelar och fastigheter. Både fastighetsägare och vissa entreprenörer lyfte fram att kulturarvet och synen på vad som bör bevaras ställer till problem och krånglar till det för aktörer som vill investera och satsa på förändringar och förnyelse av stadsmiljön. *"Så fort du ska sätta ner en spade, så står det två arkeologer där och säger - stopp, stopp, stopp, det här går inte!"*

Att detta synsätt på bevarande var något som står i vägen för utveckling hade noterats även bland aktörer som inte höll med om synsättet. Detta var en underliggande skiljelinje i synen på världsarvets roll i Faluns utveckling. Intervjupersoner som företrädde kultursektorn menade att detta var olyckligt och att det finns många sätt som äldre historiska lämningar och kunskap om historiska platser och byggnader skulle kunna komma till nytta inom nutida utvecklings och nybyggnadsprojekt. Ett förslag var att detaljer från tidigare byggnadsstilar skulle kunde integreras i nya byggnader på ett tydligare sätt och att platsers historia lyftes som en del av värdet och attraktionskraften i dessa hus och nya kvarter.

Stärka Världsarv avrapportering

delstudie 2

Susanna Heldt Cassel och Albina Pashkevich
CeTLer - Centrum för besöksnäringens forskning



HÖGSKOLAN
DALARNA

Nr: 2021:2

Det fanns också ett mer utvecklat synsätt på hur bevarandet faktiskt skulle kunna bidra till utveckling, genom användning av utvalda delar av det materiella kulturarvet. Ett exempel på detta är påpekanden om att slagghögar och andra lämningar från gruvbrytningen måste presenteras och lyftas fram på ett bättre och mer kreativt sätt om de ska bevaras. En farhåga fanns kring att det inte verkar stå klart för alla besökare eller invånare varför vissa slagghögar eller andra lämningar ligger kvar och vad de representerar. Istället för att bevara bara för att bevara, som man kan uttrycka denna ståndpunkt, så poängteras att det som bevaras ska ha ett syfte och en funktion och kunna bidra till något positivt idag och i framtiden. Här skulle mer kunna göras, exempelvis genom belysning, skyltar och mer information och berättelser, för att skapa mer förståelse för vad dåtidens landskap betyder idag och skapa lite mer spektakulära och synliga landmärken. Det är inte attraktivt med gamla lämningar eller slagghögar i sig, de behöver presenteras och komma till användning i någon form av aktuellt sammanhang som blir betydelsefullt.

Aktörernas roll och syn på ansvar

Alla aktörer är överens att Världsarvet Falun inte har något tydligt varumärke eller en avgränsad beskrivning. Det som flest förknippar med världsarvet är gruvan och gruvområdet, som en självklar identitetsbärare och tycks fungera som ansiktet utåt, men även andra områden som nämns som viktiga delar av världsarvet av intervjupersonerna är Bergsmanslandskapet, Staberg, Linnés bröllopsstuga, men även vissa delar av Falu stad. Det är dock inte tydligt i Falun att det är en världsarvsstad: *“Man förknippar Falun med en mysig stadskärna, men man hör sällan att staden förknippas med världsarvet”*.

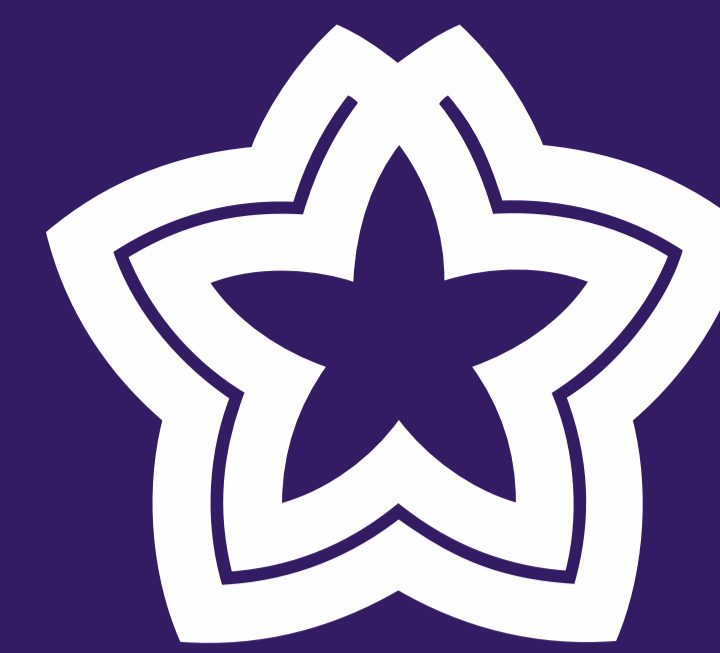
Flera av intervjupersonerna påpekade att de önskade en tydligare profil med koppling till symboler och grafisk formgivning, men även målgrupperna för en sådan profil eller sådant varumärke diskuterades. Förutom att företagare inom besöksnäringen skulle kunna vara betjänta av ett varumärke att “haka på” i sin egen affärsutveckling så nämndes även Faluborna och befolkningen i närområdet som viktiga i profileringen. En fråga som lyftes i detta sammanhang var en känsla av en uppdelning mellan aktörerna i olika läger, mellan de som ansågs tillhöra en slags “kulturelit” i Falun och andra som inte alls känner något engagemang eller någon tillhörighet till de aktiviteter och miljöer som brukar kopplas till kultur och kulturarv. Det finns en önskan som framkommer i intervjustudien om att denna klyfta mellan de som är insatta och engagerade och de som av olika anledningar inte är det ska överbryggas.

Det skulle gynna både utvecklingen i Falun och kringliggande områden och Dalarna som helhet om engagemanget var bredare och det fanns en större förankring i olika grupper av samhället kring Världsarvet Falun och dess värden och miljöer. Andra världsarv nämndes som jämförelse där det fanns en upplevelse av att ett större engagemang och en allmänt utbredd stolthet över världsarvet som bidrar till attraktivitet och att världsarvet ses som allas angelägenhet. En större folklighet och flexibilitet i hur världsarvet tolkas och används, för att flera ska känna tillhörighet lyftes som en viktig fråga. Det finns en stark förhoppning hos flera aktörer om att kommunen ska ta ett större ansvar och ta hand om de olika frågor som är kopplade till utvecklingen av Världsarvet Falun, inklusive besöksnäringens utveckling.

Stärka Världsarv avrapportering

delstudie 2

Susanna Heldt Cassel och Albina Pashkevich
CeTLeR - Centrum för besöksnäringforskning



HÖGSKOLAN
DALARNA

Nr: 2021:2

Avslutande reflektioner

Avslutningsvis kan vi sammanfatta intervjustudien med att det tycks finnas ett stort intresse för världsarvet och dess utveckling bland de aktörer som intervjuats, men att det finns ett antal utvecklingsområden och utmaningar som lyfts fram. En utmaning som framkommer är bristen på tydligt ledarskap kring världsarvet och samordning av allt som har med denna utveckling att göra, tex planering och fysisk gestaltning av stadsmiljön, varumärke och kommunikation, förankring och koppling till näringslivsutveckling, fritid och idrott, samt till turism och besöksnäringsspörsmål etc. Det finns en vilja och en önskan att arbeta vidare med att identifiera och kommunicera världsarvets värden och bygga upp ett tydligare varumärke för Falun och för världsarvet.

Det finns vissa strukturer, både fysiska och institutionella som försvårar nytänkande och innovationer kring världsarvet, pga historiska orsaker, uppdelade ansvarsområden samt fokus på förvaltning och bevarande. Det finns en farhåga att besöksnäringens utveckling i Falun kan stagnera på grund av en otydlighet när det gäller vem som ansvarar och driver dessa frågor, kommunen, Visit Dalarna eller andra aktörer? Besöksnäringen upplevs befinna sig i ett separat "stuprör" som är svårt för andra intressenter att få inblick i.

Det finns också en farhåga att intressekonflikter av olika slag kan förhindra utveckling och att det skulle vara önskvärt med någon form av samverkansyta eller träffpunkt där dessa intressen, exempelvis bevarandebeslut kontra förändring/utveckling kan bollas och diskuteras öppet och utan prestige. Mer samverkan är också något som efterfrågas generellt, både inom kommunen och dess olika verksamheter men också mellan privata och offentliga aktörer samt föreningar och ideella krafter.

Denna rapport sammanfattar ett av de forskningsprojekt som pågår inom ramen för CeTLeR- Centrum för besöksnäringforskning. För mer information om delprojektet, vänligen kontakta Susanna Heldt-Cassel (shc@du.se) eller Albina Pashkevich (alp@du.se). För frågor om CeTLeRs verksamhet: cetler@du.se



Stärka Världsarv avrapportering

delstudie 3

Susanna Heldt Cassel och Albina Pashkevich
CeTLer - Centrum för besöksnäring



HÖGSKOLAN
DALARNA

Nr: 2021:3

Analys av projektets arbetssätt och resultat

En del av vårt forskningsuppdrag i projektet Stärka Världsarv var att presentera en sammanfattande analys och våra reflektioner kring projektets resultat och dess processer. Genom att vi som forskare har varit delaktiga i flera av de grupperingar som arbetat inom projektet så har vi kunnat samla på oss erfarenheter och dokumentation som ligger till grund för dessa reflektioner. Vi har medverkat i arbetsgruppen och styrgruppen samt har deltagit i work-shops och möten inom projektet. Här har vi kunnat bidra med synpunkter under projektets gång men har också kunnat få en inblick i hur olika aktörer har uppfattat sin roll och vad som är viktigt att lyfta fram från ett mer övergripande perspektiv. I denna sammanfattande rapport tar vi upp några av våra reflektioner kring projektet som kan vara av intresse för fortsatt arbete.

Projektets nytta och betydelse

På ett övergripande plan så har projektet tydliggjort vikten av Världsarvet Falun för utvecklingen inom en rad olika områden (kommunikation, gestaltning, byggande etc.) och har bidragit till att världsarvet fått en plats på agendan hos fler aktörer än vad som varit fallet tidigare. Ett behov som identifierades tidigt i projektet var att Världsarvet Falun inte varit en fråga som engagerat brett i Falun och i regionen, utan något som varit föremål för en mindre grupp aktörers intressen. Genom att skapa plattformar och samverkansytur där olika aktörers perspektiv och intressen har kunnat ventileras och diskuteras så har olika behov och synsätt synliggjorts och kunnat tas omhand på nya sätt. Detta har inte minst åstadkommit genom arbetsgruppens arbete samt arbetet med de olika guiderna, men också genom de stormöten och work-shops som har anordnats, där aktörer har fått möjlighet att samtala och skapa kontakt kring frågor som rör världsarvet.

Arbetsätten i projektet har möjliggjort att flera olika aktörer har fått komma till tals och att nya forum för fortsatt arbete i Falun har kunnat initieras. Många utmaningar och svårigheter när det gäller de specifika arbetssätten och ambitionerna med att omsätta UNESCO:s så kallade verktyglåda och guider har också uppmärksammas. Farhågor har lyfts kring projektets komplexitet, möjligheten att samordna alla idéer och förslag som kommer fram på ett konkret och pedagogiskt sätt samt förutsättningarna för ett bredare lokalt deltagande. Nedan följer några reflektioner kring svagheter och utmaningar när det gäller projektets metoder och angreppssätt som noterats samt sammanfattande medskick för fortsatt arbete.



UNESCO-metoden och projektets angreppssätt

Utgångspunkten i UNESCOs metod, de tio guiderna, visade sig mer komplext än vad aktörerna förväntat sig. Detta dels för att materialet från UNESCO var generellt och låg på en på en övergripande nivå som var relativt abstrakt, där inte i alla delar gick att anpassa eller förstå utifrån en svensk eller lokal kontext. Stort arbete fick läggas ned för att försöka omtolka, översätta och anpassa de texter och det material som fanns hos UNESCO. Detta skapade svårigheter i kommunikationen och viss osäkerhet kring vilken nytta UNESCO-metoden egentligen fick i slutändan. Mycket resurser gick åt till översättning och anpassning av materialet, men utan att en grundläggande samsyn kring viktiga begrepp hade uppnåtts dessförinnan. Detta ledde till viss begreppsförvirring och oklarheter kring den konkreta lokala nyttan med metoden, då så stora förändringar behövde göras i den för att den skulle bli användbar. Dialogen kring relevansen av de olika parametrarna som kan mäta önskvärd förändring måste fortsätta diskuteras, inte minst för att uppnå en samsyn kring besöksnäringens utveckling med representanter från besöksnäringen. Ett annat exempel är att begreppet hållbarhet inte diskuterats eller definierats i sina olika delar i projektet, utan tagits för givet och samtidigt använts på många olika sätt av olika aktörer, vilket gjort det svårt att relatera till hållbarhetsfrågor i de olika stegen i processen med guiderna.

En central fråga för projektet som helhet och arbetet med guiderna har varit definitionen av världsarvet och vilka som ska inkluderas i utvecklingen av det. Det blev tydligt under projektets gång att det inte står klart för alla aktörer och intressenter vad världsarvet är, när det gäller både geografiska avgränsningar på kartan, men också innehållsmässigt. Vilka värden är de centrala och vilka platser och bebyggda miljöer är viktiga? Vilka aktörer har rätt att förknippa sig med världsarvet och på vilka sätt kan de själva kommunicera denna koppling? Är det så att någon aktör har tolkningsföreträde när det gäller var världsarvet kan besökas och vad det betyder? Dessa frågor har varit avgörande för att komma vidare i arbetet med guiderna och uppnå resultat i projektet.

Den mest centrala aspekten av social hållbarhet är inkludering av många olika perspektiv och möjligheten till deltagande. Centralt för att åstadkomma detta är då hur väl projektet har lyckats engagera och integrera olika aktörer i processen. Vissa aktörer har varit mer engagerade och intresserade än andra och det har också blivit tydligt att de aktörer som har formell makt och resurser har haft större möjligheter att påverka inriktningen än de som företräder intressen som inte har egna ekonomiska resurser. Detta kan hänga ihop med projektets uttalade ambitioner och målsättningar att åstadkomma konkret nytta i form av utveckling inom besöksnäringen (produkter och upplevelser). En utmaning har varit att projektets storlek (relativt kort tidsmässigt) och interna mål, som har varit praktiskt orienterade, inte helt och hållet har möjliggjort kritisk reflektion och diskussion om värden och hur ett breddat deltagande kan åstadkommas.

Stärka Världsarv avrapportering

delstudie 3

Susanna Heldt Cassel och Albina Pashkevich
CeTLer - Centrum för besöksnäringens forskning



HÖGSKOLAN
DALARNA

Nr: 2021:3

Interna processer

När det gäller möten och arbete i olika forum såsom arbetsgrupp och styrgrupp finns synpunkter på att dessa har dominerats av långa presentationer av strategi och teoretiska modeller för hur arbetet bör/kan gå till i projektet. Projektledningen skapade tidigt en "överbyggnad" av dokument och abstrakta modeller, delvis till följd av komplexiteten som rullades upp kopplat till aktörer på olika nivåer som skulle in i samma ramverk. Beskrivningen och presentationerna av denna komplexitet har fått dominera på bekostnad av möjligheten för deltagarna att kunna diskutera frågor på en för dem mer konkret nivå. Detta har medfört att vissa aktörers intresse i viss mån har svalnat och inte förstått nyttan för dem att vara med, då konkreta frågor som de anser vara viktiga har hamnat i skymundan på grund av tidsbrist.

En extern faktor som påverkat möjligheterna till dialog och samskapande i projektet har varit Covid19-pandemin, som på ett avgörande sätt har förändrat förutsättningarna. Aktörer har inte kunnat träffas fysiskt och projektets aktiviteter har flyttat till digitala arenor, vilket har försvårat processen och möjligheterna till kreativitet och engagemang. Trots detta så har arbetet i arbetsgruppen och även styrgruppen fungerat förvånansvärt bra och projektledningen har i dessa sammanhang lyckats samla ihop aktörerna och driva arbetet framåt på ett konstruktivt sätt.

Lärdomar och medskick

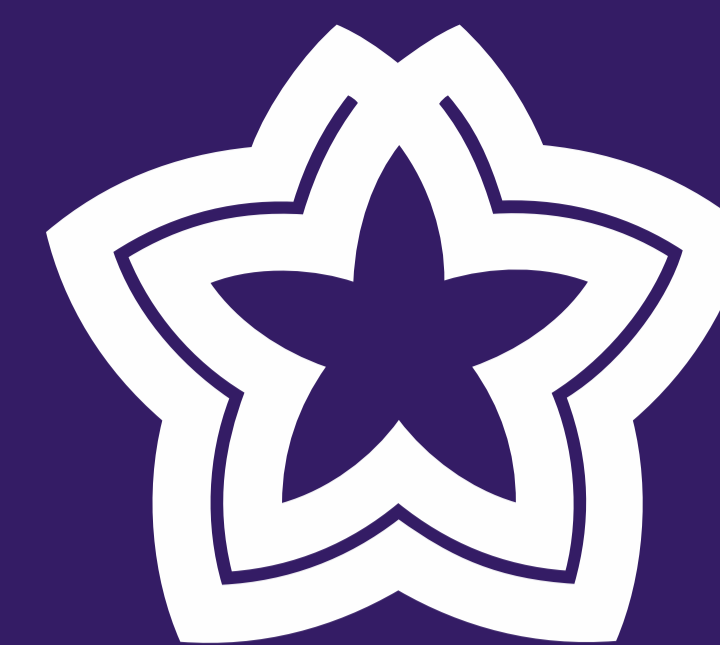
Slutligen är det viktigt att framhålla att projektet har resulterat i att nya arenor för dialog har skapats, att många nya aktörer har kommit med i diskussionen och har visat intresse för att medverka i utveckling av världsarvet. Intressen har synliggjorts och förts upp på agendan och behovet av nya arenor för dialog har aktualiserats.

För att projektets resultat ska kunna tas vidare och förvaltas lokalt och regionalt så krävs att någon aktör kliver fram och tar ansvar för att fortsätta engagera aktörer på olika nivåer och att följa upp de initiativ och konkreta utvecklingsåtgärder som genomförs. Detta är också den utmaning som är tydligast när det gäller fortsatt utveckling. En annan viktig fråga gäller besöksnäringens roll och kopplingen mellan näringslivets aktörer och offentliga aktörer. Vem eller vilka är legitima företrädare för utvecklingen av besöksnäringen kring världsarvet och hur kan olika initiativ samordnas?

Stärka Världsarv avrapportering

delstudie 3

Susanna Heldt Cassel och Albina Pashkevich
CeTLeR - Centrum för besöksnärforskning



HÖGSKOLAN
DALARNA

Nr: 2021:3

Lärdomar och medskick (forts.)

De slutsatser som olika diskussioner landat i handlar om att det fortfarande är svårt att få en överblick över världsarvets värden för olika aktörer och hur dessa värden ska kunna konkretiseras och levandegöras för att gynna en utveckling både kulturellt och i näringslivet. Här ställs stora förhoppningar till att den nya förvaltningsplanen/strategiarbete som tas fram i Falun kan föreslå konkreta åtgärder som kan synliggöra värden och väcka ett intresse för världsarvet i fler sammanhang och för fler typer av intressenter och medborgare i allmänhet. Å andra sidan finns också en farhåga hos vissa aktörer att en konkretisering av åtgärder kan medföra ekonomiska åtaganden som de inte har mandat att finansiera.

Projektet Stärka Världsarv har visat att den potential som finns i kulturarvet som resurs eller till och med motor för utveckling av både kulturliv och besöksnäring inte ännu fullt ut har tagits tillvara, men att viktiga steg har tagits och goda möjligheter finns till fortsatt utveckling om de olika aktörerna fortsätter att samarbeta. Projektet har visat vägen till nya arbetssätt och vikten av dialog och öppenhet för att olika intressen ska kunna tillgodoses och lyssnas till, vilket är en viktig förutsättning för framtiden. Dessa arbetssätt kan med fördel överföras till andra sammanhang och användas av andra världsarv eller kulturarvsdestinationer, men det är då viktigt att ovan nämnda lärdomar beaktas.

Denna rapport sammanfattar ett av de forskningsprojekt som pågår inom ramen för CeTLeR- Centrum för besöksnärforskning. För mer information om delprojektet, vänligen kontakta Susanna Heldt-Cassel (shc@du.se) eller Albina Pashkevich (alp@du.se). För frågor om CeTLeRs verksamhet: cetler@du.se



EUROPEISKA
UNIONEN
Europeiska
regionala
utvecklingsfonden

tillväxt
verket

