

# Handbok för hållbar turismutveckling i världsarv och kulturmiljöer



# Innehåll

Förord	6
Inledning	7
<b>Unescos metod</b>	<b>7</b>
Hållbar turism	7
Syfte och bakgrund	8
Struktur och innehåll	8
Om VMAST – ett kompletterande och fördjupande hållbarhetsverktyg	8
<b>Från Unescos metod till handbok</b>	<b>8</b>
Hur kan handboken användas?	9
Att leda och arbeta i process	9
<b>Att ta ställning till innan arbetet startar</b>	<b>10</b>
Vilka behöver leda och delta i arbetet?	10
Kommunernas, länsstyrelsernas och regionernas ansvar	10
Ta hjälp av en processledare	11
Hur kan vi prioritera och strukturera arbetet?	11
Vilka värden och nyttor kan handboken hjälpa oss att skapa?	12
<b>Om hållbarhet</b>	<b>12</b>
Hållbarhetsrubrikerna i handboken	12
Om Unescos hållbarhetsverktyg VMAST	13
Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen	13
GUIDE 1 – Analysera destinationen	14
<b>Inledning</b>	<b>14</b>
<b>Genomförande</b>	<b>15</b>
<b>Att tänka på</b>	<b>18</b>
<b>Verktyg</b>	<b>19</b>
1.1 Karta över världsarvet och dess placering i destinationen	19
1.2 Faktainsamling	20
1.3 Hållbarhetsanalys	26
1.4 SWOT-analys	30
GUIDE 2 – Utarbeta strategi	31
<b>Inledning</b>	<b>31</b>
<b>Genomförande</b>	<b>32</b>
<b>Att tänka på</b>	<b>35</b>
<b>VERKTYG</b>	<b>36</b>
2.1 Prioritera strategiskt	36
2.2 Vision/mission/värden	37
2.3 Prioritering av målgrupper	38
2.4 Förslag till rubriker i strategin för hållbar turismutveckling av världsarvet	39

forts »

forts »	GUIDE 3 – Organisera samverkan	40
	<b>Inledning</b>	<b>40</b>
	<b>Genomförande</b>	<b>41</b>
	<b>Att tänka på</b>	<b>44</b>
	<b>Verktyg</b>	<b>45</b>
	3.1 Underlag för interna processer	45
	GUIDE 4 – Engagera lokalsamhället	49
	<b>Inledning</b>	<b>49</b>
	<b>Genomförande</b>	<b>50</b>
	<b>Att tänka på</b>	<b>54</b>
	<b>Verktyg</b>	<b>55</b>
	4.1 Årshjul	55
	4.2 Konceptutveckling	56
	GUIDE 5 – Kommunera världsarvet	57
	<b>Inledning</b>	<b>57</b>
	<b>Genomförande</b>	<b>58</b>
	<b>Att tänka på</b>	<b>61</b>
	<b>Verktyg</b>	<b>62</b>
	5.1 Varumärkets värden	62
	5.2 Personbeskrivning	63
	GUIDE 6 – Utveckla infrastruktur	64
	<b>Inledning</b>	<b>64</b>
	<b>Genomförande</b>	<b>65</b>
	<b>Att tänka på</b>	<b>68</b>
	<b>Verktyg</b>	<b>69</b>
	6.1 GAP-analys	69
	6.2 Karta över världsarvet och dess placering i destinationen	70
	GUIDE 7 – Skapa mervärden	71
	<b>Inledning</b>	<b>71</b>
	<b>Genomförande</b>	<b>72</b>
	<b>Att tänka på</b>	<b>76</b>
	<b>Verktyg</b>	<b>77</b>
	7.1 SWOT-analys	77
	7.2 Personbeskrivningar	78
	7.3 Årshjul	79
	7.4 Upplevelsekartan	80
	7.5 Konceptutveckling	81
	7.6 Produktbladsmall	82
	7.7 Samarbetsavtal	83
	7.8 Överenskommelse	85
	7.9 Kundresan	86
	7.10 Checklista online	87

forts »

forts »	GUIDE 8 – Styra besöksflöden	88
	<b>Inledning</b>	<b>88</b>
	<b>Genomförande</b>	<b>89</b>
	<b>Att tänka på</b>	<b>92</b>
	<b>Verktyg</b>	<b>93</b>
	8.1 SWOT-analys	93
	8.2 Karta över världsarvet och dess placering i destinationen	94
	GUIDE 9 – Säkra finansiering	95
	<b>Inledning</b>	<b>95</b>
	<b>Genomförande</b>	<b>96</b>
	<b>Att tänka på</b>	<b>98</b>
	GUIDE 10 – Säkerställa hållbarhet	99
	<b>Inledning</b>	<b>99</b>
	<b>Genomförande</b>	<b>100</b>
	<b>Att tänka på</b>	<b>103</b>
	Länkar till mer information och material för nedladdning	104
	Kontaktuppgifter	105

# Förord

Den här handboken är resultatet av ett tvåårigt projekt med syfte att testa, utveckla och anpassa FN-organet Unescos metod *World Heritage Sustainable Tourism Toolkit*. Ambitionen har varit att göra metoden mer tillgänglig och lättare att använda, i första hand för svenska världsarv. Även om världsarven har sina speciella förutsättningar och regelverk är metoden i sig så pass grundläggande att den även går att använda för andra besöksmål och kulturmiljöer som behöver skyddas och tillgängliggöras på ett hållbart sätt. Avgörande är att det finns ett antal parter som kan och vill samverka för att utveckla en hållbar turism som bidrar till världsarvets eller besöksmålets utveckling.

Unescos metod omfattar tio guider som var och en fokuserar på ett grundläggande utvecklingsområde. Metoden har ett bra upplägg, men har sällan använts fullt ut i ett världsarv. En anledning är att den har uppfattats som svår att omsätta i konkreta insatser. Till detta bidrar också att den är utformad för att fungera globalt, utan anpassningar till lokala förutsättningar. Ambitionen har varit att skapa en handbok som handfast och steg för steg beskriver hur guidernas innehåll kan omsättas i samordnade utvecklingsinsatser utifrån svenska förhållanden. Målet är att handboken ska bidra till att etablera och säkerställa en långsiktigt hållbar besöksmålsutveckling i världsarv och i andra liknande miljöer.

Innehållet i handboken bygger på det arbetsmaterial som utvecklades och testades i projektet *Stärka världsarv*, 2019-2021, med Världsarvet Falun som pilot. Initiativtagare till projektet var Riksantikvarieämbetet och Tillväxtverket inom ramen för Tillväxtverkets myndighetsgrupp. Huvudfinansierare var Tillväxtverket samt Region Dalarna som också var projektägare. Länsstyrelsen Dalarna, Falu kommun och övriga parter i Världsarvsrådet Falun var centrala i projektgenomförandet som leddes

av Visit Dalarna AB, Dalarnas regionala destinationsbolag. Den lokala och regionala förankringen i genomförandet av projektet har varit avgörande för projektets framgång.

Handboken kan läsas och användas som en konkret handledning. Den kan också läsas parallellt med den separata sammanfattningen av själva projektgenomförandet i Världsarvet Falun. Sammanfattningen ger en djupare bild av hur projektet planerades och genomfördes och kan ge inspel till hur insatser kan anpassas utifrån olika förutsättningar och prioriteringar.

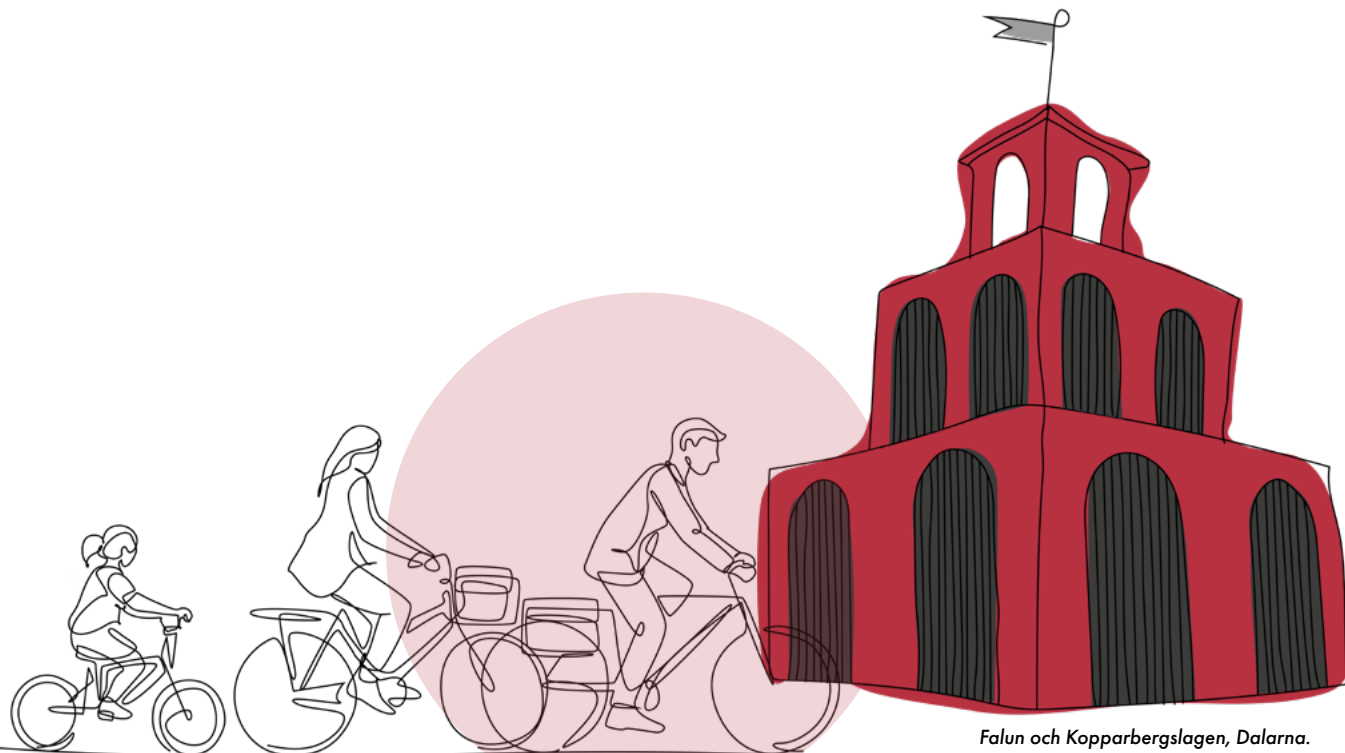
Förhoppningen är att handboken ska fungera som konkret stöd och inspiration i arbetet med att utveckla attraktiva och hållbara världsarv, besöksmål och destinationer med fokus på både bevarande, användning och utveckling.

Lycka till i det fortsatta arbetet önskar:



I SAMARBETE MED:





Falun och Kopparbergslagen, Dalarna.

# Inledning

## UNESCOS METOD

Unescos metod *World Heritage Sustainable Toolkit* syftar till att skapa hållbar turism i världsarv och är en verktyglåda med tio guider som täcker olika aspekter av ämnet. Det unika med Unescos metod är att den bygger på gemensamt ansvarstagande och samverkan mellan besöksnäringen och världsarvsorganisationerna. Kultur- och naturmiljöer kan utses till världsarv om de vittnar om jordens eller människans historia på ett alldeles unikt sätt. Därför är det så betydelsefullt att världsarven bevaras för all framtid som mänsklighetens och jordens gemensamma arv. Endast de mest enastående miljöerna i sitt slag kan utses till världsarv och det är Unescos världsarvskommitté som utser världsarven. I hela världen finns idag drygt tusen platser och miljöer på världsarvslistan, varav femton finns i Sverige. Den röda tråden i alla frågor som rör världsarvens skydd, bevarande, förvaltning och utveckling är att de ska hanteras med respekt för och kunskap om världsarvens *Outstanding Universal Value*, förkortat, OUV. På svenska översätts begreppet till *särskilt stort universellt värde*. För att utnämnas till världsarv behöver ett område eller objekt uppfylla minst ett av totalt tio kriterier för bedömning av det särskilt stora universella värdet. För kulturarv ställs dessutom krav på autenticitet och integritet och för naturarv endast integritet. Världsarven ska även ha adekvat skydd och förvaltning. Vid utnämmandet av ett världsarv sammanfattas kultur- eller naturarvets särskilt stora universella värde i motiveringen till världsarvsutnämmandet, vilket utgör en referenspunkt för framtida skydd och förvaltning och utveckling av världsarvet.

## HÅLLBAR TURISM

Vid Världsarvskommittémötet i Brasília 2010 tog kommittén beslut om *Policy guidelines, Defining the relationship between World Heritage and Sustainable tourism*, som definierar relationen mellan världsarv och hållbar turism. Under följande år lanserade Unesco ett nytt program för hållbar turism, *UNESCO World Heritage and Sustainable Tourism Programme*, som löpte mellan 2013 och 2015 för att hjälpa till att förverkliga policyn. Inom ramen för programmet skapades verktyget World Heritage Sustainable Tourism Toolkit som omfattar tio guider för hållbar turism i världsarv. Verktyget, som även kallas metod, syftar till att världsarven själva ska kunna utveckla handlingsplaner för att uppnå hållbar turism på sina destinationer. Se länklistan på sid 104 för mer information.

En hållbar besöksnäring har ansvar för turismens nuvarande och framtida ekonomiska, sociala och miljömässiga påverka genom att utgå från besökarens, företagets, miljöns och lokalsamhällets behov. En samordnad världsarvs- och besöksmålsutveckling skapar nytta för både turismen, världsarven och världsarvens bevarande, användning och utveckling. Världsarven erbjuder unika besöksmål och turismen kan bidra till att förverkliga världsarvskonventionens krav på att presentera världsarven för omvärlden. En ökad kunskap om världsarven kan i sin tur bidra till en ökad global sammanhållning. En hållbar turism och besöksnäring bidrar dessutom till lokal och regional utveckling i form av nya affärsmöjligheter och arbetstillfällen, utvecklad service och ökade skatteintäkter.

## SYFTE OCH BAKGRUND

Unescos metod är framtagen i syfte att säkerställa att världens över tusen världsarv kan utvecklas som hållbara besöksmål i takt med att kultur- och naturturismen växer i världen. Det är en balansgång att å ena sidan tillgängliggöra världsarvens miljöer och värden, samtidigt som känsliga miljöer måste skyddas för att värdena ska kunna bevaras.

En genomtänkt och hållbar turism bidrar till lokal och regional utveckling. Om turismen inte hanteras på ett hållbart sätt kan den istället leda till negativa konsekvenser i form av överturism med slitage, skador och konflikter. Och tvärt om kan avsaknaden av tillräckligt många besökare och ojäma besöksflöden hindra en hållbar utveckling.

Ambitionen med den här handboken är att göra metoden mer tillgänglig och lättare att använda. I första hand för alla aktörer som ansvarar för Sveriges världsarv, men den kan också användas av andra platser med kultur- och naturvärden som både behöver skyddas och tillgängliggöras på ett hållbart sätt. Även om världsarven har sina speciella förutsättningar och regelverk är metoden i sig så pass grundläggande att den även går att använda i andra sammanhang. På samma sätt som världsarven universella värde ska beaktas i all utveckling, behöver även andra kulturmiljöers värden lyftas fram och respekteras när metoden används för att driva en hållbar besöksmålsutveckling. Avgörande är att det finns ett antal parter som kan, vill och behöver samverka för att utveckla en hållbar turism som bidrar till världsarvets eller besöksmålets utveckling.

## STRUKTUR OCH INNEHÅLL

Unescos metod bygger på tio guider, var och en med sitt tydliga syfte och med beskrivningar av vad som ska göras och varför. I metoden är de fyra inledande guiderna 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 utvecklings-

områden, vilka kan vara mer eller mindre relevanta beroende på världsarvets förutsättningar. 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.

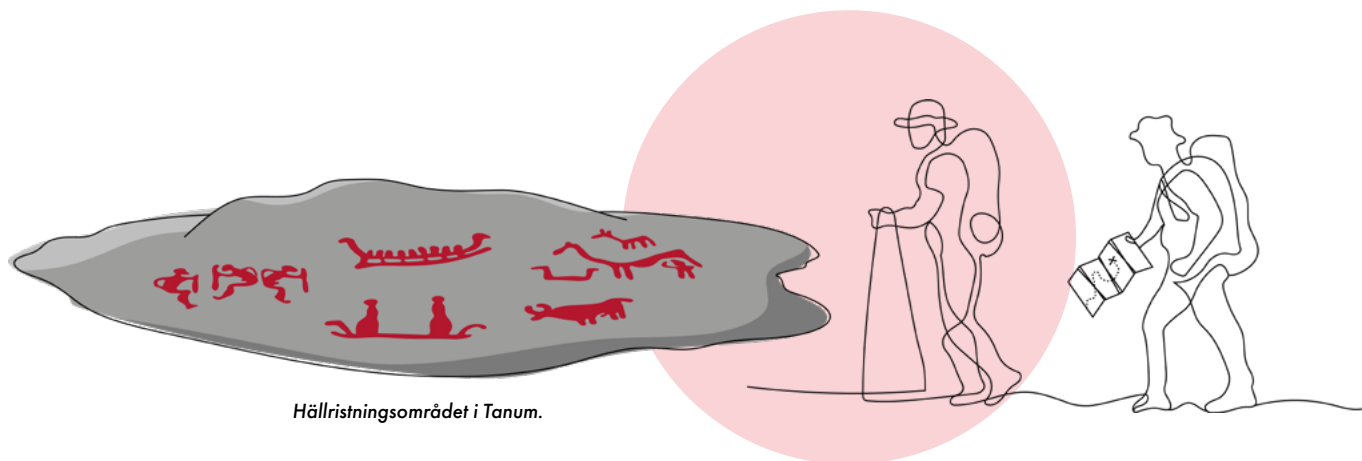
De tio guiderna ska kunna användas av alla världens världsarv och har därför ett tydligt fokus på vad som ska göras. Däremot överläter man till varje världsarv att bestämma hur insatserna ska utformas och genomföras, även om man ger många rekommendationer och råd. Utmaningen i metoden är att det inte alltid är så lätt att förstå och avgöra hur förflyttningen ska gå till, *från vad till hur*.

## OM VMAST – ETT KOMPLETTERANDE OCH FÖRDJUPANDE HÅLLBARHETSVERKTYG

Sedan Unesco lanserade sin metod, som tillämpas i handboken, har Unesco kompletterat sin verktygs-låda med *VMAST, Visitor Management Assessment & Strategy Tool (2021)*. Verktöget, som utgår från världsarvens OUV och de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030, är en hjälp för världsarven att analysera sitt nuläge avseende hållbarhet, och därigenom visa på både behov och möjligheter. Läs mer om VMAST längre fram i inledningen.

## FRÅN UNESCO'S METOD TILL HANDBOK

Handboken utgår från Unescos metod och är testad och anpassad för svenska förhållanden och behov. Handboken visar hur metoden kan användas för att planera och genomföra utvecklingsinsatser som leder till konkreta resultat inom de olika guideområdena. Inför arbetet med guiderna rekommenderar Unesco att använda verktöget VMAST för att skapa en bild av nuläget. Därmed får alla deltagare i arbetet en gemensam utgångspunkt och en bättre förståelse för det kommande arbetet med guiderna.



Hällristningsområdet i Tanum.



Guiderna hänger ihop och tillsammans bildar de en helhet avseende hållbarhet. De tio guiderna som beskrivs i handboken presenteras i illustration nedan.

Beskrivningarna visar steg för steg hur de tio guiderna kan användas med hjälp av instruktioner och verktyg. Beskrivningarna har samma struktur och samma huvudrubriker för att man lätt ska kunna använda instruktioner och se kopplingar mellan guiderna. Rubriksättningen i guiderna följer den här strukturen:

- Syfte och mål.
- Guidens koppling till de globala målen i Agenda 2030.
- Deltagare i arbetet.
- Upplägg.
- Verktyg.
- Genomförande.

### HUR KAN HANDBOKEN ANVÄNDAS?

Handboken lyfter fram centrala utvecklingsområden som behöver hanteras för att säkerställa en hållbar turismutveckling i och kring ett världsarv, eller liknande besöksmål. Unescos metod är inte en metod man "blir klar med" utan den ger snarare en möjlighet att starta och etablera nya arbetssätt som kan och bör användas i det fortsatta arbetet. De resultat och slutsatser som arbetet resulterar i behöver omsättas i världsarvens löpande arbetssätt, i förvaltningsplaner med tillhörande handlingsplaner samt i andra centrala regionala och lokala styrdokument.

Handboken kan läsas och användas som en vägledning till de insatser som beskrivs i varje

avsnitt. Endera för att använda hela metoden i en längre utvecklingsprocess eller för att fördjupa sig inom en utvald guide.

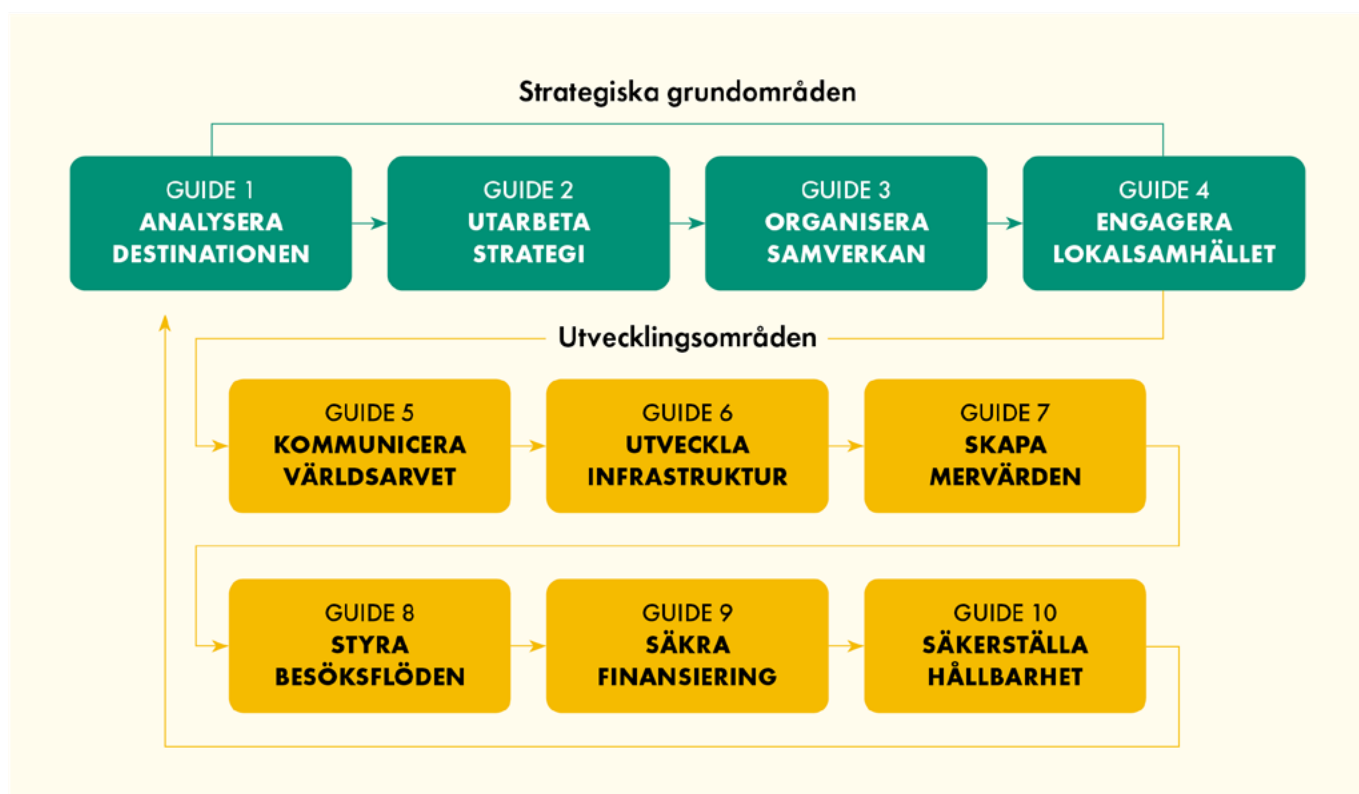
Det är viktigt att använda handboken med utgångspunkt i respektive världsarvs egna specifika förutsättningar, behov och möjligheter. Se därför handbokens innehåll som förslag snarare än ett "facit". De områden som är viktigast för er bör ni fördjupa så tidigt som möjligt i arbetet, för att säkerställa att ni arbetar med såväl rätt mål som rätt strategiska prioriteringar och åtgärder inom respektive område.

### ATT LEDA OCH ARBETA I PROCESS

Handboken bygger på ett processinriktat arbetssätt med ett tydligt ledarskap. Ledarskapet handlar om att tillföra struktur, tydlighet och uppföljning, men även om att skapa inspiration i arbetet. Det handlar också om att underlätta för deltagarna att "röra sig framåt i osäkerhet" även om det inte finns svar på alla frågor. Ordet "process" indikerar ett förlopp som innebär att något förändras, vilket i sig kräver att trygghet skapas mellan de som ska driva förändringen. I förlängningen ska det också etablera nya arbetssätt i det löpande arbetet.

Ett processinriktat arbetssätt innebär att följa, stödja och arbeta tillsammans med parterna som ingår i arbetet. Arbetssättet handlar om att öka parternas medvetenhet om sina roller och ansvar samt möjligheter att påverka utfallet i arbetet.

Nyckeln i samverkan är öppenhet, att hitta arbetssätt där det är lätt att berätta hur man upplever arbetet, både när det fungerar och när det inte gör det. Hittar man sätt att hantera de utma-



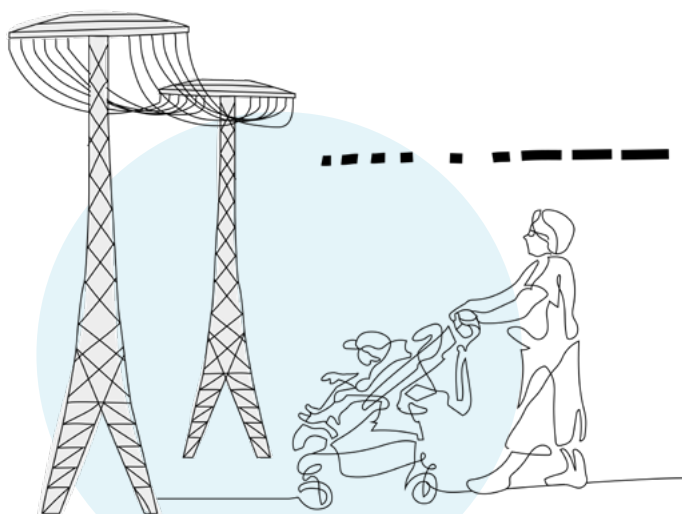
ningar och begränsningar som upplevs, var för sig eller gemensamt, kommer det att gynna en framtida samverkan. Dialog och feedback skapar den kontakt som krävs för att samverka på riktigt.

## ATT TA STÄLLNING TILL INNAN ARBETET STARTAR

Att arbeta med utveckling i ett system där många olika parter ingår, kräver både ledarskap och kommunikation med alla parter som ska medverka i arbetet. Det ställer krav på delaktighet hos alla berörda och att parterna måste ha möjlighet att påverka arbetsprocesserna. Det innebär att det måste finnas tid för dialog och förankring så att arbetet kan genomföras på ett hållbart sätt. Avgörande för att en utvecklingsprocess ska lyckas är att det finns en tydlig beställning från en eller flera parter och en politisk eller organisatorisk förankring. Utöver tydliga åtaganden, en gemensam vilja och förankring behöver det finnas en tydlig plan för hur arbetet ska bedrivas. Samtidigt behöver ni vara flexibla och följsamma och låta processen få påverka förlopp, tempo och innehåll.

Innan arbetet påbörjas finns några frågor som kan vara bra att ta ställning till. Rekommendationen är att dialogen kring frågeställningarna genomförs tillsammans med världsarvets formella parter i Världsarvsrådet, världsarvets rådgivande organ. Den inledande dialogen är viktig för att stärka rådets medverkan och ägarskap inför genomförandet. Dialogen är också viktig för att säkerställa att det finns tillräckliga personella resurser för att leda och driva arbetet.

Världsarvsrådet kan med fördel ta rollen som referensgrupp och utse en mindre grupp inom rådet som får i uppgift att agera styrgrupp och stöd till de ansvariga i genomförandet av arbetet i handboken, om detta inte görs av Världsarvsrådet. Strukturen följer den klassiska projektorganisationen och det kan vara bra för att inte planerade insatser rinner ut i sanden i den mån engagemanget och orken tryter.



Grimeton radiostation, Halland.

## VILKA BEHÖVER LEDA OCH DELTA I ARBETET?

En process som ska drivas under lång tid och som involverar olika kompetenser och funktioner behöver ha en tydlig struktur och ett fungerande ledarskap. Handbokens rekommendation är att arbetet leds av funktioner med mandat och förankring att hålla ihop och leda planeringen och arbetet genom guiderna. Till sin hjälp behöver den som leder arbetet representanter från alla formella parter och viktiga intressenter i världsarvet, både för att leda och delta i arbetet. Handboken är skriven för att användas i grupper med representanter för de parter som ingår i världsarvets samordnande organ, kallat Världsarvsråd. Beroende på vilket arbete som ska utföras kan olika funktioner medverka i olika grupper. Det viktiga är att de primära intressenterna är delaktiga då metoden bygger på samverkan, samarbete och samsyn.

Själva arbetet i guiderna behöver genomföras av arbetsgrupper med möjlighet att delta aktivt i arbetet, samt har rätt kompetenser för uppgiften. I grupperna bör representanter från de primära parterna i världsarvsarbetet ingå. Om det saknas representation från besöksnäringen i världsarvsrådet bör någon från det lokala eller regionala destinationsbolaget (motsvarande) delta i arbetet då Unescos metod fokuserar på hållbar turismutveckling.

## KOMMUNERNAS, LÄNSSTYRELSESNAS OCH REGIONERNAS ANSVAR

I Sverige har kommuner och regioner centrala roller i att skapa förutsättningar för och samordna utvecklingen av turism och besöksnäring. Kommunerna ansvarar för den fysiska planeringen inom sin kommun och svarar också för olika typer av tillståndsgivning. Regionerna, som har det regionala utvecklingsansvaret, ska skapa förutsättningar för hållbar tillväxt utifrån lokala och regionala förutsättningar med utgångspunkt i den regionala utvecklingsstrategin (RUS). Länsstyrelserna ansvarar för det statliga natur- och kulturmiljöarbetet på regional nivå, i vilket världsarvsarbetet ingår. I länsstyrelsernas grunduppdrag ingår att på regional nivå ha uppsikt över världsarven i enlighet med miljöbalken (1998:808) och hushållningsförordningen (1998:896) och vidta tillämpliga åtgärder om världsarven riskerar att påverkas negativt. Länsstyrelsen bör bidra till god förvaltning av världsarven och till att utse världsarvsråd eller motsvarande samt samordningsansvarig organisation för världsarven efter förslag från ansvariga lokala och regionala aktörer i världsarvsarbetet. Det är därför viktigt att regionala och kommunala funktioner inom samhälls- och översiktsplanering, näringslivsutveckling, kultur och bildning ingår i det löpande världsarvsarbetet. Framst genom att vara representerade i världsarvens rådgivande organ, Världsarvsrådet, men också som experter och rådgivare i guidearbetet.

## TA HJÄLP AV EN PROCESSLEDARE

Arbetet i guiderna tydliggör behovet av samarbete och ger utrymme för de som medverkar att ta initiativ till förbättring och utveckling, medan metoden används. Det kan vara den största vinsten med att använda den här handboken, att stärka engagemang och skapa utrymme för nya sätt att samarbeta. Att utveckla världsarvet till en gemensam angelägenhet och en resurs i den lokala, men också regionala och nationella besöksnärlings- och samhällsutvecklingen.

Då arbetsprocesserna kan vara komplexa är det en fördel att anlita en extern processledare som inte är involverad i det pågående världsarvsarbetet eller representerar en viss part. En erfaren processledare kan tillföra ett utifrånperspektiv, som ibland behövs för att inte bli hemmablind eller fastna i begränsningar och etablerade mönster, kopplat till parternas kommunikation och relationer.

Som alla metoder bygger genomförandet på att det finns personer och funktioner som kan avsätta tid för att leda arbetet och medverka i de olika insatserna. Arbetsprocesser som ska byggas upp från start behöver tid att hitta sina former. Deltagarna behöver hitta sina roller och varandra samt bygga tillit, både till utvecklingsarbetet, processen och till varandra.

## HUR KAN VI PRIORITERA OCH STRUKTURERA ARBETET?

Att genomföra arbetet med hjälp av handboken kräver löpande reflektioner för att se på vilket sätt materialet ska tillämpas. Handboken går absolut att tillämpa från början till slut, men det är inte säkert att alla delar är lika viktiga för just ert världsarv. Hur handboken tillämpas på ett optimalt sätt beror på vilka förutsättningar som finns i ert världsarv i form av nätverk och samarbeten, kunskap och kompetens, resurser och engagemang. Genomförandet behöver därför alltid anpassas utifrån förutsättningarna.

Gör det till en vana i planeringen av genomförandet att reflektera kring innehållet:

- Vad är relevant för oss?
- Hur får vi ut mest nytta i genomförandet av respektive guide?
- Och hur säkerställer vi att vi orkar fullfölja det vi påbörjar?

Arbetet kräver en hel del av alla inblandade, men det ger också energi, riktning och väcker engagemang. En viktig framgångsfaktor är att hålla rätt tempo i relation till detaljeringsnivån i genomförandet. Ett visst mått av "tillräckligt bra" är värt att etablera tidigt i arbetet, för att inte riskera att överarbeta eller fastna i någon av de grundläggande guiderna. I respektive guide finns en rubrik som heter "Att tänka på". Här finns tips och råd samt viktiga ställningstaganden att ta del av.

Handboken ska tillämpas medvetet, med utgångspunkt i den ambition och de förutsättningar som utmärker nuläge och möjligheter i respektive världsarv. Välj och välj bort, men välj inte bort utan att ha värderat vilken pusselbit ni i så fall väljer att inte "lägga". Den hållbarhet som Unesco beskriver bildar en helhet när alla guiderna tillämpas. Hur arbetet genomförs på ett optimalt sätt är upp till respektive världsarv att bestämma. Här är instruktionerna och verktygen i handboken flexibla och möjliga att anpassa. Sist i varje guide finns verktyg att arbeta med. De är anpassade med skrivfält för att kunna användas och fyllas i digitalt men kan även skrivas ut i passande A-format, vilket kan underlätta i vissa workshops. Ett medskick är att börja med de grundläggande guiderna och låta dem ta den tid de behöver, för att sedan låta övriga guider löpa mer eller mindre parallellt.



Drottningholms slott, Stockholm.

## VILKA VÄRDEN OCH NYTTOR KAN HANDBOKEN HJÄLPA OSS ATT SKAPA?

Handboken ger en struktur och hjälp att driva ett viktigt utvecklingsarbete i världsarven. Den ger konkreta beskrivningar av hur arbetet med att stärka hållbarheten i turismutvecklingen av världsarvet ska gå till i praktiken. Och den ger de som ska leda och driva arbetet en gemensam metod att utgå ifrån. Handboken ska underlätta utvecklingsarbetet i sig, något som annars kan vara både tidskrävande och svårt att skapa från ett vitt blad. Era insatser kommer att ge konkreta resultat i arbetet med att säkerställa en hållbar turismutveckling i ert världsarv, förutsatt att ni är beredda att göra jobbet. Det är ni som både kommer att kämpa och skörda framgångarna av ert arbete.

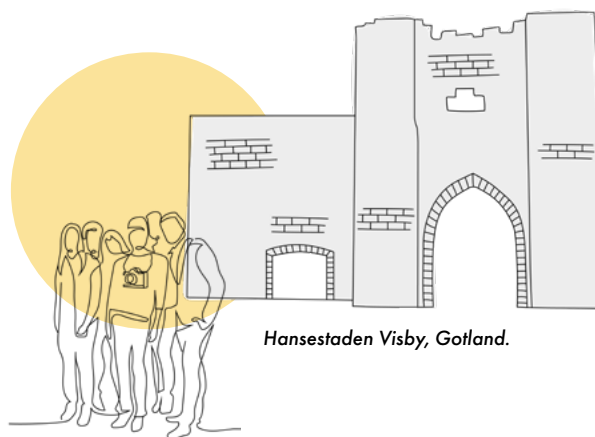
Underskatta inte den process som sker mellan alla involverade, när ni arbetar tillsammans och utvecklas som grupp. Värdesätt att arbeta tillsammans och dela glädjen i att se effekter på både kort och lång sikt. Som tillägg till handboken kan ni låta er inspireras av kunskap och teorier om grupperns utvecklingsfaser, för att göra samverkan lättare. Handboken har dock fokus på arbetet som behöver göras inom ramen för sakfrågorna i världsarvet, så den kunskapen behöver tillföras på annat sätt. Antingen genom att ha med en processledare som också arbetar med dessa frågor, eller att ni själva tar ansvar för att föra in kunskap kring ledarskap, kommunikation och grupperns utveckling löpande i processen.

## OM HÅLLBARHET

När Unesco utvecklade sin metod hade arbetet med Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen ännu inte startat. Däremot var begreppet hållbar utveckling etablerat, med utgångspunkt i Brundtlandkommissionens rapport "Vår gemensamma framtid" (1987). Där formulerades hållbar utveckling som: *En utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov.* På FN:s konferens om miljö och utveckling, UNCED 1992 i Rio de Janeiro, fastställdes att all utveckling ska vara hållbar och att de tre dimensionerna av hållbar utveckling – den ekonomiska, sociala och miljömässiga – samstämmigt och ömsesidigt ska stödja varandra och vägas samman när beslut fattas.

I september 2015 antog Förenta nationernas generalförsamling en resolution med 17 globala mål för en bättre värld, kallad Agenda 2030 för hållbar utveckling. Samma år antog världsarvskonventionens generalförsamling en policy för hur agendan ska integreras i världsarvskonventionen kallad *Policy Document for the Integration of a Sustainable Development Perspective into the Processes of the World Heritage Convention.* Se länklistan på sidan 104 i handboken.

Arbetet med världsarv innebär inte bara att säkerställa att världsarven bevaras för all framtid. Världsarven ska också kommuniceras och bidra till



Hansestaden Visby, Gotland.

samhällets utveckling. Till exempel som besöksmål eller som attraktiva miljöer att bo och verka i och som skapar mening och tillhörighet. Världsarven ska dessutom visa vägen och gå före i arbetet med att ställa om till en hållbar utveckling i enlighet med FN:s agenda för en hållbar utveckling, Agenda 2030. År 2019 fastställde regeringen den nya nationella strategin för världsarvsarbetet i Sverige. I strategin tydliggörs ansvar och roller i världsarvsarbetet med utgångspunkt i Unescos världsarvskonvention. Visionen för det nationella världsarvsarbetet är att *Världsarven visar vägen till en hållbar och fredlig värld.* Visionen är en ambitionshöjning och pekar på världsarvens stora möjlighet att vara förebilder och resurser i en hållbar utveckling. Världsarven kan bidra till att skapa hållbara samhällen genom att medverka till en hållbar turism.

Den nationella strategin omfattar följande övergripande mål:

- Agenda 2030 genomsyrar allt världsarvsarbete i Sverige.
- Arbetet med världsarv i Sverige är förebildligt i fråga om att bevara, använda och utveckla natur- och kulturmiljöer på ett hållbart sätt utifrån Agenda 2030-målen.
- Sverige är aktivt i det internationella samarbetet, verkar för att konventionen är ett effektivt och trovärdigt redskap inom Unesco och lyfter världsarvens betydelse för Agenda 2030-målen.
- Världsarvsarbetet präglas av samarbete, samverkan, dialog och lokalt medbestämmande.

## HÅLLBARHETS-RUBRIKERN I HANDBOKEN

Unescos metod bygger på ett grundläggande hållbarhetsperspektiv, även om det inte är uttalat och synliggjort i beskrivningarna i varje guide. I den här handboken har vi valt att koppla guiderna till utvalda mål i Agenda 2030 för att visa på möjliga fördjupningar, där det är relevant att göra så. Utgångspunkten för arbetet i handboken utgår från fyra övergripande hållbarhetsområden som är:

- Organisering.
- Ekonomisk hållbarhet.
- Social och kulturell hållbarhet.
- Ekologisk och miljömässig hållbarhet.

## OM UNESCO'S NYA HÅLLBARHETS- VERKTYG VMAST

Verktyget VMAST omfattar de frågor som världsarvets intressenter behöver hantera för att ett världsarv ska utvecklas på ett hållbart sätt. VMAST kan med fördel genomföras innan arbetet med handboken inleds och som en inledning i guide 1 där verktygen för hållbarhetsanalys och mål utgår från samma rubriker som i VMAST. I handbokens guide 10 rekommenderas VMAST som verktyg för att följa, justera och säkerställa det löpande arbetet, kopplat till hållbar turismutveckling enligt Unescos metod. Oavsett behöver VMAST drivas med samma ansats som handboken, det vill säga att skapa delaktighet hos berörda parter samt ansvarstagande för de prioriteringar som görs i processen. Genomförandet kräver precis som i handboken att rätt parter involveras för att få fram rätt information, skapa dialog kring utfallet, formulera strategisk grund och realisera den med tydlig ansvars- och rollfördelning.

Utöver VMAST, som är utvecklat utifrån världsarvens specifika behov och med tydlig utgångspunkt i världsarvens särskilt stora universella värden, finns andra verktyg för att säkerställa en hållbar utveckling, kopplat till turism. Ett är GSTC-D, Global Sustainable Tourism Councils Criteria for Destinations som innehåller grundläggande riktlinjer och hjälpmedel för destinationer som vill bli mer hållbara. Ett annat är Tillväxtverkets handbok "Att arbeta för hållbar turism", som också finns som e-learningverktyg. Handbok och verktyg riktar sig i första hand till offentliga eller privata organisationer som arbetar med turismutveckling men metoderna kan även användas av andra organisationer som vill arbeta strategiskt med hållbar utveckling. För varje processsteg ges förslag på metoder och tips för genomförande.

Du hittar länkar till verktygen i länklistan på sidan 104 i handboken.

## AGENDA 2030 OCH DE GLOBALA HÅLLBARHETSMÅLEN

Agenda 2030 med 17 globala mål för hållbar utveckling syftar till att utrota fattigdom och hunger, förverkliga mänskliga rättigheter för alla, uppnå jämställdhet och egenmakt för alla kvinnor och flickor samt säkerställa ett varaktigt skydd för planeten och dess naturresurser. De globala målen är integrerade och odelbara och balanserar de tre dimensionerna av hållbar utveckling där den sociala hållbarheten är målet, den miljömässiga sätter ramarna och den ekonomiska är ett medel.

I regeringens handlingsplan för Agenda 2030 står att Sverige ska vara ledande i genomförandet av Agenda 2030, på hemmaplan och globalt. I den nationella världsarvsstrategin betonas vikten av att koppla världsarvsarbetet till de globala målen.

Syftet med Unescos metod är att säkra en ansvarsfull turism som värnar om världsarven och bidrar till livskraftiga lokalsamhällen. I de följande kapitlen finns utvalda globala mål med tydlig koppling till respektive guide ur ett nationellt perspektiv och med fokus på de svenska världsarvens fortsatta utvecklingsarbete. Läs mer om Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen på webbplatser med aktuell information om Agenda 2030.

Lycka till i arbetet med guiderna i den här handboken!

*I handboken presenteras de tre hållbarhetsdimensionerna enligt Unescos tidigare viktning. I det nya hållbarhetsverktyget VMAST, som lanseras hösten 2021, är viktningen ändrad till:*

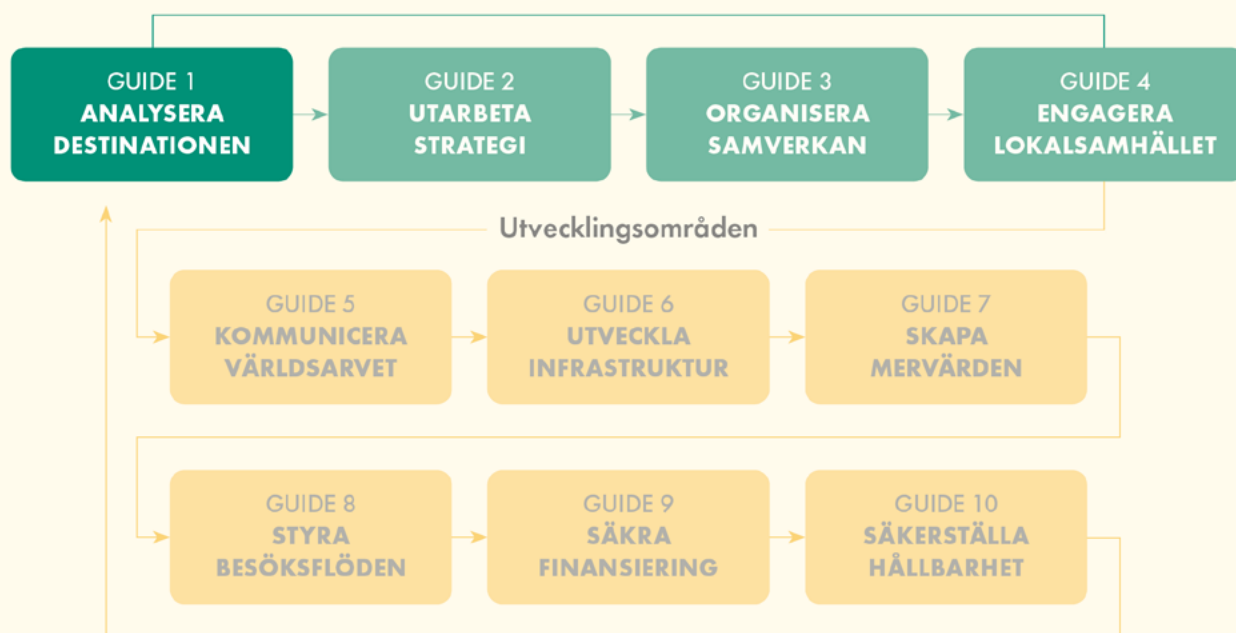
- *Ekologisk och miljömässig hållbarhet.*
- *Social och kulturell hållbarhet.*
- *Ekonomisk hållbarhet.*



Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen.

KÄLLA: [www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/](http://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/)

## Strategiska grundområden



# GUIDE 1

## ANALYSERA DESTINATIONEN

Guiden 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.

### SYFTE OCH MÅL

Syftet 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.

### DELTAGARE I ARBETET

Utvalda representanter för världsarvets formella parter inklusive länsstyrelse, region och kommun samt destinationsorganisation.

### AGENDA 2030

Guidens koppling till de globala målen.



### UPPLÄGG

I den här guiden föreslås att arbetet läggs upp i följande steg:

- Samla in fakta.
- Sammanställ data och fakta.
- Analysera nuläge och möjligheter.
- Prioritera valda fokusområden.
- Bedöm förutsättningarna för hållbar utveckling.

### VERKTYG

- 1.1 Karta över världsarvet och dess placering i destinationen.
- 1.2 Faktainsamling.
- 1.3 Hållbarhetsanalys.
- 1.4 SWOT-analys.



## GENOMFÖRANDE



### WORKSHOP 1 – HELDAG Samla in fakta

Syftet med dagen är att skapa en gemensam bild av destinationen, vad den innehåller och vad den saknar. Målet är att deltagarna i mötet åtar sig arbetsuppgifter och tar fram relevant fakta om destinationen.

#### Att arbeta med

- Beskriv och diskutera arbetsinsatserna så att det råder samsyn.
- Presentera och beskriv världsarvets universella värde.
- Definiera destinationen.
- Arbeta med verktyget **Faktainsamling**.

#### Arbetsmoment i workshopen

##### Skapa förståelse och samsyn

Reflektera och diskutera kommande arbete utifrån nedanstående frågor för att få en gemensam bild av varför arbetet ska göras samt hur det ska gå till.

- Varför ska vi göra detta arbete?
- Hur ska vi göra det?
- Vilka behöver vara delaktiga?

##### Beskriv världsarvets universella värde

Gå igenom den formella beskrivningen av världsarvets Outstanding Universal Value (OUV). Diskutera innehållet och kom fram till hur värdet skapar en grund för det fortsatta arbetet.

##### Definiera destinationen

Nästa steg är att definiera destinationen. Ta fram en karta över hela destinationen inklusive världsarvet och se vad som finns i och omkring världsarvet.

Vilket utbud finns inom bo-äta-göra-handla och inom kring- och samhällsservice som är viktig för besökare?

Ta fram en karta över världsarvet och dess placering i destinationen i A1- eller A2-format inför workshopen. Använd notislappar med rubriker att placera ut på kartan. Förslag på rubriker; boende, attraktioner/besöksanledningar, lokal handel/shopping, restauranger/matställen, bokningsbara aktiviteter, huvudsaklig reseanledning. Det går även att arbeta med en digital karta och använda digitala notislappar. Kartan ska senare användas i andra delar av arbetet, så lägg tid och engagemang för att skapa en så komplett karta som möjligt.

##### Samla in fakta om destinationen

Som underlag för arbetet i kommande guider behöver det göras en inventering av nyckeltal och annan fakta som definierar destinationen. Det kan till exempel handla om besökare och besöksflöden, kapacitet i boenden och på besöksmålen, infrastruktur i form av leder, vägar, skyltning och transportlösningar. Använd tillfället för att engagera deltagarna. Använd verktyget **Faktainsamling** och arbeta i workshopform för att skapa ett underlag om vilken fakta som behövs och vem som är ansvarig att samla in den. Sätt datum för när underlagen ska vara inne, för att kunna sammanställa inför nästa arbetstillfälle. Den som leder arbetet i guide 1 sammanställer resultatet av det gemensamma arbetet och diskussionerna från workshopen.



### SAMMANSTÄLL DATA OCH FAKTA

Samla in och sammanställ den data kopplad till turism som deltagarna har tagit fram i workshop 1. Bedöm om detta räcker som beslutsunderlag för det fortsatta arbetet med guiderna. Tänk på att en nulä-

gesanalys behöver göras regelbundet, därför är det viktigt att sammanställa fakta så att den är möjlig att jämföra med framtida faktainsamlingar.



## WORKSHOP 2 – HELDAG

### Analysera nuläge och möjligheter

Nu är destinationen definierad och fakta insamlad. Det är dags att analysera nuläget för att veta vad ni behöver fokusera på i arbetet med att skapa en hållbar turism i anslutning till världsarvet. Bjud in till en heldags workshop med utvalda representanter.

Syftet med arbetet är att få samsyn kring vilka möjligheter som finns utifrån nuvarande insikter om destinationen och det som kommer fram med hjälp av en SWOT-analys.

#### Att arbeta med

- Presentera resultaten från faktainsamlingen i **workshop 1**.
- Diskutera och hämta in synpunkter.
- Gör en hållbarhetsanalys.
- Gör en SWOT-analys.

### Arbetsmoment i workshopen

#### Hållbarhetsanalys

Gör en bedömning av hur hållbar turismen är i och omkring världsarvet.

Frågorna är indelade i fyra hållbarhetsområden som är grundläggande för en strategi för hållbar utveckling. Rubrikerna och frågeställningarna är hämtade från verktyget VMAST, se presentation i handbokens inledning.

De fyra grundläggande hållbarhetsområdena att bedöma är:

- A** – Organisering av världsarvet.
- B** – Ekonomisk hållbarhet.
- C** – Social- och kulturell hållbarhet.
- D** – Miljömässig hållbarhet.

Dela in deltagarna i grupper att arbeta med verktyget *Hållbarhetsanalys*.

Summera och saml in gruppernas underlag.

#### SWOT-analys

Gör en SWOT-analys för att skapa en bra överblick av nuläget. Dela upp arbetet i två delar och använd gärna upplägget nedan till arbetet med själva SWOT-analysen. SWOT står för Strength, Weaknesses, Opportunities och Threats – styrkor, svagheter, möjligheter och hot på svenska. Det är ett planeringshjälpmedel för att beskriva vad som behöver göras för att utveckla en verksamhet.

Ett viktigt syfte med en SWOT-analys är att identifiera vilka faktorer som ligger i vägen för utveckling. Det gör man genom att skapa en karta över styrkor, svagheter, möjligheter och hot. Att göra en SWOT-analys förtydligar vad som behöver göras för att ta nästa steg och utvecklas.

Inled med en kort föreläsning om vad som händer i omvärlden ur ett makro- och mikroperspektiv. Därefter diskuterar deltagarna, gärna i mindre grupper, de externa möjligheter och hot som påverkar en hållbar turismutveckling. Använd verktyget *SWOT-analys*.

Förslag på frågeställningar:

- **Vilka externa möjligheter och hot finns i och kring världsarvet?**  
Gör ett kort inspel om vilka trender som råder i besöksnäringen ur ett hållbarhetsperspektiv. Låt deltagarna diskutera externa möjligheter och hot. Använd verktyget *SWOT-analys*.
- **Vilka interna styrkor och svagheter finns i och kring världsarvet?**  
Deltagarna diskuterar interna styrkor och svagheter inom världsarvet och inom destinationen, som kan påverka en hållbar utveckling. Använd verktyget *SWOT-analys*.  
När deltagarna är klara med SWOT-analysen sammanställs, rangordnas och prioriteras förslagen efter hur relevanta eller viktiga de är för det fortsatta arbetet.  
Den som leder arbetet, summerar och berättar hur det fortsatta arbetet går till.





## PRIORITERA VALDA FOKUSOMRÅDEN

Nu finns en gemensam bild över vad som behöver prioriteras för att kunna utarbeta en grundläggande strategi för hållbar turismutveckling. Ni har kommit fram till att vissa områden redan är tillräckligt bra, medan andra områden behöver prioriteras och

utvecklas. Detta sker i guide 2 där den strategiska grunden byggs. Sammanställ vad som ska prioriteras och dela med deltagarna. Identifiera och bjud in utvalda representanter till arbetet i guide 2.



## BEDÖM FÖRUTSÄTTNINGARNA FÖR HÅLLBAR UTVECKLING

Det kan ibland vara relevant att stanna upp och bedöma om det är möjligt att skapa en hållbar turismutveckling enligt Unescos metod och med utgångspunkt i den här handboken. Finns förutsätt-

ningarna eller krävs det ett förberedande arbete i form av en förstudie, för att identifiera och engagera de aktörer och funktioner som behöver medverka för att processen ska kunna genomföras?



## ATT TÄNKA PÅ

- Starta planeringen med en bedömning av vilka delar i beskrivningen som är relevanta och om det krävs anpassningar i genomförandet redan i planeringen.
  - Att ta fram underlag för nuläge och analys kan vara tidskrävande. Låt inte ambitionen att ha en ”fullständig bild” ta över utan gå vidare med de underlag som finns. Det går alltid att komplettera längre fram om viktiga underlag saknas i kommande arbete i exempelvis guide 6 och 8. I den mån arbetet omfattar mycket analys, gå igenom underlagen och bedöm om ytterligare analys behövs, exempelvis med fokus på någon av hållbarhetsrubrikerna.
  - Säkerställ att ni har skapat en gemensam bild av nuläge och möjligheter och vad hållbarhet är utifrån hållbarhetsanalysen. En viktig del i arbetet med både SWOT- och hållbarhetsanalys är att börja synkronisera förväntningar på den fortsatta utvecklingsprocessen samt synliggöra vilka delar som är viktiga.
- Utfallen från analyserna behöver prioriteras för det fortsatta arbetet. Detta kan bidra till att de formella parterna och övriga intressenter ser fördelar med att aktivt delta i det fortsatta arbetet. Om ”svag samverkan” eller ”otydlig roll- och ansvarsfördelning” är utmärkande i analysen, behöver utmaningarna lyftas i starten av guide 2. Då framgår vikten av alla parter medverkan och av att låta arbetet i guide 2 och 3 löpa parallellt.
  - Om VMAST använts som verktyg i guide 1, ger verktyget möjlighet till fördjupning inom samma hållbarhetsrubriker som finns med i handbokens verktyg *Hållbarhetsanalys*.



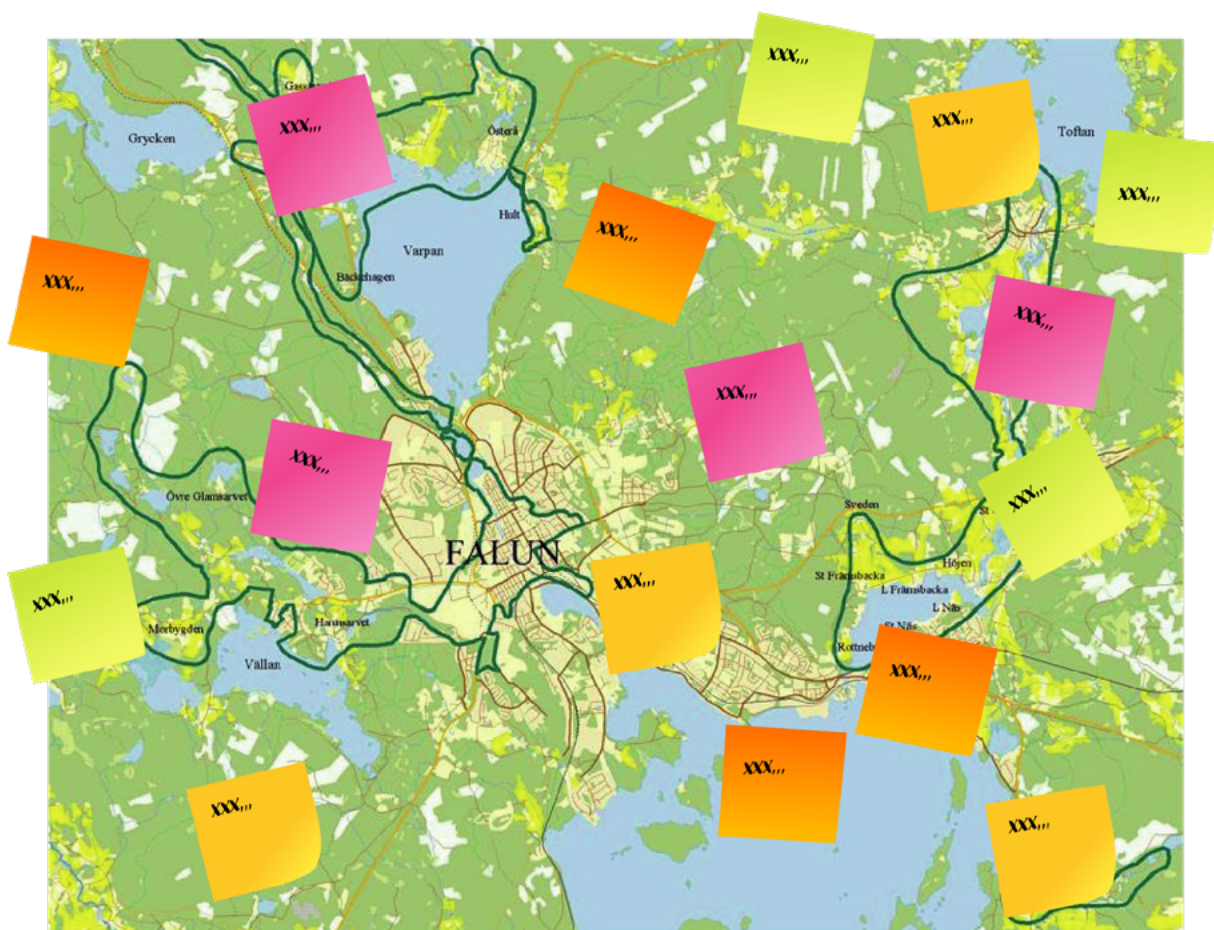
## VERKTYG 1.1

### KARTA ÖVER VÄRLDSARVET OCH DESS PLACERING I DESTINATIONEN

Mall för redovisning av världsarvets särskilt stora universella värde (OUV) och geografisk karta över världsarvet.

#### Instruktion

- A. Skriv in världsarvets beslutade OUV i punktform.
- B. Markera/rita in världsarvets beslutade geografiska område/områden.
- C. Markera med hjälp av notislappar världsarvets tillgångar i form av knutpunkter, besöksmål och utbud inom bo-äta-göra-handla-transportera samt service för besökare.



Exempelkarta, Världsarvet Falun och Kopparbergslagen (2001).



## VERKTYG 1.2

### FAKTAINSAMLING

Frågor kring utbud och resurser från guide 1	Svar	Behov / Åtgärd
Vilka är världsarvets viktigaste knutpunkter/noder?		
Vilka attraktioner finns?		
Vilka boenden finns?		
Vilka serviceställen finns som erbjuder mat och dryck?		
Vilken typ av lokal handel finns?		
Vilka museum, gallerier eller andra besöksmål finns som är öppna för besökare?		

Frågor kring efterfrågan och marknad från guide 1	Svar	Behov / Åtgärd
Hur många besökare kommer till destinationen årligen?		
Hur länge stannar de i genomsnitt?		
Vilka är de främsta målgrupperna som kommer?		
Från vilka geografiska marknader kommer besökarna?		
Hur ser efterfrågan ut på marknaden?		
Vilket är det mest lönsamma marknadssegmentet för världsarvet?		
Attraherar destinationen det mest lönsamma marknadssegmentet?		

forts »

forts >>

Frågor kring efterfrågan och marknad från guide 1	Svar	Behov / Åtgärd
Hur ser det ut jämfört med andra destinationer?		
Vilka är besökarnas motiv för att komma?		
Vad känner de till om ert världsarv?		
Vad värderar besökarna som kommer?		
Är besökarna medvetna om världsarvets betydelse?		
På vad och var spenderar besökarna sina pengar?		

Frågor kring hållbar turism från guide 1	Svar	Behov / Åtgärd
Finns samsyn mellan världsarvsorganisationen och resten av turismsystemet i nuläget?		
Vem står för drift och underhåll av världsarvet i nuläget?		
Vilka behöver vara en del av partnerskap för hållbar turismutveckling?		
Vilka positiva effekter genererar besökarna?		
Vilka negativa effekter genererar besökarna?		
Var upplevs dessa effekter?		
Var går gränsen för hur många besökare ert världsarv kan ta emot?		

forts »

forts >>

Frågor kring hållbar turism från guide 1	Svar	Behov / Åtgärd
Hur är lokalsamhällets förhållande till världsarvet?		
Vad säger världsarvets förvaltningsplan om effekter och möjligheter med turism?		
Används historien, nutiden och framtiden på ett hållbart sätt?		



Frågor kring infrastruktur, besöksflöden och kapacitet	Svar	Behov / Åtgärd
<p>Var anländer besökarna (flygplats, resecentrum eller liknande)? Går det att få fram fakta?</p>		
<p>Vilka transportmedel använder besökarna till och inom destinationen? Går det att få fram fakta?</p>		
<p>Vet vi hur besökarna "rör sig" utifrån platser, säsonger, veckodagar, tid på dagen? Går det att få fram fakta?</p>		
<p>Vet vi vilken kapacitet som finns inom världsarvet och på destinationen som helhet? Går det att få fram fakta?</p>		



## VERKTYG 1.3

### HÅLLBARHETSANALYS

A. Frågor kring organisering	Ja	Nej	Delvis	Kan ej besvaras	Prio	Noteringar
A.1 Finns en organisering för världsarvet?						
A.2 Finns ett system för organisering av världsarvet?						
A.3 Finns resurser i form av tid och ekonomi?						
A.4 Finns en inventering av tillgångar och i världsarvet och övriga besöksmål?						
A.5 Finns en besöksnäringstrategi?						
A.6 Finns kunskap om besökarna och deras ekonomiska bidrag?						
A.7 Finns det tillräcklig med faciliteter, service och infrastruktur för besökare?						
A.8 Finns aktuell besöksstatistik?						
A.9 Finns en aktiv hantering av påverkan från besökare?						
A.10 Finns en gemensam kommunikation och storytelling för världsarvet?						
A.11 Finns kapacitet hos lokala intressenter och aktörer?						
A.12 Har världsarvet samverkan med besöksnäringen idag?						
A.13 Finns samarbete och koordinering med destinationsorganisationen?						

<b>B. Bedöm den ekonomiska hållbarheten</b>	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>	<b>Delvis</b>	<b>Kan ej besvaras</b>	<b>Prio</b>	<b>Noteringar</b>
<b>B.1</b> Är turismen inom destinationen ekonomiskt hållbar?						
<b>B.2</b> Används resurser, vinster eller annan support från besökare?						
<b>B.3</b> Finns tillräcklig finansiering för de investeringar som behövs?						
<b>B.4</b> Bidrar världsarvet till lokala arbetstillfällen och karriärmöjligheter?						
<b>B.5</b> Är produktion och konsumtion av turism ekonomiskt hållbar?						
<b>B.6</b> Finns regelverk för fastighetsutveckling?						
<b>B.7</b> Finns kunskap om besökarnas beteenden?						
<b>B.8</b> Finns kunskap om besökarnas förflyttningar inom destinationen?						
<b>B.9</b> Finns event och festivaler som bidrar till ekonomin?						

<b>C. Bedöm den sociala och kulturella hållbarheten</b>	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>	<b>Delvis</b>	<b>Kan ej besvaras</b>	<b>Prio</b>	<b>Noteringar</b>
<b>C.1</b> Finns en övergripande förståelse för världsarvet?						
<b>C.2</b> Är världsarvet tillgängligt för alla?						
<b>C.3</b> Finns kunskap om den lokala opinionen kring turismen?						
<b>C.4</b> Finns kunskap om besökarnas uppskattning och upplevelser?						
<b>C.5</b> Finns en plan för trygghet och säkerhet?						
<b>C.6</b> Finns en plan för kris- och riskhantering?						
<b>C.7</b> Finns arbete med respekt för lika rättigheter?						
<b>C.8</b> Uppskattas världsarvets immateriella och kulturella värden?						

<b>D. Bedöm den miljömässiga hållbarheten</b>	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>	<b>Delvis</b>	<b>Kan ej besvaras</b>	<b>Prio</b>	<b>Noteringar</b>
<b>D.1</b> Skyddas känsliga områden?						
<b>D.2</b> Skyddas vilda djur och växter?						
<b>D.3</b> Fungerar avfallshanteringen?						
<b>D.4</b> Fungerar vattenskydd och tillgång till vatten?						
<b>D.5</b> Finns en plan för energibesparing?						
<b>D.6</b> Finns det föroreningar i form av ljus, ljud eller något visuellt störande?						
<b>D.7</b> Används transporter med låg miljöpåverkan?						
<b>D.8</b> Finns en plan för att minimera växthuseffekten?						
<b>D.9</b> Finns en plan för att minska klimatpåverkan?						
<b>D.10</b> Har ni identifierat miljömässiga risker?						



VERKTYG 1.4  
**SWOT-ANALYS**

**Styrkor**

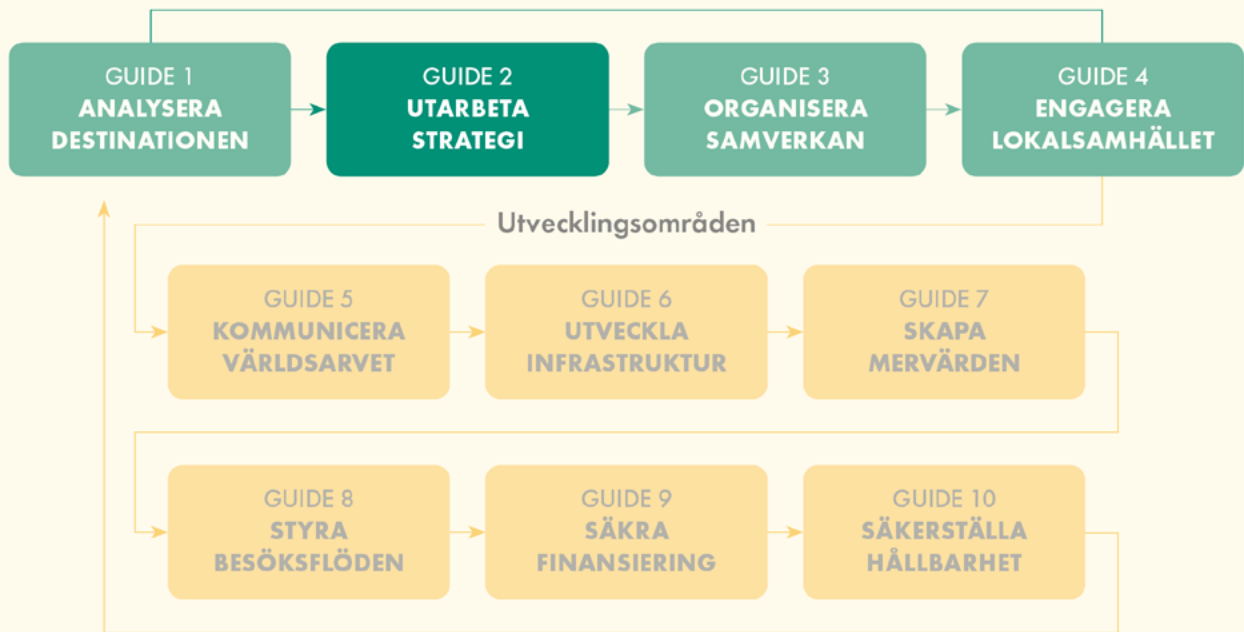
**Svagheter**

**SWOT**

**Möjligheter**

**Hot**

## Strategiska grundområden



# GUIDE 2 UTARBETA STRATEGI

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

## SYFTE OCH MÅL

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

## DELTAGARE I ARBETET

Bjud in representanter för världsarvets formella parter inklusive länsstyrelse, region och kommun samt destinationsorganisation. Tänk även på att bjuda in representanter från lokalsamhället och näringslivet som också berörs av en strategi.

## VERKTYG

- 2.1 Prioritera strategiskt.
- 2.2 Vision/mission/värden.
- 2.3 Prioriterade målgrupper.
- 2.4 Förslag till rubriker i strategin för hållbar turismutveckling av världsarvet.



## UPPLÄGG

I den här guiden föreslås att arbetet läggs upp i följande steg:

- Definiera intressenternas roller.
- Skapa samsyn och riktning.
- Fastställ marknader, målgrupper och mål.
- Utforma strategi för hållbar utveckling.
- Implementera strategin.
- Följ upp och utveckla innehållet.

## AGENDA 2030

Guidens koppling till de globala målen.



# GENOMFÖRANDE



## DEFINIERA INTRESSENTERNAS ROLLER

I guide 1 identifierades de olika intressenterna. I nästa steg definieras deras roller, ansvar och resurser för strategin.



## WORKSHOP 1 – HELDAG Skapa samsyn och riktning

För att skapa en enad bild om riktning behöver en gemensam strategisk grund med vision, mission och mål formuleras. I detta steg identifierar ni hållbarhetsområden och gör strategiska prioriteringar.

### Att arbeta med

- Lär känna varandra, beskriv uppdrag, yrkesroll och engagemang.
- Gå igenom nuläget som togs fram i guide 1.
- Bestäm syfte, mål och upplägg för arbetsprocessen.
- Gör en strategisk prioritering.
- Beskriv det universella värdet för världsarvet.
- Förklara Unescos vision och syfte med metoden.
- Presentera visionen för Nationell strategi för världsarvsarbetet (2019).
- Skapa gemensam vision, mission och värden.

### Arbetsmoment i workshopen

#### Gör en strategisk prioritering

Allt går lättare när man känner varandra. Gör en presentationsrunda och låt varje person beskriva vad den upplever som viktigt med världsarvet.

Sammanfatta slutsatserna från guide 1, där syfte, mål, upplägg, Unescos vision liksom visionen för Nationell strategi går igenom.

Inled med att arbeta med verktyget *Prioritera strategiskt* i mindre grupper för att skapa en gemensam bild av vilka områden som behöver prioriteras i kommande guider. Ta även hänsyn till hur hållbarhetsområdena påverkar arbetet.

Summera och analysera vilka olika områden som behöver prioriteras i det fortsatta arbetet.

Ställ följande frågor:

- Vad tar vi med oss in i arbetet med strategin?
- Vilka områden behöver vi utveckla?
- Vilka områden har vi prioriterat?
- Hur kommer detta att påverka det fortsatta arbetet?

#### Sätt vision, mission och värden

Inför arbetet med vision, mission och värden kan det vara inspirerande med en föreläsning som visar hur andra platser arbetat med vision och mission. Lyft även goda exempel när det kommer till värden.

Diskutera i grupp och formulera förslag kring vision och mission. Använd verktyget *Vision/mission/värden*. Frågorna nedan fungerar som stöd:

- **Vision** – Vilken skillnad vill vi göra på lång sikt?
- **Mission** – Varför ska vi arbeta gemensamt med världsarvets utveckling?

Summera vad grupperna kommit fram till.

Diskutera och formulera värden gruppvis, utöver det universella värdet, som kan bidra till riktning och utveckling.

- **Värden** – finns det värden utöver det universella värdet som behövs lyftas fram?

Summera vad grupperna kommit fram till. Ledaren av dagens workshop summerar resultaten och beskriver nästa steg.

Inför nästa workshop, summera och sammanställ resultatet. Dela med deltagarna.





## WORKSHOP 2 – HELDAG

### Fastställ marknader, målgrupper och mål

#### Att arbeta med

- Summering av **workshop 1**.
- Prioriterade målgrupper och marknader.
- Mål – Sätt mål SMART. (Målen ska stämmas av i arbetet i guide 10).
- Strategiska prioriteringar för att nå målen.

Inled med att presentera det sammanfattade förslaget från arbetet i workshop 1. Gruppen diskuterar och gör eventuella justeringar.

#### Arbetsmoment i workshopen

##### Prioritera målgrupper och marknader

Inled gärna med en föreläsning av någon kunnig person, om målgrupper och marknader för världsarvet. Diskutera i mindre grupper vilka målgrupper och marknader som ska prioriteras för världsarvet och destinationen. Utgå från de regionala och lokala besöksnäringstrategierna, om sådana finns. Använd verktyget *Prioriterade målgrupper* för att fördjupa bilden av målgrupperna. Summera arbetet gruppvis och samlar in som underlag till strategin.

##### Formulera mål

Utifrån arbetet i guide 1 och vald vision är det nu dags att sätta mål. Målen sätts utifrån de fyra hållbarhetsområdena; organisering samt ekonomisk, social och miljömässig hållbarhet. Därefter görs en bedömning av hur hållbarhetsområdena kan påverka det strategiska arbetet framåt i de olika guiderna.

Diskutera hur de olika målen ska nås, förtydliga ansvarsområden och resurser. Sätt mål SMART, det vill säga att de ska vara Specifika, Mätbara, Accepterade, Realistiska och Tidsatta.

Diskutera gruppvis följande fyra områden för att starta tankearbetet kring vilka mål ni ska sätta.

##### • **Organisering i världsarvet**

Hur behöver vi vara organiserade för att bevara, använda och utveckla världsarvets universella värde på ett hållbart sätt? Vad behöver göras? Vilka behöver vara engagerade? Vilka resurser behövs?

##### • **Ekonomisk hållbarhet**

Hur kan vi arbeta för att bidra till ekonomisk lönsamhet för flera i lokalsamhället, i och omkring världsarvet? Vad behöver göras? Vilka behöver vara engagerade? Vilka resurser behövs?

##### • **Social och kulturell hållbarhet**

Hur kan vi arbeta för att bidra till världsarvets och lokalsamhällets sociala och kulturella värden? Kan vi dra nytta av världsarvet socialt och kulturellt utan att lämna för stora avtryck i lokalsamhället? Vad behöver göras? Vilka behöver engageras? Vilka resurser behövs?

##### • **Miljömässig hållbarhet**

Hur kan vi arbeta för att bidra till att turismen stärker den miljömässiga hållbarheten i och omkring världsarvet? Vad behöver göras? Vilka behöver engageras? Vilka resurser behövs?

Summera arbetet gruppvis. Samla in och sammanställ som underlag till strategin.

Workshopleddaren summerar dagens arbete och beskriver hur det fortsatta arbetet tas vidare, samt hur de olika parterna kommer att vara involverade.



## UTFORMA STRATEGI FÖR HÅLLBAR UTVECKLING

Efter workshop 1 och 2 kan arbetet med att formulera strategin påbörjas. Förslag på rubriker och innehåll finns i verktyget *Förslag till rubriker i strategi för hållbar turismutveckling av världsarvet*.

Att utforma en strategi är en process som kräver både tid och reflektion. Bjud gärna in till möte med alla parter som medverkat i strategiarbetet för att stämma av. Troligtvis behövs flera möten för att arbeta fram strategiska prioriteringar.

I arbetet ingår att ta ställning till hur den strate-

giska grunden ska omsättas i världsarvets styrdokument och förankras hos världsarvets formella parter. Det är viktigt att den synkroniseras med övriga styrdokument som exempelvis förvaltningsplanen samt att den omsätts i besöksnäringens handlingsplaner och aktiviteter, gemensamt och hos enskilda världsarvsparter. Om strategin är förankrad, välkänd och accepterad finns goda förutsättningar för att den också kommer att genomföras.



## IMPLEMENTERA STRATEGIN

Vänta med att fastställa strategin tills samtliga valda guider är genomarbetade. Parallellt med arbetsprocessen kan avstämningar göras för att säkerställa att innehållet stämmer överens och kompletterar andra viktiga lokala och regionala utvecklingsplaner, exempelvis besöksnäringstrategier, regionala och kommunala utvecklingsplaner.

Utforma därefter strategin så att den är tillgänglig och går att sprida och kommunicera i tryckt och digitalt format.

Engagera alla parter i strategiarbetet så att strategin får spridning.



## FÖLJA UPP OCH UTVECKLA INNEHÅLLET

Besluta redan nu hur arbetet ska följas upp i guide 10. Presentera och kommunicera förändring och

utveckling av satta mål och uppnådda effekter. Var mottaglig för synpunkter och återkoppling.



## ATT TÄNKA PÅ

- Påbörja alltid planeringen med att göra en bedömning av vilka delar i beskrivningen som är relevanta och om det krävs Anpassningar i genomförandet. Ta utgångspunkt i analys och i prioriteringar.
- Den strategiska grunden behöver formaliseras för att få genomslag. Planera arbetet i relation till övriga processer som finns att förhålla sig till. Det är viktigt att den strategiska grunden kan arbetas in i världsarvets förvaltningsplan och övriga styrdokument. Den kan också ge ingångsvärden till lokala och regionala planer och strategier.
- Anpassa arbetet utifrån resurser, kanske behöver arbetet ske stegvis. Det viktigaste är att ha ett tydligt mål och en plan för arbetet.
- Om VMAST använts som verktyg i guide 1, kommer utfallet att ge ingångsvärden till de prioriteringar som behöver göras i guide 2. Detta ger ett liknande utfall som verktyget *Prioritera strategiskt*.



## VERKTYG 2.1

### PRIORITERA STRATEGISKT

Verktuget används som stöd för att prioritera vilka områden ni kommer att behöva fokusera på i ert arbete för hållbar utveckling av världsarvet. Målet är att få en gemensam bild av hur ni ska prioritera arbetet i kommande guider utifrån hållbarhetsfaktorerna.

1. Bedöm i vilken grad ni ser att det lokala engagemanget kommer att påverka hållbarhetsfaktorerna A-D.
2. Bedöm i vilken grad ni ser att kommunikationen kommer att påverka hållbarhetsfaktorerna A-D.
3. Bedöm i vilken grad ni ser att den turistiska infrastrukturen kommer att påverka hållbarhetsfaktorerna A-D.
4. Bedöm i vilken grad ni ser att värden och produktutveckling kommer att påverka hållbarhetsfaktorerna A-D.
5. Bedöm i vilken grad ni ser att kapacitet och besöksflöden kommer att påverka hållbarhetsfaktorerna A-D.
6. Bedöm i vilken grad ni ser att finansiering och investeringar kommer att påverka hållbarhetsfaktorerna A-D.
7. Bedöm i vilken grad ni ser att säkerställandet av hållbar utveckling kommer att påverka hållbarhetsfaktorerna A-D.

Värdera från 0-10 där 0 är ingen påverkan och 10 är mycket stor påverkan.

Område/ Hållbarhetsfaktorer	A. Organisering i världsarvet	B. Ekonomisk hållbarhet	C. Social hållbarhet	D. Miljömässig hållbarhet
Engagera lokalsamhället <b>Guide 4</b>				
Kommunicera världsarvet <b>Guide 5</b>				
Utveckla infrastruktur <b>Guide 6</b>				
Skapa mervärden <b>Guide 7</b>				
Styra besöksflöden <b>Guide 8</b>				
Säkra finansiering <b>Guide 9</b>				
Säkerställa hållbarhet <b>Guide 10</b>				



VERKTYG 2.2  
VISION/MISSION/VÄRDEN

Vision

Världsarvets OUV

Mission

Andra värden



## VERKTYG 2.3

### PRIORITERING AV MÅLGRUPPER

Målgrupp	Vi tror att dessa är värdefulla besökare till världsarvet för att:
1.	
2.	
3.	
4.	



## VERKTYG 2.4

### FÖRSLAG TILL RUBRIKER I STRATEGIN FÖR HÅLLBAR TURISMUTVECKLING AV VÄRLDSARVET

#### OM STRATEGIN

##### **Bakgrund**

**Ingångsvärden till strategin  
(utbud, resurser mm 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*

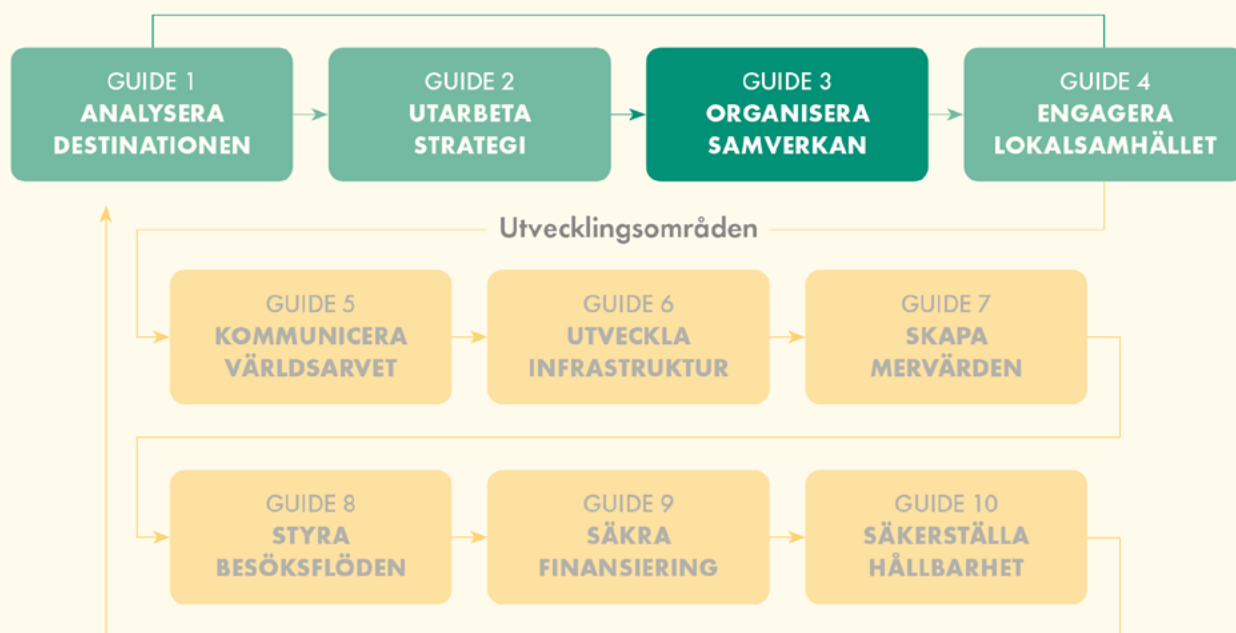
*Guide 7: Skapa mervärden*

*Guide 8: Styra besöksflöden*

*Guide 9: Säkra finansiering*

*Guide 10: Säkerställa hållbarhet*

## Strategiska grundområden



# GUIDE 3 ORGANISERA SAMVERKAN

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.

## SYFTE OCH MÅL

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 för att leda det konkreta utvecklings- och förvaltningsarbetet.

## AGENDA 2030

Guidens koppling till de globala målen.



## DELTAGARE I ARBETET

Utvalda representanter för världsarvets formella parter inklusive länsstyrelse, region och kommun samt destinationsorganisationer. Arbetet genomförs dels i stor grupp (workshops), dels i mindre arbetsgrupp (arbetsmöten).

## UPPLÄGG

I den här guiden föreslås att arbetet läggs upp i följande steg:

- Beskriv parternas formella roller och ansvar.
- Stäm av bidrag och roller i arbetet.
- Genomför interna processer.
- Utarbета förslag till organisering.
- Förankra och vidareutveckla förslag.
- Etablera nya arbetsformer.

## VERKTYG

**3.1** Underlag för intern process i respektive parts organisation.







## GENOMFÖRANDE

Rekommenderade insatser i den här guiden säkerställer att en ny strategi kan genomföras och följas upp. Riksantikvarieämbetet har på regeringens uppdrag tagit fram en Nationell strategi för världs-

arvsarbetet (2019). Läs gärna igenom kapitlet 2.3 om *Förtydligande om organisering, ansvar och roller i världsarvsarbetet*.



### ARBETSMÖTE 1

#### Beskriv parternas formella roller och ansvar

Skapa en arbetsgrupp som inkluderar representanter för parterna i Världarvsrådet samt intressenter och organisationer som har avgörande betydelse för organiseringen och samarbetet i världsarvet. Ha gärna med flera olika representanter från Världsarvsrådets parter. Säkerställ att deltagarna är eniga om strategin för hållbar turismutveckling i världsarvet, utarbetad i guide 2.

#### Arbetsmoment i arbetsmötet

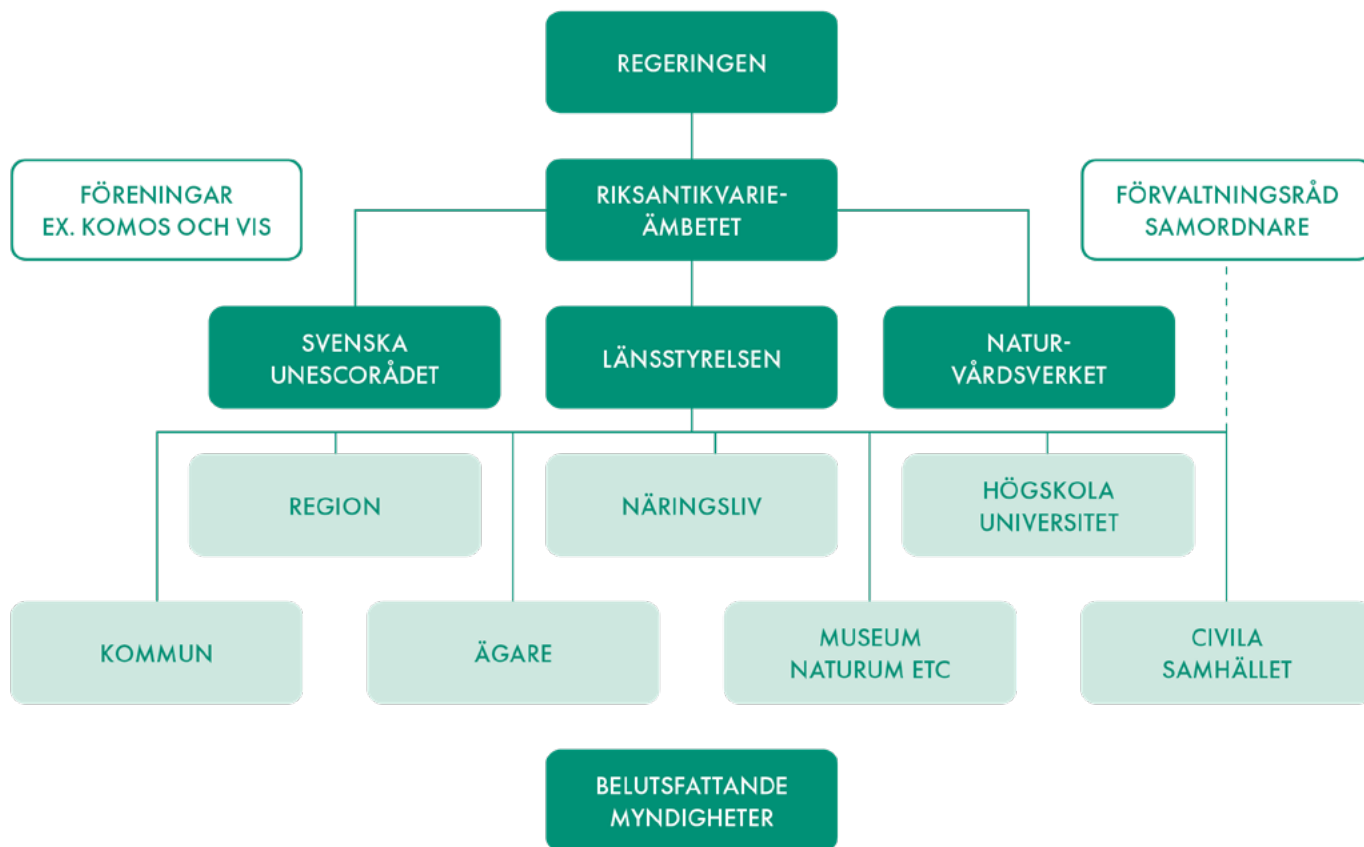
##### Effektiv organisering av ett hållbart världsarv

Presentera kapitel 2.3 i Nationell strategi för världsarvsarbetet, om organisering. Diskutera vad strategin innebär för roller, ansvar och mandat i

världsarvet. Diskutera hur parternas formella roller och ansvar fungerar i verkligheten. Finns det glapp mellan beskrivningarna i den nationella strategin och organiseringen i världsarvet?

Efter mötet kartlägger deltagarna formella funktioner, roller och ansvar med koppling till världsarvet i de egna organisationerna. Samla in och sammanställ kartläggningarna som underlag inför kommande workshop.

Planera och bjud in till en större workshop med parterna i Världsarvsrådet och andra strategiskt viktiga intressenter och aktörer. Bjud gärna in fler funktioner från varje organisation för att få in olika perspektiv i workshoppen.





## WORKSHOP 1 - HALVDAG

### Stäm av bidrag och roller i arbetet

Syftet med workshopen är att skapa förståelse samt bidra till analys av nuläge och behov av en strategisk grund. Att driva en förankringsprocess som stärker partnerskap och samverkan. Att bidra till en öppen och inkluderande organiserings- och förvaltningsstruktur i det fortsatta arbetet.

Det handlar inte om att skapa en ny organisation utan att utveckla organiseringen av det gemensamma världsarvsarbetet. Organiseringen ersätter inte Världsarvsrådet, utan skapar arbetsformer i och omkring rådet och i anslutande samarbeten. Detta för att lättare kunna driva utvecklingsfrågor kopplat till hållbar turism.

#### Workshopens innehåll

- Presentera deltagarna utifrån uppdrag, yrkesroll och engagemang.
- Presentera analys av destinationen, framtagen i guide 1.
- Presentera strategin för hållbar turismutveckling, framtagen i guide 2.
- Presentera världsarvens organisering i Nationell strategi för världsarvsarbete (2019).
- Presentera genomförda kartläggningar i deltagarnas organisationer, om formella funktioner, roller och ansvar.
- Diskutera i grupper hur parterna kan organisera och ta arbetet vidare, gemensamt och i de egna organisationerna.

#### Arbetsmoment i workshopen

##### Nå målen tillsammans

Presentera förslag till mål för hållbar turismutveckling i världsarvet. Dela in deltagarna i grupper och diskutera:

- Hur parterna i världsarvet behöver arbeta för att bidra till de gemensamma målen?
- Vad saknas och vad behöver läggas till?

Grupperna redovisar sina svar och reflektioner. Workshopledaren samlar in och sammanfattar förslagen.

##### Interna processer

Gruppera deltagarna utifrån organisationstillhörighet för att diskutera:

- Hur ska arbetet tas vidare i den egna organisationen?
- Vilka behöver vara engagerade?
- Vilka interna processer behöver drivas?

Efter workshopen får deltagande organisationer ansvara för att planera, boka och genomföra möten och samtal inom den egna organisationen.

Avsluta dagen med att summera och beskriva hur utfallen från workshopen tas vidare i arbetet i guide 3. Arbetsgruppens deltagare ansvarar för att de interna processerna genomförs och dokumenteras enligt plan, vid behov med stöd av ansvarig processledare.



## GENOMFÖR INTERNA PROCESSER

Genomför interna processer i partnerorganisationerna och i Världsarvsrådet. Använd verktyget *Underlag för interna processer*.



## ARBETSMÖTE 2 – HALVDAG

### Utarbeta förslag till organisering

Samla arbetsgruppen för att gå igenom resultaten från de interna processerna. Sammanställ underlag som beskriver varje organisations svar med åtaganden, önskemål och initiativ.

Identifiera lösningar och utarbeta gärna förslag, utifrån de interna processerna, till hur det gemen-

samma världsarvsarbetet kan utvecklas för att möta aktuella utvecklingsbehov. Om Världsarvsrådet har gjort en intern process är det värdefullt om rådets förslag presenteras och diskuteras i kommande workshop.



## WORKSHOP 2 – HALVDAG

### Förankra och vidareutveckla förslag

Bjud in deltagare från *workshop 1* till en uppföljande workshop för genomgång av respektive intressents interna process utifrån fyra frågor:

- Vad har genomförts i den interna processen?
- Vad har organisationen kommit fram till så här långt?
- Vad återstår?
- Vilka utmaningar och möjligheter ser vi i arbetet framåt?

Diskutera behov av utvecklade arbetsformer utifrån förslagen i de interna processerna.

Presentera förslag till hur det gemensamma

arbetet kan organiseras för att möta aktuella utvecklingsbehov, gärna med exempel från Världsarvsrådets interna process. Enas om hur organiseringen framåt behöver struktureras och fungera.

Bestäm hur ni ska arbeta i vidareutvecklingen av organiseringen, både i samordnade arbetsformer och i de egna organisationerna. Gör en plan för realisering och uppföljning.

Avsluta workshopen med att presentera det återstående arbetet i guiderna 4-10 och hur parterna kan delta och bidra med expertkompetens i de olika utvecklingsområdena.



## ETABLERA NYA ARBETSFORMER

Se över arbetsformerna med utgångspunkt i förslaget till fortsatt organisering samt den plan för realisering som togs fram i *workshop 2*. Vidareutveckla befintliga processer och rutiner för att stödja organiseringen. Etableringen av de nya arbetsformerna görs genom att mobilisera engagemang och genom dialog.

Förankra de nya arbetsätten till berörda, med motivering om varför organiseringen vidareutvecklats samt hur de nya arbetsformerna ser ut och kommer att fungera.



## ATT TÄNKA PÅ

- Starta planeringen med en bedömning av vilka delar i beskrivningen som är relevanta, och om det krävs anpassningar i genomförandet redan i planeringen.
  - Utvecklingsarbete i ett världsarv eller liknande besöksmål kräver samverkan och samordning. Utgå från de formella ansvar och åtaganden som redan är etablerade. Det går alltid att komplettera med frivilliga uppgifter, förutsatt att berörda parter är överens om vad arbetet ska omfatta och leda till.
- 
- Om arbetet med hjälp av handboken genomförs i projektform är det viktigt att enas om hur ledarskapet och utvecklingsarbetet ska tas vidare i det löpande arbetet när projektet är över. Ju tidigare frågan om övergång till löpande verksamhet hanteras, desto större sannolikhet är det att få effekt i projektet. Samtidigt behöver världsarvets parter vara beredda att ta vid, vilket kan kräva rätt tajming oavsett var i guidearbetet ni befinner er.
  - Avgörande i det fortsatta arbetet efter guide 3 är att det finns en plan för realisering, där berörda parter ges möjlighet att finnas med och påverka arbetsformerna för att optimera möjligheterna till rätt bidrag från alla inblandade.



## VERKTYG 3.1

### UNDERLAG FÖR INTERNA PROCESSER

#### Deltagare:

Utvalda tjänstepersoner och politiker i världsarvets partnerorganisationer.

#### Syftet med den interna förankringsprocessen är att:

- Skapa förståelse för nulägesanalysen av världsarvet och vad den ställer för krav och skapar för möjligheter för oss som organisation.
- Förhålla oss till vikten av vårt bidrag i realiseringen av världsarvets utkast till strategi för hållbar turismutveckling.
- Identifiera vår organisations roll, ansvar och mandat i världsarvets fortsatta utveckling.
- Etablera en aktiv samverkan där respektive parts bidrag är tydligt och samordnat med övriga parter.

#### Agenda:

- Om projektet.
- Inspiration från andra världsarv – vad säger forskningen?
- Dialogfrågor:
  - Vår roll, ansvar och mandat i världsarvets fortsatta utveckling.
  - Reflektioner kring utkast till strategi för världsarvet.
  - Organisering i det fortsatta arbetet.
- Vårt engagemang i projektets fortsatta arbete.
- Sammanfattning och avslut.

Lycka till och ha riktigt bra och givande samtal i er egen organisation!

#### 1. Uppstartsfråga, välj något av följande alternativ (a-c) beroende på verksamhet

a) På vilket sätt är världsarvet viktigt för oss?

b) Vilken potential ser vi att världsarvet har för vår verksamhet?

c) På vilket sätt påverkas vi av och påverkar vi världsarvet?

#### 2. Nuläge, uppdrag, roll och ansvar

Vad är vårt uppdrag, vår roll och vårt ansvar i världsarvsarbetet?

### 3. Vision, mission, mål och strategi

a) Vad är vårt viktigaste bidrag till vision och mission?

b) Vilka frågor behöver vi driva för att uppnå målen inom:  
Organisering?

Ekonomisk hållbarhet?

Social, kulturell hållbarhet?

Miljömässig hållbarhet?

c) Vilka strategiska dokument har vi redan nu att utgå ifrån i arbetet?

#### 4. Samverkan

a) I vilka frågor ser vi en vinst i att samordna oss och/eller samverka med andra parter? Definiera vad och vilka!

b) Vilka förväntningar har vi på de andra parterna?

#### 5. Fördjupning organisering

Utgångspunkt i dialogerna nedan är den strategiska grund ni utarbetat samt dialog kring roll i fråga 2.

**a) Kompetens**

Vilken kompetens behövs hos de ansvariga för att målen ska nås? Behöver enskilda funktioner/personer stöd eller kompetensutveckling? Har vi rätt kompetens på rätt roll? Har vi rätt roller? Behöver vi tillgång till ytterligare kompetens?

**b) Drivkrafter**

Behöver den eller de personer som är ansvariga för världsarvsarbetet någon specifik drivkraft för att lyckas i arbetet?

**c) Organisationskulturer**

Finns det organisationskulturella skillnader och likheter mellan parterna som påverkar samverkan kring världsarvet och en hållbar utveckling?

## 6. Representation från vår organisation i projektets fortsatta arbete

a) I vilka guider i projektets fortsatta arbete ska vi ha representation. Vem/vilka?

b) I vilka delar bör vi ha en ledande roll givet det uppdrag, den roll och det mandat som vi har i arbetet med världsarvet?

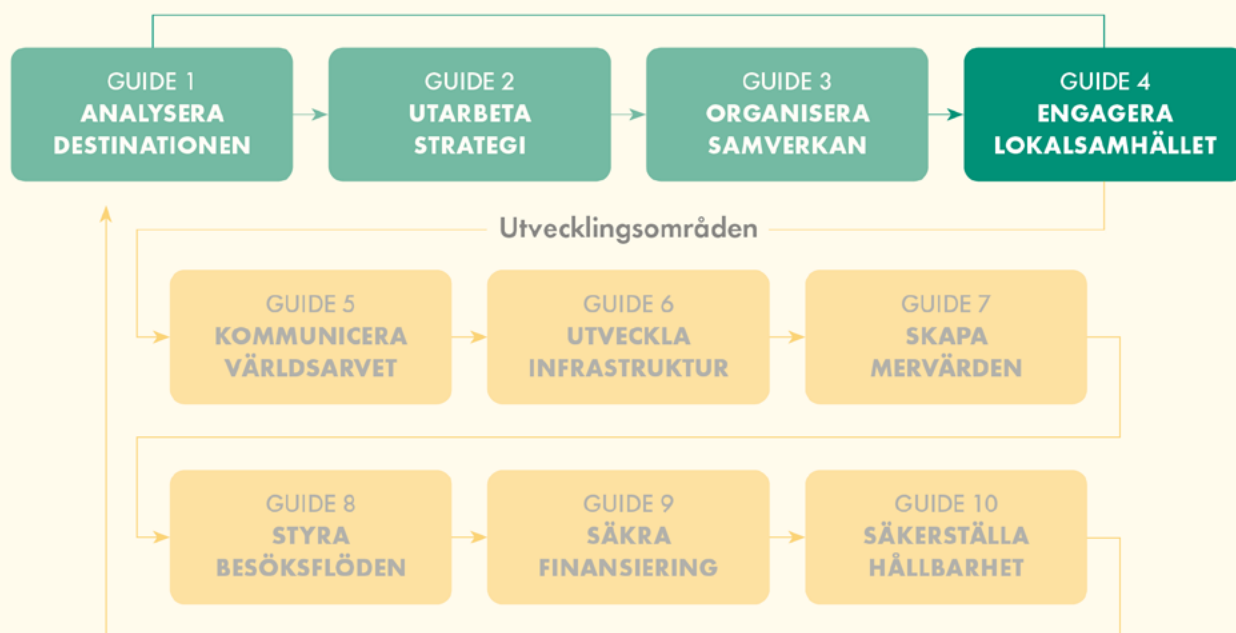
## 7. Handlingsplan framåt

a) Hur tar vi arbetet vidare utifrån dagens möte/utfall? Vad behöver vi driva/göra? Vem gör vad?

b) Hur ska vi förankra dagens arbete till berörda internt och externt? Vad och vilka?



## Strategiska grundområden



# GUIDE 4 ENGAGERA LOKALSAMHÄLLET

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.

## SYFTE OCH MÅL

Syftet är att förankra arbetet lokalt genom att engagera de 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.

## DELTAGARE I ARBETET

Representanter från företag, föreningar och organisationer i civil- och lokalsamhället. Det är viktigt att sträva efter en blandning av aktörer och intressenter som på olika sätt har kopplingar till världsarvet. Arbetet genomförs i stor grupp (workshops), och i mindre grupp (förberedande möten inför workshops).

## AGENDA 2030

Guidens koppling till de globala målen.



## UPPLÄGG

I den här guiden föreslås att arbetet läggs upp i följande steg:

- Etablera dialog.
- Skapa samsyn.
- Identifiera platsens historia och möjligheter.
- Kommunicera världsarvets värde.
- Lokal förankring och fortsatt arbete.

## VERKTYG

**4.1** Årshjul.

**4.2** Konzeptutveckling.



---

## GENOMFÖRANDE



### ETABLERA DIALOG

Lista företag, föreningar och organisationer och andra representanter som kan bidra i arbetet med en hållbar turismutveckling. Tänk gärna brett för att få med många olika representanter. Kom ihåg att ta med invånarna som både kan påverkas av och bidra till en hållbar turism.

Bjud in utvalda företag, föreningar och organisationer till en första workshop. Förbered innehåll och genomförande. Skapa en förenklad presentation av framtagen strategi i guide 2, som är lätt att förstå och ta till sig för personer som inte deltagit i arbetet.



## WORKSHOP 1 – HALVDAG

### Skapa samsyn

Syftet med workshopen är att deltagarna ska få insikter om de möjligheter som en hållbar turismutveckling i ett världsarv kan ge. Målet är att skapa samsyn kring världsarvet, dess betydelse och möjligheter för lokalsamhället. Använd gärna kartan från guide 1 som utgångspunkt.

#### Att arbeta med

- Syftet med guide 4 och innehållet i workshopen.
- Presentation av deltagarna.
- Presentera vad Världsarvskonventionen, det egna världsarvet och det särskilt stora universella värdet är. Visa världsarvets geografiska område på en karta.
- Visa exempel på lokalsamhällets betydelse för världsarvet.
- Presentera utfall från SWOT-analys i guide 1.
- Presentera Förenklad strategi för hållbar turismutveckling från guide 2.

#### Arbetsmoment i workshopen

##### *Presentera världsarvet och det universella värdet.*

Presentera utfallet i SWOT-analysen från guide 2 samt identifierade möjligheter.

##### *Gruppdiskussion*

Dela in deltagarna i mindre diskussionsgrupper. Förslag på frågeställningar:

- Vilka möjligheter ser jag med världsarvet?
- Vilken nytta kan vi ha av världsarvet och dess värde och hur kan turismen bidra?
- Hur kan världsarvet bidra till min verksamhet och till utvecklingen i lokalsamhället?

Avsluta och dela vad några av grupperna har kommit fram till. Säkerställ att diskussionerna dokumenteras i grupperna och samlas in för sammanställning. Lista större utmaningar och möjligheter som är viktiga nycklar för att förstå turismen på destinationen.

Presentera en förenklad strategi med vision, mission, strategiska mål, målgrupper och marknader. Ge gärna konkreta exempel på vad som skulle kunna bli bättre på kort och lång sikt. Dela in deltagarna i mindre diskussionsgrupper. Förslag på frågeställningar:

- Hur kan vi som ingår i lokalsamhället konkret bidra till att utveckla världsarvet på ett sätt som är hållbart och till nytta för många?
- Vilka framgångsfaktorer och utmaningar vill vi lyfta fram i det fortsatta arbetet med världsarvet och hållbar turism?

Summera workshopen och sammanfatta i en presentation som delas med deltagarna efter workshopen. Sammanfattningen kan antingen fungera som en avslutning på genomförd workshop eller som inledning till en efterföljande fördjupad workshop. Dra nytta av den input som är realistisk och relevant i det fortsatta strategiarbetet för att visa att lokalsamhällets behov tas om hand.



## WORKSHOP 2 – HALVDAG

### Identifiera platsens historia och möjligheter

Syftet med *workshop 2* är att ge deltagarna möjlighet att vidareutveckla några förslag, koncept och teman från *workshop 1*. Förslag som både stärker världsarvets attraktivitet, utveckling och deltagarnas egna verksamheter.

Målet är att identifiera vilka tematiska områden eller koncept som kan utgöra grunden för utvecklad lokal kommunikation och stärkt lokal samverkan med utgångspunkt i världsarvet. Här identifieras områden som deltagarna anser är viktiga för det lokala förenings- och näringslivet. Det kan handla om attraktiva boendemiljöer och stadskärnor som lyfter fram världsarvets miljöer och värden i stadsutveckling och varumärkesbyggande. Det kan också handla om delaktighet i världsarvets produktutveckling kring lokal mat, handel, outdoor-upplevelser, transportlösningar, storytelling och tillgång till världsarvets miljöer för nya aktiviteter och upplevelser.

#### Att arbeta med

- Presentera sammanställningen från *workshop 1*.
- Inspirera med goda exempel.
- Lista tre förslag på insatser.
- Diskutera förändringars påverkan.
- Inventera berättelser som kan tillgängliggöras på nya sätt.
- Utveckla koncept och teman.

#### Arbetsmoment i workshopen

##### *Presentera sammanställningen från workshop 1.*

Inled med att presentera det sammanställda resultatet från *workshop 1*.

##### *Inspiration inför dagens arbete*

Inspirera deltagarna genom att presentera några exempel på hur andra världsarv eller andra kulturmiljöer har arbetat med att engagera lokalsamhället.

Lista tre förslag på insatser som kan bidra till lokalsamhället och diskutera hur man kan förverkliga dem inom ramen för strategin.

Lyft fram de prioriterade målgrupperna i strategin. Beskriv vad som attraherar, vad som gör att de väljer att besöka en plats samt hur boende och företagare kan vara en attraktivitet utifrån begrepp som genuin och autentisk.

##### *Inventera resurser, historier och berättelser*

Dela in deltagarna i grupper med uppgift att inventera de resurser och den historia som finns i och omkring världsarvet. Använd verktyget *Årsbjul*. Använd gärna den karta ni arbetade fram i guide 1 för att visa hur världsarvet ser ut geografiskt.

##### *Gruppera och utveckla koncept*

Samla alla föreslagna resurser och reseanledningar i geografiska eller tematiska kluster. Deltagarna enas gruppvis om tre till fyra teman som de skriver in i verktyget *Konceptutveckling* för fortsatt arbete. I verktyget kan de även skriva in valda målgrupper som hämtas från den strategiska grunden i guide 2.

Avsluta och summera arbetet i workshopen. Tolka resultaten och sammanställ en presentation som delas med deltagarna efter workshopen.



## KOMMUNICERA VÄRLDSARVETS VÄRDE

Det är viktigt att kommunicera och tillgängliggöra resultaten från de workshops som har genomförts i guiden. Ett världsarv är en del av ett större sammanhang, där platsens kultur är ett resultat av platsens historia. Att få så många som möjligt att känna stolthet för världsarvet, dess historia, miljöer, värden och möjligheter kan ge hela destinationen ett lyft. Det förutsätter att historien, miljöerna och värdena tas tillvara, att produkter och service ökar lokalsamhällets attraktivitet och de boendes livskvalitet.

Förslag på rubriker för sammanställning och kommunikation:

- Gemensam bild av destinationen.
- Gemensamma möjligheter.
- Världsarvets OUV och andra värden.
- Gemensamt förhållningssätt till världsarvets värden.
- Gemensamma möjligheter och utmaningar kopplat till hållbar turism.
- Gemensamma målgrupper.
- Gemensamma teman/koncept.



## LOKAL FÖRANKRING OCH FORTSATT ARBETE

Bjud in deltagarna till en kort och inspirerande presentation av workshopens sammanställning. Bjud gärna även in företag, föreningar och organisationer som inte varit delaktiga i arbetet. Gör presentationen tillgänglig i digitalt format. Fokus i mötet ska vara hur var och en av deltagarna nu kan arbeta vidare utifrån och dra nytta av utfallet av arbetet i guiden, vilket bygger lokalt engagemang i praktiken.

Ett sätt att ta arbetet i guide 4 vidare i gemensam form kan vara att utveckla ett lokalt värdskap genom ökad kunskap och kännedom om världsarvet bland personer som arbetar inom turism och

besöksnäring. Från kafé- och restaurangpersonal till butiksbiträden, receptionister, taxichaufförer och andra viktiga funktioner. Om alla som möter besökarna känner stolthet för platsen och sin egen roll och vill dela med sig kommer hela destinationen att påverkas positivt. Inte minst kommer besökarnas helhetsbedömningar att locka flera besökare att uppleva en plats som präglas av engagemang, bra bemötande och ett genuint intresse för besökarnas behov och önskemål.

Resultatet från arbetet i den här guiden är också viktig input till arbetet med guide 5 och guide 7.



## ATT TÄNKA PÅ

- Påbörja alltid planeringen med att göra en bedömning av vilka delar i beskrivningen som är relevanta och om det krävs anpassningar i genomförandet.
  - Lokal förankring är avgörande i arbetet med att utveckla hållbar turism. För att det ska ske behöver de som är involverade ha samsyn kring hur turismen i världsarvet kan göras mera hållbar. Detta för att kunna lägga fokus på de delar som mest engagerar utifrån intressen och roller.
  - Skapa en inbjudan som lockar en bred representation av deltagare; från företag, föreningar och centrumbildningar till engagerade eldsjälar, vänföreningar och viktiga stödfunktioner som världsarvssamordnare samt lokala eller regionala destinationsbolag. Eftersträva de horisontella kriterierna mångfald och jämställdhet.
  - Skapa ett välkomnande samtalsklimat där många idéer kan rymmas utan att värderas. Uppmuntra deltagarna att gå från generella förslag till mer specifika. Se om några vill kliva fram för att utveckla en idé eller tanke, gärna tillsammans med andra deltagare i mötet. Lita på processen och deltagarnas engagemang och se åt vilket håll samtalen leder utifrån de frågor ni ber dem diskutera.
- Beroende på utfallet i den avslutande workshopen, fundera på om och hur ni vill ta den lokala dialogen vidare. Kan drivande och engagerade deltagare slussas in i andra nätverk och processer kring destinations-, evenemangs-, affärs- och produktutveckling? Kan de fungera som idégivare och inspiratörer till andra aktörer, som lokala besöksnäringens företag och föreningar?  
Tänk gärna brett kring hur ni kan använda det lokala engagemang som finns och vad som krävs för att få det att växa. Det viktigaste är att skapa en känsla av att alla kan "göra" saker direkt för att stärka världsarvet, utveckla idéer och visa värdskap. De behöver inte vänta in någon eller något för att vara viktiga ambassadörer.
  - Ett starkt lokalt engagemang är ofta den bästa grogrunden för att bygga ett stolt ambassadörskap och ett inkluderande värdskap. Det kan i sin tur öka lokalsamhällets intresse för att värna om och lyfta fram världsarvet som en del i platsens attraktivitet, både för boende och besökare. Framför allt är det viktigt att lokalsamhället kan göra sin röst hörd i förvaltningen, användandet och utvecklingen av världsarvet så att världsarvet är en resurs i den lokala samhällsutvecklingen, inte ett hinder.
  - Lokalsamhällets uppfattning om turismens hållbarhet i och kring världsarvet bör följas upp regelbundet och kan inkluderas i världsarvets årliga handlingsplan.



VERKTYG 4.1  
ÅRSJUL





VERKTYG 4.2  
**KONCEPTUTVECKLING**

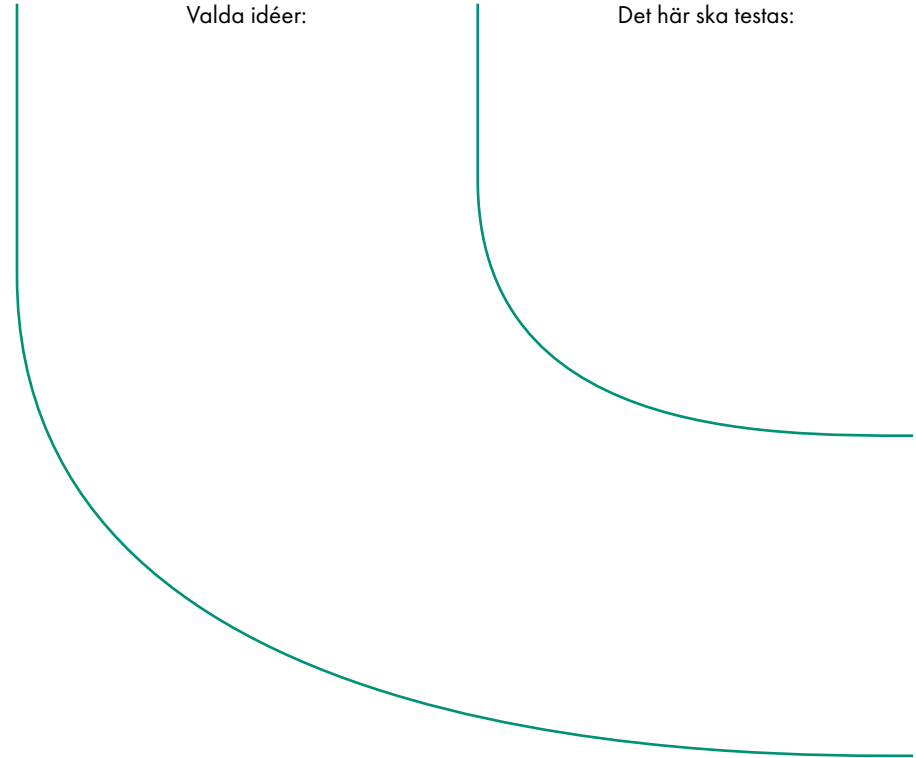
**Koncept**

**Målgrupper**

Idéer:

Valda idéer:

Det här ska testas:







# GUIDE 5

## KOMMUNICERA VÄRLDSARVET

Guiden beskriver arbetet med att utveckla en varumärkesplattform som grund för världsarvets samordnade kommunikation.

### SYFTE OCH MÅL

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.

### DELTAGARE I ARBETET

Arbetet genomförs i en arbetsgrupp med experter inom kommunikation, med deltagare från centrala parter i världsarvsarbetet. Resultat och förslag stäms av och förankras i Världsarvsrådet samt i ansvarig kommun och destinationsorganisation som ansvarar för kommunikationen gentemot lokalbefolkning och besökare.

### AGENDA 2030

Guidens koppling till de globala målen.



### UPPLÄGG

- Analysera varumärkets nuläge.
- Segmentera prioriterade målgrupper.
- Skapa en plattform för världsarvet.
- Anpassa eller utveckla verktyg.
- Efterarbete i arbetsgruppen.

### VERKTYG

- 5.1** Varumärkets värden.
- 5.2** Personabeskrivning.





## GENOMFÖRANDE

Deltagarna behöver ha god kunskap om både världsarvet, destinationen och hur man bygger kommunikation och ett platsvarumärke. En liten arbetsgrupp rekommenderas.

En **varumärkesplattform** beskriver hela varumärkesstrategin. Det vill säga allt som varumärket är och står för, varför det finns och hur det kan användas. En varumärkesplattform för ett världsarv kan innehålla följande delar och rubriker; vision, mission, filosofi, position, kundlöfte, kärnvärden, tillgångar, marknader och målgrupper. Varumärkesplattformen kan gärna kompletteras med verktyg som till exempel en förenklad kommunikationsguide, grafisk profil och skyltmanual.

En kommunikationsstrategi beskriver hur kommunikationsmålen ska uppnås genom att utgå från målgruppernas drivkrafter. Målgrupperna kan beskrivas som *personas* som ger information om hur målgruppernas behov kan tillgodoses i erbjudanden, budskap och bilder. Varumärkesplattformen kompletteras ofta med årliga kommunikationsplaner som är nedbrutna i tidsatta aktivitetsplaner.

Målet är att öka besökarnas och lokalsamhällets kunskap och intresse för världsarvet med hjälp av en samordnad och målgruppsanpassad kommunikation. Hållbarhetsaspekternas betydelse i kommunikationen behöver också synliggöras.



### WORKSHOP 1 - HALVDAG Analysera varumärkets nuläge

I strategin (guide 2) beskrivs världsarvets värden, både de universella som är fastställda av Unesco och världsarvets kommunikativa värden. Beskriv vilka de universella respektive kommunikativa värdena är och hur de kan användas på ett enkelt och tydligt sätt för att stärka världsarvets varumärke.

Målet för workshop 1 är att skapa ett underlag som beskriver värdena kommunikativt och en idé kring världsarvets löfte till besökaren, det vill säga kundlöftet.

#### Att arbeta med

- Kreativ workshop kring värdena.
- Idé kring kundlöfte.

Inled med att beskriva världsarvets särskilt stora universella värde samt de kompletterande värden som beskrivs i strategin (guide 2).

Arbeta kreativt med hjälp av verktyget *Varumärkets värden* för att identifiera behovet av andra kommunikativa värden, utöver de universella.

Enas kring de värden som ska vara bärande för världsarvets varumärke. Arbeta sedan vidare med idéer kring hur värdena ska beskrivas och vad löftet till en besökare kan vara.

Sammanfatta resultatet av dagen och beskriv det fortsatta arbetet.



## WORKSHOP 2 – HALVDAG

### Segmentera prioriterade målgrupper

Utgå från målgruppsbeskrivningen i den strategiska grunden (guide 2).

Att beskriva målgrupper som personas tydliggör vilka budskap som behöver formuleras för att nå en viss målgrupp. En personaprofil är en fiktiv person som är typisk för målgruppen. Att få en bild av en person gör det enklare att välja vad man ska berätta, på vilket sätt och i vilka kanaler.

Målet med workshopen är att identifiera minst en persona per prioriterad målgrupp.

#### Arbetsmoment i workshopen

##### Återkoppla till workshop 1

Gå igenom resultaten från workshop 1 och gör eventuella justeringar och kompletteringar.

##### Skapa personabeskrivning

Presentera prioriterade målgrupper i den strategiska grunden (guide 2).

Gå igenom vilka de är och vad som utmärker dem. Arbeta i små grupper med verktyget *Personabeskrivning* med målet att få fram minst en personaprofil per målgrupp.

Summera och samla in resultaten för sammanställning och prioritering till varumärkesplattformen.



## WORKSHOP 3 – HALVDAG

### Skapa en plattform för världsarvet

Utgå från följande rubriker för att skapa en varumärkesplattform.

- Bakgrund.
- Universella och kommunikativa värden samt de globala hållbarhetsmålen.
- Vision.
- Mission.
- Filosofi.
- Position.
- Kundlöfte.
- Kärnvärden.
- Tillgångar.
- Marknader.
- Målgrupper – personas.
- Budskap.
- Platser och kanaler.
- Tonalitet.
- Bildspråk.
- Kommunikationsmål.

Beskriv varje område så enkelt som möjligt utifrån ett användarperspektiv för de aktörer som ska använda plattformen och kommunicera världsarvet, allt från myndigheter till besöksmål och företag. Säkerställ att de aktörer som ska ha tillgång till plattformen ingår i världsarvsarbetet och har kunskap om hur plattformen ska användas. Skapa gärna en grupp som är huvudansvarig för plattformens innehåll och användning. Till exempel världsarvssamordnare och kommunikatörer inom kommun, destinationsbolag och centrala besöksmål.



## WORKSHOP 4 - HALVDAG

### Anpassa eller utveckla verktyg

Det är inte bara marknadsföring som ökar attraktionen för platsen. Det är framför allt aktörerna på platsen som tillgängliggör miljöer, berättelser och värden genom sina erbjudanden, produkter och service.

Utifrån varumärkesplattformen kan man skapa en kommunikationsguide, som visar hur aktörerna kan omsätta varumärkesplattformens innehåll i sin egen kommunikation och vara delaktiga i mark-

nadsföringen av världsarvet. Guiden kan innehålla exempel på berättelser och miljöer som är viktiga bärare av kommunikationen. Det kan också handla om unika miljöer, lokala profiler, lokal matkultur och traditioner som kan upplevas genom guide visningar och storytelling, måltider och aktiviteter. Guiden behöver också innehålla instruktioner för hur kommunikationen ska utformas, exempelvis med grafiska riktlinjer.



## EFTERARBETE I ARBETSGRUPPEN

Utforma plattformen i ord och bild, presentera och förankra den i Världsarvsrådet och hos de lokala och regionala aktörer som ska använda den. Komplettera med verktyg som underlättar, exempel

kommunikationsguide, grafisk profil, bildpolicy, gemensamma texter, online-utbildning och årliga kommunikationsplaner.



## ATT TÄNKA PÅ

- Påbörja alltid planeringen med att göra en bedömning av vilka delar i beskrivningen som är relevanta och om det krävs anpassningar i genomförandet. Ta utgångspunkt i analys och i prioriteringar.
- Att arbeta effektivt med kommunikation och varumärken kräver särskild kompetens. En viktig framgångsfaktor är att involvera de centrala parternas experter inom kommunikation och marknadsföring i arbetet. Både för att göra det hanterbart och för att fatta rätt beslut utifrån rätt grunder.
- Arbetet behöver ofta involvera såväl lokalsamhället som befintliga och potentiella besökare. Det är därför viktigt att guiden verkligen tydliggör vem som ska göra vad i relation till målgrupperna. Med en gemensam varumärkesplattform blir kommunikationsarbetet lättare och mer effektivt.

Då kan alla parter bidra till ett attraktivt världsarv och fylla varumärket med rätt innehåll. Rekommendationen är att inte hoppa över den del som handlar om att omsätta kommunikationen och varumärket i konkreta verktyg för användarna. Det är först då som alla på riktigt får möjlighet att ”göra rätt”.

- Våga sticka ut och lyfta fram världsarvet som en unik, exklusiv upplevelse. Hjälpt besökarna att vistas i och bidra till miljöernas bevarande genom inkluderande kommunikation och tydliga uppförandekoder. De flesta besökare vill göra rätt och gör det också om det finns information. Det stärker också känslan av en autentisk och stark upplevelse samtidigt som man bidrar till en hållbar utveckling av platsen.



## VERKTYG 5.1

### VARUMÄRKETS VÄRDEN

När ni ska arbeta fram de kommunicerbara värdena för ert världsarv kan ni använda den här metoden:

- Börja med att ta fram en lista på egenskaper. Prioritera och välj ut 10-15 egenskaper.
- Därefter trattar ni ner dem och identifierar vad de utvalda egenskaperna gör för besökaren, alltså vilka fördelar får egenskaperna.
- Välj ut 5-10 egenskaper och fördelar, och arbeta med vilka värden de egenskaperna har för era besökare.
- Avslutningsvis försöker ni formulera det löfte ni vill ge till era besökare.

#### **Egenskaper**

Berättar vad varumärket är i form av konstaterbara, påtagliga och verkliga exempel: nyast, störst, mest unikt, ursprung, service etc. Gör en bruttolista, rensa och prioritera.

#### **Fördelar**

Berättar vad varumärket gör för kunden. Gå igenom egenskaperna och "mjölka ur" fördelarna. Uteslut självklarheter och sådant som är oväsentligt.

#### **Värden**

Egenskaper och fördelar är objektiva, sanna eller falska. Värden är emotionella och subjektiva. De berättar hur det känns, upplevs. De kommer ur fördelarna. Om det är "sant" avgör varje enskild person. Använd gärna "jag känner mig..." eller "jag upplever att..." för att hitta era värden.

#### **Löftet**

Kärnan, själen. Det är det budskap, det löfte som ska få besökare att välja vårt varumärke. Det är inte fråga om något "klämkäckt" utan bara några få ord som fångar själva essensen. Tydligt och begripligt.



## VERKTYG 5.2

### PERSONABESKRIVNING

#### Personlig fakta

Namn:

Ålder:

Civilstånd:

Utbildning:

Arbete:

Geografisk hemvist:

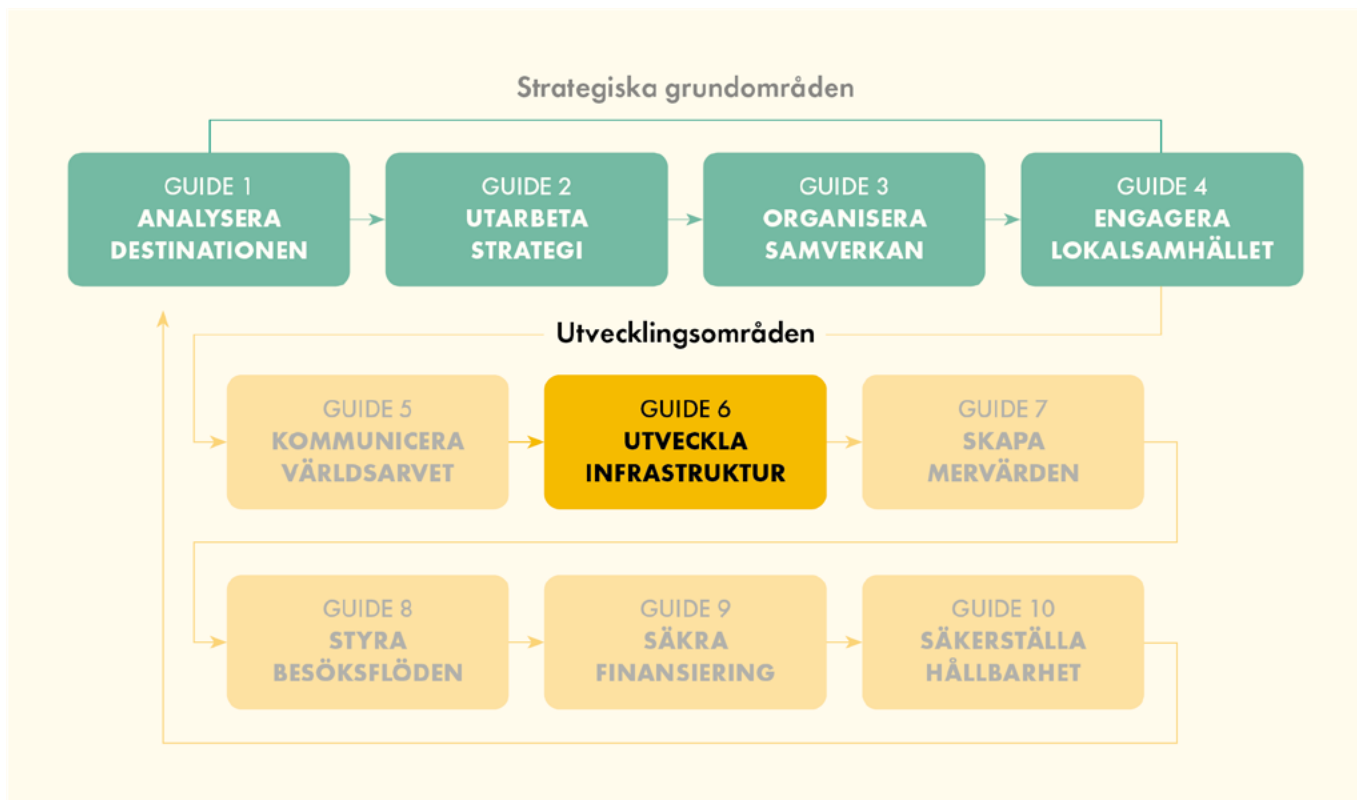
Det här gjorde och upplevde jag under min första resa:



PERSONA

Livsstil och drivkrafter:

Det här attraherar mig i min verksamhet:



# GUIDE 6

## UTVECKLA INFRASTRUKTUR

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.

### SYFTE OCH MÅL

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 och transporter.

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.

### DELTAGARE I ARBETET

Utvalda representanter för världsarvets formella parter inklusive länsstyrelse, region och kommun samt representanter för besöksnäringens ledande aktörer. Deltagarna bör ha kunskap om de infrastrukturuområden som ingår i guide 6 för att kunna genomföra kartläggningar och analyser. Därför är det viktigt att planeringsfunktioner inom kommun, länsstyrelse och region ingår i arbetsgruppen, tillsammans med företrädare för destinationsbolag, världsarv och centrala besöksmål.

### AGENDA 2030

Guidens koppling till de globala målen.





## UPPLÄGG

- Identifiera intressenter.
- Definiera nuläget för den turistiska infrastrukturen.
- Skapa dialog.
- Etablera fortsatt dialog.
- Säkerställ planerade insatser.
- Ta ställning till eventuella investeringar.

## VERKTYG

- 6.1** GAP-analys.
- 6.2** Karta från guide 1.



## GENOMFÖRANDE



### IDENTIFIERA INTRESSENTER

I arbetet ingår att identifiera intressenter med kompetens inom infrastrukturutveckling och skapa en bild av befintliga kommunala och regionala utvecklingsplaner.

Inled med att diskutera och fastställa den fakta och kompetens som behövs i kommande möten och workshops. Komplettera vid behov med fakta och statistik från guide 1 och utgå från underlaget i det fortsatta arbetet. Identifiera centrala intressenter med expertkompetens inom besöksnäring- och infrastrukturfrågor. Skapa en samlad bild av befintliga regionala och kommunala planer och planeringsunderlag.

Kommunala och regionala funktioner med ansvar för fysisk infrastrukturplanering; gator,

vägar, gångstråk och leder, kollektivtrafik, fysisk och digital skyltning samt reseinformation har nyckelroller i arbetet. Andra viktiga funktioner är sakkunniga inom kommunala ansvarsområden som fritid och friluftsliv, näringsliv och kultur. Även länsstyrelsen som är tillsynsmyndighet och tillståndsgivare bör delta i delar av arbetet. Det gäller också företrädare för besöksnäringen, till exempel regionala och lokala destinationsbolag, som ofta ansvarar för den centrala besöksinformationen och som har kunskap om marknader, målgrupper och besökarnas behov inför, under och efter besök. Vid behov kan även andra närliggande besöksmål bjudas in för att bredda behovsbilden.



## WORKSHOP 1 - HALVDAG

### Definiera nuläget för den turistiska infrastrukturen

Syftet med workshopen är att tillsammans med utvalda intressenter skapa samsyn för att få en nulägesbild av den turistiska infrastrukturen och utvecklingsbehov.

Att utveckla infrastruktur och tillgänglighet är ett omfattande arbete. Det kan ha både positiva och negativa effekter på världsarvets OUV, bevarande, användning och utveckling. I arbetet tas ställning till vad som behöver skyddas och utvecklas för att världsarvet ska utvecklas hållbart ur ett infrastrukturperspektiv. Inför många fysiska infrastruktur-satsningar behöver ansvariga myndigheter göra en konsekvensanalys. Unesco har tagit fram ett verktyg för att genomföra konsekvensanalyser och bedöma påverkan på världsarven. Verktyget heter *Heritage Impact Assessment* och finns att ladda ned på Unescos webbplats.

Inför workshopen behöver deltagarna besvara ett antal frågor för att få fram fakta om hur infrastrukturen ser ut nu. Här är ansatsen bredare och utöver fysisk infrastruktur och transportlösningar ingår skyltning och besöksinformation samt bo-äta-göra. Begreppet turistisk infrastruktur omfattar viktiga funktioner som boendeformer för besökare; hotell, b&b, pensionat, camping. Möjligheter att äta; restauranger, kaféer, kiosker och att göra saker i form av aktiviteter; cykla, paddla, vandra, fiska. Dessutom behöver servicefunktioner ingå, som resecentra, bensinstationer, apotek, dagligvaruhandel och annat som besökare efterfrågar.

Förslag på frågeställningar:

#### Om företag på destinationen

- Storlek? Är de lokala, regionala, nationella eller internationella? Påverkar eller bidrar de till världsarvet på något sätt?
- Hur är balansen mellan stora och små företag?
- Hur ser ägandeformen ut? Lokalt, nationellt, internationellt?

#### Kvaliteten på övrigt utbud och infrastruktur på destinationen

- Finns det tillräckligt av den standard som besökare efterfrågar i form av boende, service, tjänster, transporter, handel?
- Kommunikationer: Hur når man världsarvets olika delar i dag?
- Finns rastplatser, parkeringsplatser och ställplatser?
- Finns tillgång till kollektivtrafik och hållbara transporter, till exempel i form av cykeluthyrning?

För att stärka kopplingen mellan guiderna 6 och 8:

#### Kapacitet och besöksflöden

- Hur ser kapaciteten ut över ett år? Högsäsong kontra lågsäsong?
- Finns det behov att styra besökare till tider på året med större kapacitet?
- Kan besökare styras till olika delar av världsarvet?
- Kan andra besöksmål bidra till en avlastning?

Inled workshopen med att presentera strategin i guide 2, om deltagarna inte är bekanta med den. Presentera resultatet av analysen, det vill säga svaren på frågorna ovan.

Definiera vad som utgör den turistiska infrastrukturen i världsarvet. Arbeta i grupper och utgå från *kartan i guide 1* som visar identifierade tillgångar i form av boenden, restauranger, handel, service, kollektivtrafik, transportlösningar, vägar, gator och leder. Värdera inte utan synliggör allt som ingår i den turistiska infrastrukturen i och kring världsarvet.

Sammanfatta resultatet och dela innehållet med deltagarna efter mötet.



## WORKSHOP 2 – HALVDAG

### Skapa dialog

Bjud in deltagarna till en andra workshop för att arbeta vidare med de frågor som påverkar planering av en *önskad* turistisk infrastruktur. Syftet med workshopen är att förstå vad infrastrukturen betyder för att nå målen i strategin.

Målet är att skapa samsyn kring vad som ska prioriteras för att nå målen i strategin med koppling till den turistiska infrastrukturen.

Frageställningar att diskutera:

- Vad behöver utvecklas inom infrastrukturen för att nå målen i strategin?
- Vilka insatser behövs för att målen ska nås?
- Leder insatserna till att vi bevarar och skyddar världsarvets OUV och andra värden?
- Leder insatserna till att lokalsamhället stärks?

Använd gärna verktyget *GAP-analys* för att förtydliga gapet mellan nuläge och önskat läge.

Sammanfatta resultatet av workshopen och dela med deltagarna för återkoppling. Materialet används i det fortsatta arbetet och för att ta fram ett underlag för investeringar i guide 9.



## ETABLERA FORTSATT DIALOG

Bidra med inspel till den kommunala och regionala planeringen så att den stärker den turistiska infrastrukturen, den hållbara utvecklingen och världsarvet som besöksmål. Då merparten av de lagstadgade infrastrukturfrågorna regleras i Plan- och bygglagen och ligger inom kommunens och regionens ansvarsområden, är det klokt att etablera dialog med ansvariga förvaltningar för fysisk plane-

ring, trafikplanering och kollektivtrafikplanering. Inte minst för att ha tillgång till funktioner som har insikt i lagstiftning och kunskap om planerings- och beslutsprocesser. Det gäller även det regionala utvecklingsarbetet kopplat till regional infrastruktur samt länsstyrelsernas särskilda tillståndshandling och ansvar som representanter för stat och regering.



## SÄKERSTÄLL PLANERADE INSATSER

Sveriges världsarv hanteras genom tillämpningen av främst Plan- och bygglagen, Miljöbalken och Kulturminneslagen. Även om världsarvsråden inte kan fungera som remissinstanser kan de ha en rådgivande och samordnande roll gentemot ansvariga myndigheter. Som i allt samarbete är dialog, relation

och tillit avgörande, speciellt i frågor där det kan finnas intressekonflikter. Därför är organiseringen av världsarvsarbetet så viktig. Inte minst för att säkerställa att det finns samsyn och ett förankrat stöd för den gemensamma världsarvsplanen.



## TA STÄLLNING TILL EVENTUELLA INVESTERINGAR

Ta fram ett underlag, beskriv och prioritera de investeringar som arbetsgruppen bedömer som nödvändiga på kort och lång sikt. Presentera gärna förslaget för ansvariga lokala och regionala myndigheter som ett underlag i deras fortsatta planeringsarbete. Om investeringarna rör områden

som inte ingår i myndigheternas ansvarsområden kan underlaget lämnas vidare till arbetsgruppen i guide 9, som arbetar med frågor som rör finansiering och investeringar för hållbar turismutveckling i världsarvet.



## ATT TÄNKA PÅ

- Påbörja alltid planeringen med att göra en bedömning av vilka delar i beskrivningen är relevanta och om det krävs anpassningar i genomförandet. Ta utgångspunkt i analys och strategisk grund i era prioriteringar.
- Guide 6 kräver specialistkompetenser och arbetet omfattar processer med långa planeringshorisonter. Ibland upp till tio år. En viktig framgångsfaktor i arbetet är att bibehålla fokus på den turistiska infrastrukturen, även om behoven delvis sammanfaller med lokalbefolkningens behov i guide 4. Avgränsningen är viktig för att hålla rätt fokus i arbetet och för att göra arbetet hanterbart tillsammans med rätt planeringsfunktioner.
- Infrastrukturell utveckling tar tid, och den bygger ofta på väl underbyggda analyser av behov och möjligheter, av tjänstepersoner och politiker med mandat att påverka den infrastrukturella utvecklingen lokalt och regionalt. Säkerställ därför att rätt personer och funktioner ingår i arbetet och börja inte för stort. I takt med att samverkan kring frågorna är etablerad kan ytterligare behov och möjligheter adresseras. Målet är att frågor och lösningar ska drivas vidare i de myndigheter som är huvudansvariga för fysisk planering, trafik- och kollektivtrafikplanering. Detsamma gäller lösningar inom bo-äta-göra som till stor del drivs och utvecklas av besöksnäringens aktörer i dialog med ansvarig kommun och länsstyrelse.



VERKTYG 6.1  
GAP-ANALYS

1. Detta är vårt nuläge.
1
1
1
1

3. Avgörande steg för steg för att lyckas med utveckling av hållbar turism.	
3	A
3	B
3	C
3	D

2. Hit vill vi nå.
2
2
2
2



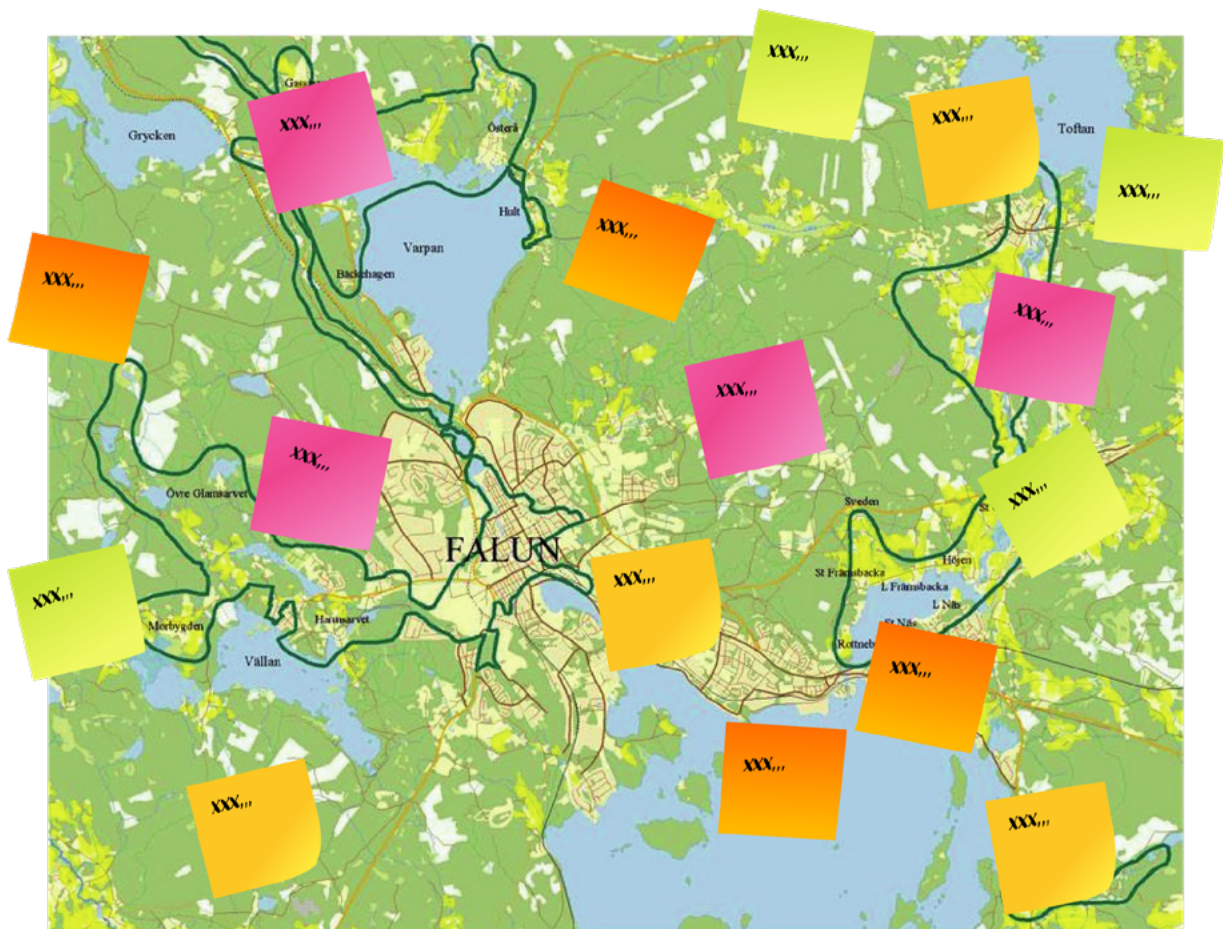
## VERKTYG 6.2

### KARTA ÖVER VÄRLDSARVET OCH DESS PLACERING I DESTINATIONEN

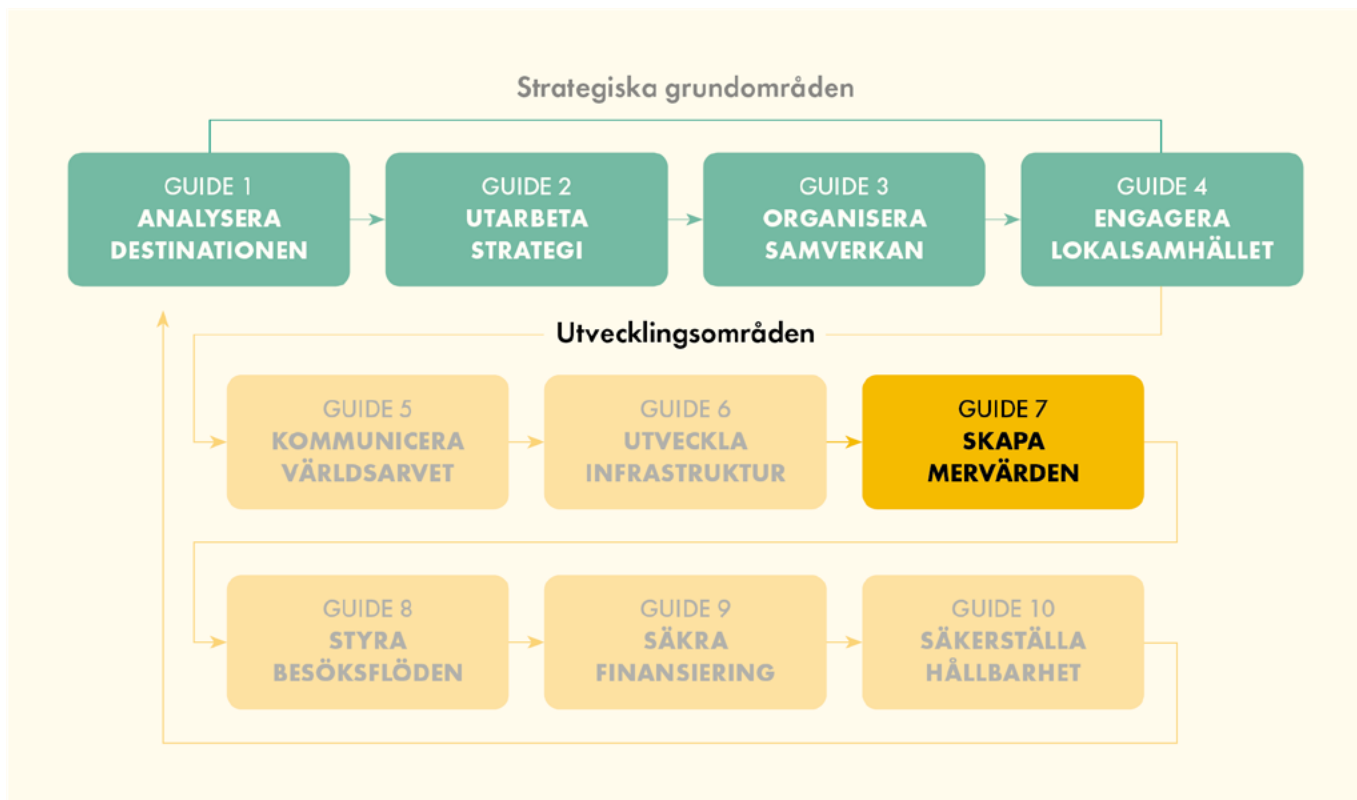
Mall för geografisk karta över världsarvet med fokus på turistisk infrastruktur.

#### Instruktion

- A. Återanvänd den genomarbetade kartan med markeringar och notislappar från guide 1.
- B. Markera/rita in världsarvets fysiska infrastruktur inklusive turistisk infrastruktur som tillgängliggör världsarvets centrala områden. Exempel: vägar, järnvägar, cykel- och vandringsleder samt kollektivtrafiklösningar som underlättar besök i världsarvet.
- C. Utgå från notislapparna med världsarvets knutpunkter, besöksmål och utbud inom bo-äta-göra-handla samt service för besökare. Se om och hur infrastrukturen tillgängliggör världsarvets centrala utbud och service för besökare.



Exempelkarta, Världsarvet Falun och Kopparbergslagen (2001).



# GUIDE 7

## SKAPA MERVÄRDEN

Guiden beskriver arbetet med att utveckla produkter och tjänster för besökare och boende med utgångspunkt i världsarvets universella värde, miljöer och berättelser.

### SYFTE OCH MÅL

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 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.

### DELTAGARE I ARBETET

Utvalda aktörer och entreprenörer som verkar i och omkring världsarvet.

### AGENDA 2030

Guidens koppling till de globala målen.



## UPPLÄGG

- Analysera produkters påverkan på världsarvet.
- Se möjligheterna med världsarvets värden.
- Produktutveckling och paketering.
- Marknadsföring och försäljning.
- Samverksansformer för hållbar produktutveckling.

## VERKTYG

- 7.1** SWOT-analys.
- 7.2** Personbeskrivningar.
- 7.3** Årshjul.
- 7.4** Upplevelsekartan.
- 7.5** Konzeptutveckling.
- 7.6** Produktbladsmall.
- 7.7** Samarbetsavtal.
- 7.8** Överenskommelse.
- 7.9** Kundresan.
- 7.10** Checklista online.



## GENOMFÖRANDE

För att nya produkter och tjänster ska bidra till en hållbar utveckling behöver de utvecklas på ett genomtänkt sätt. Arbetet i guiden visar hur hållbara

produkter bidrar till ökad affärs- och kundnytta och till ökad hållbar tillgänglighet till världsarvet som besöksmål.



### ANALYSERA PRODUKTERS PÅVERKAN PÅ VÄRLDSARVET

Arbetet i guide 1, 2 och 4 har identifierat teman för att attrahera önskade målgrupper.

Bedöm om det finns produkter och tjänster som kan ha negativ påverkan på världsarvets bevarande, användning och utveckling. Innebär aktiviteter med många deltagare slitage i känsliga kultur- och naturmiljöer? Försämrar okontroll-

rade besöksflöden besökarnas upplevelser? Hur påverkas lokalsamhället av för många besökare på en begränsad yta?

Sammanställ analysen och bestäm vilka aktörer och entreprenörer som ska bjudas in till den fortsatta produktutvecklingsprocessen.





## WORKSHOP 1 - HELDAG

### Se möjligheterna med världsarvets värden

Här får deltagarna kunskap om hur hållbara produkter och tjänster bidrar till att öka attraktiviteten för egna produkter och tjänster och för världsarvet som helhet.

#### Att arbeta med

- Presentera strategin för hållbar turismutveckling.
- Presentera teman och koncept.
- Gör en utblick i omvärlden.
- Brainstorma kring möjligheter.
- Identifiera personaprofiler.

#### Verktyg att arbeta med

- SWOT-analys.
- Årshjul.
- Personabeskrivningar.

### Arbetsmoment i workshopen

#### Strategi för hållbar turismutveckling

Presentera arbetet från tidigare guider. Gå igenom strategin från guide 2 och den kommunikativa plattformen från guide 5. Beskriv och diskutera världsarvets vision, mission, värden, målgrupper och mål. Vad betyder de och hur kan de användas i den egna verksamheten? Tydliggör med exempel att all produktutveckling behöver ta hänsyn till världsarvets särskilt stora universella värde och de miljöer som är särskilt känsliga för slitage och höga besöksstryck. Låt deltagarna diskutera hur innehållet i strategin kan omsättas och utvecklas i egen verksamhet.

#### Presentera teman och koncept

Utgå från det autentiska och äkta. Från unika miljöer och fysiska värden till platsens historia och berättelser, sägner och myter. Lyft fram lokala traditioner och värden som kan ingå i nya produkter och tjänster för besökare och boende.

#### Gör en utblick i omvärlden

Gör en utblick i omvärlden, gärna med inspiration från andra världsarv. Förslagsvis bjuds en föreläsare in för att ge inspiration om trender i besöksnäringen med fokus på hållbar utveckling.

Använd verktyget *SWOT-analys* för att undersöka faktiska affärsmöjligheter i och kring världsarvet.

Frageställningar:

- Vilka **styrkor** kan vi utgå ifrån för att skapa produkter och mervärden?
- Vilka **svagheter** behöver vi förhålla oss till och hantera?
- Vilka **möjligheter** i omvärlden kan vi dra nytta av för att skapa produkter och mervärden?
- Vilka **hot** i omvärlden behöver vi förhålla oss till och hantera?

Be deltagarna att fundera över vilka styrkor och svagheter de kan identifiera internt i sina egna verksamheter till nästa workshop.

#### Brainstorma kring möjligheter

Här får deltagarna tänka fritt och brainstorma i grupper kring möjligheter, styrkor och resurser. Introducera verktyget *Årshjul*. Vilka idéer dyker upp och hur kan de sättas in i ett årshjul? Med hjälp av årshjulet kan utbudet av produkter och tjänster anpassas och spridas över året och därmed bidra till att förlänga befintliga säsonger.

#### Identifiera personaprofiler

Beskriv prioriterade målgrupper i strategin från guide 2. Beskriv typiska världsarvsresenärer och vilka drivkrafter och behov som styr valet av besöksmål. Låt deltagarna, en och en, utarbeta personaprofiler utifrån vald målgrupp med hjälp av verktyget *Personabeskrivningar*. Avsluta med presentation och ge varandra återkoppling.

Summera dagen och ge deltagarna i uppgift att:

- Arbeta vidare med sina egna personaprofiler till nästa workshop.
- Fylla årshjulet med de resurser, tillfällen och produkter de vill arbeta vidare med.



## WORKSHOP 2 – HELDAG

### Produktutveckling och paketering

Workshop 2 utgår från deltagarnas kreativitet där de utvecklar hållbara och målgruppsanpassade produkter och tjänster för världsarvets besökare. Målet är att varje deltagare utvecklar minst tre nya idéer till produkter att arbeta vidare med.

Bjud inledningsvis gärna in en föreläsare med kunskap om koncept- och produktutveckling samt hållbar utveckling i besöksnäringen, för att ge inspiration. Föreläsaren behöver sätta sig in i strategi, syfte och mål för workshopen samt handbokens arbetsprocesser (på en övergripande nivå).

#### Att arbeta med

- Skapa upplevelser och värdebaserade produkter.
- Upplevelsekarta.
- Kreativ workshop.
- Paketering, samarbeten och prissättning.
- Summering.

#### Verktyg att arbeta med

- Upplevelsekartan.
- Konceptutveckling.
- Produktbladsmall.
- Samverkansavtal.
- Överenskommelse.

### Arbetsmoment i workshopen

#### Skapa upplevelser och värdebaserade produkter

Det första momentet handlar om att ge kunskap om de olika perspektiven på upplevelser utifrån lära, känna, vara eller göra.

Utgå från att besökaren är intresserad av att lära sig saker. Med fler upplevelser som innehåller kunskap kan världsarvets aktörer bidra till att stärka attraktiviteten kring världsarvet, i kombination med attraktiva erbjudanden inom bo-äta-göra.

Låt deltagarna arbeta individuellt med verktyget *Upplevelsekartan*.

Frågeställningar:

- Vilka produkter eller upplevelser finns i nuläget?
- Vilken typ av upplevelse är det?  
(Vara, lära, känna, göra)
- Behöver något adderas till en ny upplevelse?

#### Värdebaserad och målgruppsanpassad produktutveckling

Genomför en kreativ workshop utifrån deltagarnas färdiga upplevelsekartor. Beskriv därefter en produktutvecklingsprocess. Förklara hur

dramaturgin i en upplevelse kan formas och varför kundens behov och drömmar är viktiga att ta med i idéarbetet.

Visa exempel på målgruppsanpassade produkter i andra världsarv och hur de har utvecklats. I Unescos metod, World Heritage Tourism Toolkit (guide 7), beskrivs bland annat hur Rörös har utvecklat nya produkter utifrån lokala mattraditioner och mathantverk. Se länklistan på sidan 104 i handboken.

Låt deltagarna arbeta med verktyget *Konceptutveckling*. Arbeta i moment och dela idéer med varandra mellan momenten. Det kan till exempel handla om att målgruppsanpassa en produktidé för att i nästa moment säsongsanpassa samma idé. Det är viktigt att fokusera på idéer, inte färdiga produkter i det här skedet.

Som avslutning gör deltagarna var sin moodboard för att visualisera den stämning och känsla de vill få fram i sina idéer.

#### Paketering och prissättning

Informera om Paketreselagen och regelverket för resegaranti. Syftet är att beskriva vad lagstiftningen omfattar och hur den berör deltagarnas verksamheter. Sök information för gällande lag och regelverk på webben.

Efter informationen får deltagarna verktyget *Produktbladsmall* för att vidareutveckla sina produktidéer till nästa workshop. Avsluta med information om prissättning och skillnaderna i kostnadsbaserad och värdebaserad prissättning. Utgå från att besökare har krav på höga värden i sina upplevelser. Hur kan deltagarna öka förädlingsvärdet i sina produkter för att möta besökarnas behov, krav och önskemål?

Dela instruktionen nedan i den avslutande workshopen, inför deltagarnas presentationer om produktidé.

- Presentera din persona, målgrupp och marknad tydligt och förklara varför just de kommer att vilja köpa din produkt.
- Beskriv hur din produktidé kopplar till världsarvet och dess värden.
- Berätta hur du tänker marknadsföra och sälja produkten.

Workshopsledaren summerar de idéer som har tagits fram. Deltagarna förtydligar sina produktidéer till nästa workshop med hjälp av verktyget *Produktbladsmall*. Avsluta med att informera deltagarna om verktygen *Överenskommelse* och *Samarbetsavtal* och poängtera hur viktiga de är för ett professionellt samarbete.



## WORKSHOP 3 – HELDAG

### Marknadsföring och försäljning

Syftet med workshopen är att ge deltagarna kunskap om hur de kan marknadsföra och sälja sina hållbara produkter.

Målet är att deltagarna förstår målgruppens kundresa från inspiration till köp och vidare till upplevelser av världsarvet på plats eller digitalt.

Bjud in representanter för destinationsbolag eller motsvarande att delta.

#### Att arbeta med

- Presentera den kommunikativa plattformen.
- Kundresan.
- Checklista online.
- Presentera produktidéer.

#### Verktyg att arbeta med

- Kundresan.
- Checklista online.

### Arbetsmoment i workshopen

Inled med verktygen *Kundresan* och *Checklista online* på förmiddagen. Det ger en grund för att prioritera marknadsföring och säljarbete. Förslag på upplägg, se nedan.

Under eftermiddagen får deltagarna presentera sina idéer för inbjudna intressenter i världsarvet. Deras uppgift är att ge konstruktiv återkoppling på produktidéerna, utifrån expertområden som till exempel besöksnärlings- och produktutveckling, världsarvets värden och miljöer, hållbar utveckling, infrastruktur och tillgänglighet.

#### Presentera den kommunikativa plattformen

Bjud gärna in en eller flera kommunikatörer från arbetet i guide 5 för att presentera och berätta om världsarvets kommunikationsarbete. Syftet är att inspirera och hjälpa deltagarna att förstå hur de kan utveckla och effektivisera marknadsföring och försäljning och dra nytta av världsarvets samordnade kommunikation.

#### Kundresan

Kundresan är ett begrepp som beskriver kundens olika faser, från nyfikenhet och köp till besöksupplevelse och avslut vid hemkomst.

Visit Sweden tog 2019 fram en e-guide för den digitala resenärens kundresa. Använd den gärna för att lotsa deltagarna genom de olika faserna. Länk till guiden finns i länklistan på sidan 104 i handboken.

Uppmuntra deltagarna att använda verktyget *Kundresan* med stöd av e-guiden eller av ett exempel på en kundresa kopplad till världsarvet.

#### Checklista online

Dela in deltagarna två och två. Använd verktyget *Checklista online* för att presentera ett exempel på ett företags digitala närvaro i valda kanaler för att nå sina kunder. Verktyget hjälper deltagarnas företag att synas på nätet, kommunicera med sina kunder och skapa nya affärer. Det är bra om deltagarna antecknar i verktyget under tiden. Därefter får deltagarna utvärdera varandras digitala närvaro.

#### Presentera produktidéer

Varje deltagare får 5–10 minuter för att presentera sin idé för inbjudna intressenter som ger återkoppling utifrån sina kompetensområden. Upplägget brukar populärt kallas för ”Draknästet”. Räkna med att varje presentation tar cirka 15 minuter inklusive återkoppling.



## SAMVERKANSFORMER FÖR HÅLLBAR PRODUKTUTVECKLING

För att strategin för hållbar turismutveckling ska implementeras och fortleva är det viktigt att etablera samverkansformer med utvalda lokala organisationer och entreprenörer som kan fortsätta att utveckla mervärden. Det kan öka lönsamheten för fler företag som är verksamma i och kring världsarvet.

Avsluta dagen och workshopserien med att

berätta hur världsarvet och destinationen planerar att ta arbetet vidare. Kanske finns det en plan eller idé kring fortsatt samordnad produktutveckling? Det är angeläget att deltagarna fortsätter att utveckla sina produkter, enskilt eller tillsammans med andra och gärna i samverkan med lokalt eller regionalt destinationsbolag.



## ATT TÄNKA PÅ

- Påbörja alltid planeringen med att göra en bedömning av vilka delar i beskrivningen som är relevanta och om det krävs anpassningar i genomförandet. Ta utgångspunkt i analys och strategisk grund i era prioriteringar.
- Att skapa mervärden handlar om många perspektiv. Att tillgängliggöra miljöer och upplevelser som skapar mervärden. Att sätta dem i ett sammanhang som gör att det går att bo, äta, göra och handla, och att upptäcka nya reseanledningar i en ny världsarvsmiljö. Glöm inte vikten av att möta världsarvets människor och värdskap. Att få höra berättelser och att få känna det avtryck världsarvet gjort genom att uppleva det på riktigt. Tänk stort, tänk nytt och håll alltid fokus på gästen.
- Att skapa mervärden är ett ständigt pågående arbete som kräver tid och energi från aktörer, som ibland saknar just tid till utveckling. Att systematisera och stötta utvecklingen är en viktig nyckel. Det är också givande att driva utveckling tillsammans med andra, i stället för att var och en driver sin egen process. Samverkan mellan aktörer brukar också generera nya paketerbjudanden och lösningar som förenklar besöket på plats och skapar nya möjligheter för tillväxt.
- Håll utvecklingen levande, använd den kunskap och kreativitet som finns i och omkring världsarvet. Det finns ofta ett kommersiellt värde för företag och organisationer att associera sig med och vara en del av attraktiva och intressanta besöksmål som världsarv ofta är. Till exempel har många museer tagit fram kommersiella souvenirer och produkter som bidrar till intäkter för bevarande och utveckling. En del i det fortsatta arbetet kan vara att bjuda in hantverkare och kreatörer att ta fram produkter som på olika sätt kan stärka världsarvet och generera intäkter till enskilda aktörer eller gemensamma insatser.



VERKTYG 7.1  
**SWOT-ANALYS**

**Styrkor**

**Svagheter**

**SWOT**

**Möjligheter**

**Hot**



## VERKTYG 7.2

### PERSONABESKRIVNINGAR

#### Personlig fakta

Namn:

Ålder:

Civilstånd:

Utbildning:

Arbete:

Geografisk hemvist:

Det här gjorde och upplevde jag under min första resa:



PERSONA

Livsstil och drivkrafter:

Det här attraherar mig i min verksamhet:



VERKTYG 7.3  
ÅRSJUL

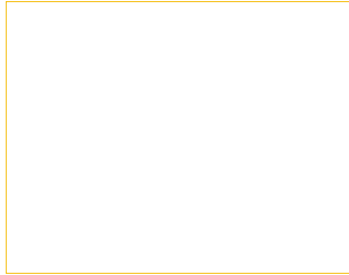




## VERKTYG 7.4

### UPPLEVELSEKARTAN

Produkt



■ **Passivt deltagande**  
(Känna, Vara)







VERKTYG 7.5  
KONCEPTUTVECKLING

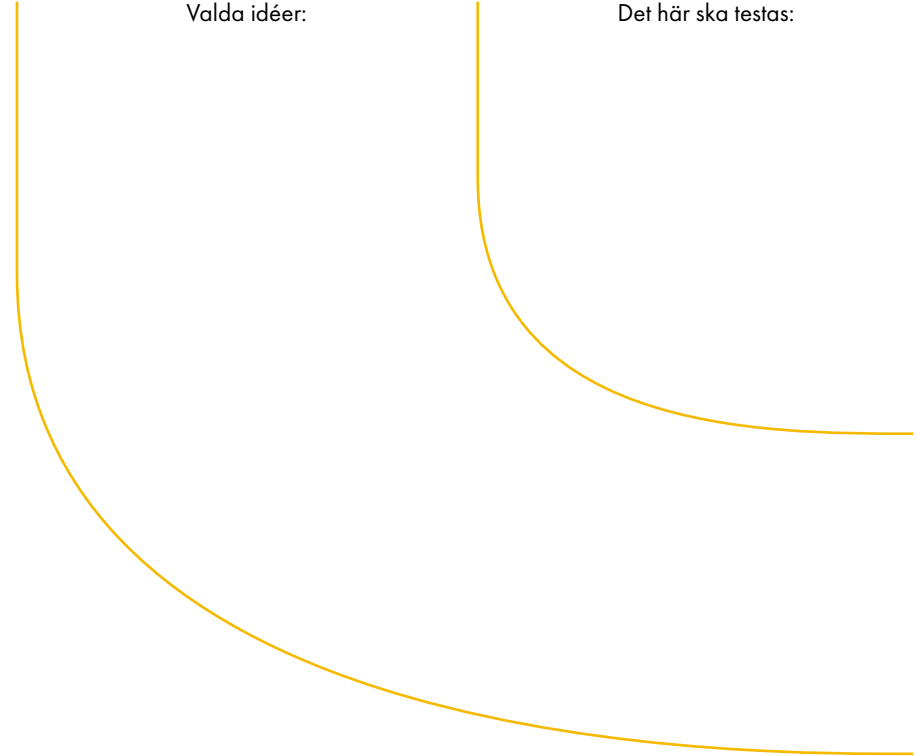
**Koncept**

**Min persona**

Idéer:

Valda idéer:

Det här ska testas:





## VERKTYG 7.6

### PRODUKTBLADSMALL

Nedan ett exempel på hur produktbladsmallen kan se ut.



## Lorem ipsum...

Här fyller du i en beskrivande text på eng. om paketet/upplevelsen. Du kan inte skriva mer text än vad som får plats i den här rutan.

Udita arcium anihili beatur, tem. Nequi quate corrovit es velest, te mos acepudae officiet fuga. Os ne quae laccatio officiamus con restem et harchili-quid que vendam eserum que volut dus sitaque quid quis mi, eniam, experfe rchiliquis anda conemporum idebis etur, con nonsequid maio cum suntin cusae dolor reicate mperferum fugia con commo et molupta natem non estotatur?

Usto odit est officillaut esseraes et aliam, velicid erumquia cus qui remporeperum volupta cum harit est lab iur aut ommolut adio. Itatecus.

Evelique dolupie ndebit laboria id quid utemporeius, quationsed ut odicaectae magnim num

ex est, cus el magnam corpus pro delit, cullabo repersp erumquatque nisit aute etur aut esto inum accum exerhit lab inustib usdaectus quam rehentia venient, idellam, is aut prepeliquis voloresciet ratum etur maximil ent quid et abo. Omnimenda con re as et aut volore cores simolup tatinum nestes velibus, to ma nos maximag natibus doloribus utatia pe la etur, que conseri dolupictem quatur? Quati dolorep ernati to dolum que doluptur?

Turepta spietusam dolore nobitis aut dit ulparcius eumet plab is mi, qui alit inciass equiatecto quiscia quiam, corrum rescipsam il et lit utem aut aut aspedicatem doluptio bla videlest, od evenisit officip itiorite porrovidit, et mincti at omnihiciata vid quis none magnat.

#### Fakta om upplevelsen

Typ av företag: Guideservice  
Plats: Falun  
Tid: 1/6-30/8  
Säsong: Sommar  
Målgrupp: Alla  
Min/max antal deltagare: 4/10  
Förkunskaper: Inga  
Språk: Svenska

Ta med: Bekväma kläder  
Typ av boende: Stuga  
Måltider: Frukost  
Samarbetar med: Visit Dalarna  
**Prisnivå**  
Vuxna/barn:  
100 SEK/80 EURO

#### Kontakt

Lisas guideservice  
Lisa Axelsson  
Telefon: 070-12 34 567  
Email: lisa.axelsson@lisasguideservice.se  
Web: lisasguideservice.com

#### Karta

LOGOTYP



## VERKTYG 7.7

### SAMARBETSAVTAL

#### 1. PRODUKT

Specifikation av beställd produkt: *T.ex. logi inkl. sänglinne och frukost*  
(Ingår som del i paket: ange paketets namn)

#### 2. PRODUKTÄGARE

#### LEVERANTÖR

Företagets namn		Företagets namn	
Kontaktperson		Kontaktperson	
Adress		Adress	
Postnr Ort		Postnr Ort	
Tfn		Tfn	
Org.nr		Org.nr	
Innehar F-skatt		Innehar F-skatt	

#### 3. ROLLFÖRDELNING

##### a. Produktägaren åtar sig genom detta avtal och för denna produkt att:

- Vara huvudansvarig för produkten.
- Paketera produkten och ta fram säljblad.
- Ansvara för kontakt med kunder; ta emot anmälningar, svara på frågor, bekräfta plats, kommunicera ev. inställd tur etc.
- Ansvara för betalningsadministration samt betala samarbetspartners.
- Kommunicera med samarbetspartnern inför varje inbokad ankomst.
- Ansvara för produktutveckling, i samråd med samarbetspartners.
- Ha en giltig ansvarsförsäkring.
- Ha ställt regelmässig resegaranti i de fall produkten kräver sådan.
- Agera jour under kunds vistelse.
- Vara ansvarig att lösa eventuella problem som kan uppstå inför och under turen.
- Tillsammans med samarbetspartners som ingår i paketet ansvara för marknadsföring.

##### b. Leverantören åtar sig genom detta avtal och för denna produkt att:

- Hålla aktuella datum bokningsbara fram till 2 veckor (14 dagar) före ankomstdatum; ange datum och år.
- Bistå med hjälp att boka annat boende om det skulle behövas.
- Agera god värd för kunder, inför, under och efter vistelse.
- Vara medverkande produktutvecklare inför nuvarande och kommande säsonger.
- Medverka till att lösa eventuella problem som kan uppstå inför och under gästens vistelse.
- Bedriva sina åtaganden i egen firma och ansvara för egna arbetsgivaravgifter, sociala avgifter samt skatt.
- Ha en giltig ansvarsförsäkring för sin verksamhet.
- Tillsammans med parter som ingår i paketet ansvara för marknadsföring.

#### 4. PRIS FÖR DE DELAR SOM DETTA AVTAL REGLERAR

- Förtydliga produkt samt tydligt pris.
- 12% moms tillkommer.

#### 5. BETALNINGSVILLKOR

När betalning inkommit från kund till produktägare betalas ersättning enligt ovan ut till leverantören.

forts >>

forts »

## **6. AVBOKNINGSVILLKOR**

Avbokningsvillkor enligt överenskommelse i varje specifik produkt.

## **7. ÖVRIGA VIKTIGA PUNKTER**

- Detta avtal har upprättats i 2 ex., varav varje part har fått varsitt ex.
- Detta avtal är giltigt till och med datum.

## **8. NAMNUNDERSKRIFTER**

### **a. Namnunderskrift produktägare (ort och datum)**

---

*Företag, kontaktperson (ort och datum)*

### **b. Namnunderskrift leverantör (ange ort och datum)**

---

*Företag, kontaktperson (ange ort och datum)*



## VERKTYG 7.8

### ÖVERENSKOMMELSE

#### Överenskommelse mellan produktägare och underleverantör

För produkten .....

har vi kommit överens om följande enligt nedan.

FÖRE

Aktivitet	Ansvarig	Kommentar

UNDER

Aktivitet	Ansvarig	Kommentar

EFTER

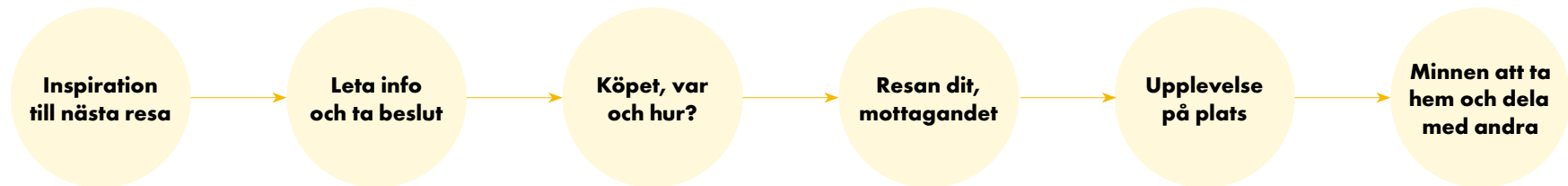
Aktivitet	Ansvarig	Kommentar



## VERKTYG 7.9

### KUNDRESAN

Beskriv vad kunden gör i de olika faserna i kundresan i fälten över figuren. I de undre fälten beskriver du hur du kan möta kundens behov i de olika faserna.





## VERKTYG 7.10

### CHECKLISTA ONLINE

<b>Proffsigt</b>	✓	✗	<b>Det här ska jag åtgärda:</b>
De språk som behövs			
Sökordsfraser som gästen söker på			
Vårt varumärke känns och syns			
Våra produkter är lockande, tydliga och prissatta			
Tydlig design			
Mobilanpassad			

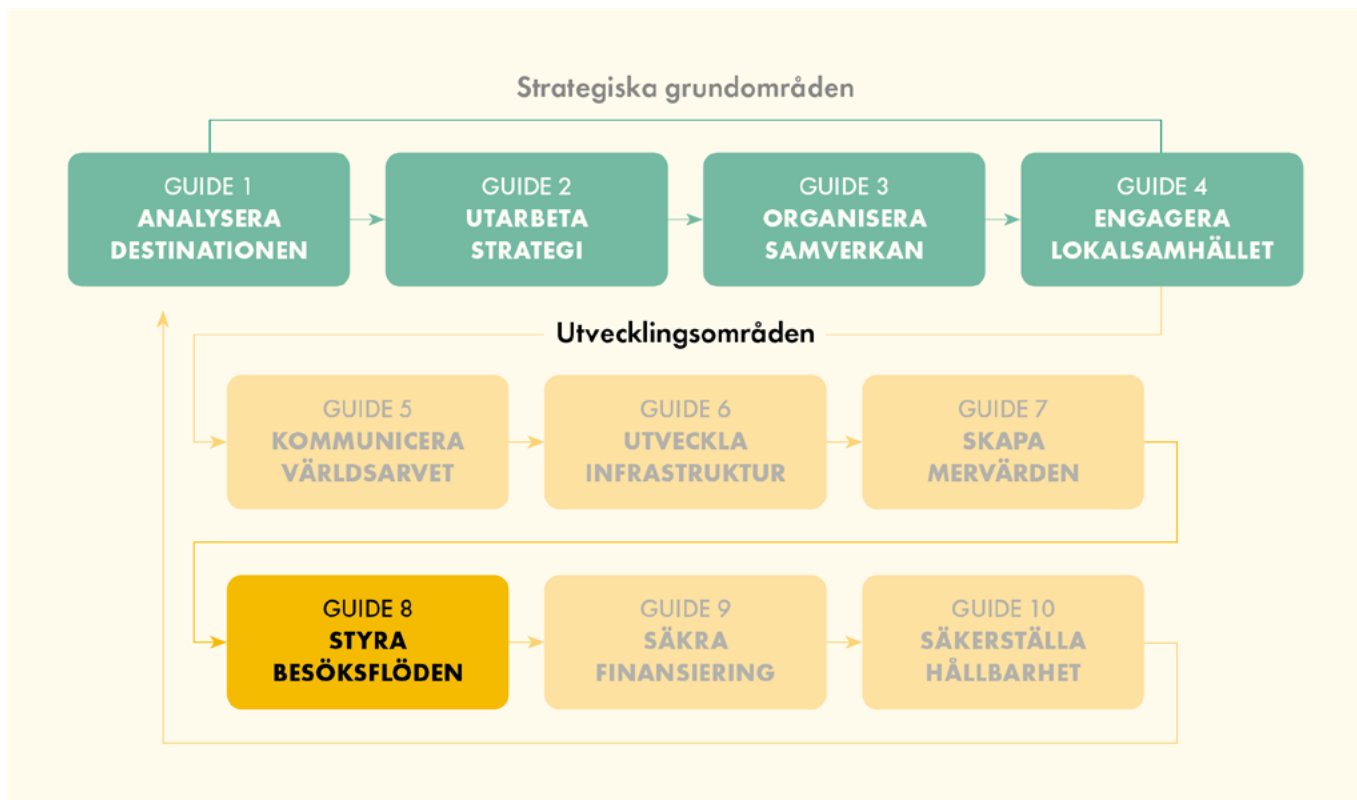
<b>Snyggt</b>	✓	✗	<b>Det här ska jag åtgärda:</b>
Enkelt att navigera			
Design som attraherar gästen			
Bilder som visar känslan vi vill få fram			
Videofilmer som gör den levande			

<b>Uppmuntra till handling</b>	✓	✗	<b>Det här ska jag åtgärda:</b>
Enkelt att boka			
Bokningsknapp			
Länk till annan bokningskanal			
Lätt att kontakta oss			

<b>Relationsstärkande</b>	✓	✗	<b>Det här ska jag åtgärda:</b>
Enkelt att ge rekommendationer och reviews			
Personlig presentation			
Synlighet i sociala medier			



# GUIDE 8

## STYRA BESÖKSFLÖDEN

Arbetet i guiden 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.

### SYFTE OCH MÅL

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.

### DELTAGARE I ARBETET

Utvalda representanter från arbetet i guide 6 inklusive representanter för regional eller lokal destinationsorganisation, större besöksmål samt länsstyrelse, region och kommun. Arbetet genomförs i en mindre grupp.

### AGENDA 2030

Guidens koppling till de globala målen.



### UPPLÄGG

- Samla in fakta.
- Definiera destinationens kapacitet.
- Utveckla besöksinformation.
- Utarbета flödesplan.

### VERKTYG

**8.1** SWOT-analys med resultaten i guide 1.

**8.2** Kartan med markerade besöksstillgångar (notislappar) i guide 1.





## GENOMFÖRANDE

En effektiv besökshantering bygger på att det finns aktuella analyser av turismen på platsen. De flesta destinationer och kulturarv är säsongsberoende och det påverkar deras förutsättningar att erbjuda produkter och service för besökare. Precis som det kan uppstå ”överturism” när för många besökare koncentreras till ett fåtal platser, kan ”underturism”

uppstå när besöksmål har för få besökare för att kunna upprätthålla en god besöksservice. Därför behövs analys om när och var det krävs insatser för att säkerställa kvaliteten i besökarnas upplevelser och för att värna om världsarvets värden och miljöer.



### ARBETSMÖTE – HALVDAG Samla in fakta

Inled med att samla in fakta och statistik genom att fördela uppdrag inom arbetsgruppen. Ta gärna hjälp av den lokala eller regionala destinationsorganisationen för att få fram de uppgifter som rapporteras till SCB. Sannolikt bedriver organisationen egen statistikinsamling som kan användas.

För att få kunskap om tillgänglighet under olika säsonger behövs fakta. Det behöver även genomföras besöksundersökningar för att identifiera vilka platser som är särskilt attraktiva och därmed mer belastade, och vilka som behöver utvecklas för att locka fler besökare. Genom att intervjua besökare vid olika tillfällen går det att få fram uppgifter om behov och önskemål utifrån besökarnas perspektiv. Informationen behöver balanseras mot världsarvets behov av att skyddas och vårdas. Samtidigt ska insikterna användas i utvecklingen av att ta emot besökare på ett hållbart sätt.

De flesta destinationer har hög- och lågsäsong. Utifrån säsongsvariationerna utarbetas en kapacitetsplan, framför allt under högsäsong. I guide 1 finns sannolikt grundläggande information som arbetsgruppen i guide 8 kan komplettera med för att utarbeta ett underlag till en kapacitetsplan.

Förslag för informationsinsamling:

- Biljettförsäljningsstatistik på utvalda besöksmål.
- Beläggningsstatistik på boendeanläggningar.
- Omsättning i restauranger och kaféer.
- Omsättning inom handel med besökare som målgrupp.
- Antal resenärer i lokaltrafiken.
- Antal uthyrda bilar, cyklar, kanoter hos uthyrningsföretag.
- Besöksrelaterade undersökningar gjorda av organisationer och företag på destinationen.
- Saknas resurser att ta fram data kan manuella observationer göras genom att registrera antal besökare eller parkerade bilar på centrala platser vid olika tidpunkter.

Vissa uppgifter kan vara svåra att få fram, som uppgifter om omsättning (om företagen inte är aktiebolag). Utgå från de uppgifter ni har möjlighet att få fram i arbetsgruppen. Sammanställ inför kommande workshop.



## WORKSHOP 1 – HELDAG

### Definiera destinationens kapacitet

Inled med att redovisa aktuell data och statistik. Sammanställ med hjälp av några huvudrubriker som är relevanta för destinationen. Genom att till exempel redovisa uppgifterna månad för månad under en säsong eller ett år, går det att få fram flöden och mönster i världsarvets och destinationens besöksflöden.

Utifrån informationen kan arbetsgruppen identifiera viktiga mönster som kan ligga till grund för en kommande kapacitetsplan. Det kan handla om att analysera besöksflöden månadsvis på olika platser i världsarvet, där vissa platser har höga besöksnivåer, medan andra har låga. Berör attraktiviteten på platsernas olika värden eller att vissa platser är enklare att nå än andra? Vad krävs för att styra besökare till de platser som världsarvet vill tillgängliggöra för fler besökare? Med tillgång till detaljerad statistik kan det gå att få fram veckovisa och dagliga besöksflöden, kopplade till helgdagar och semesterperioder. På vissa besöksmål går det även att få fram vilka tider på dagen som har högst besöksvolym.

Med insamlade uppgifter skapas en kompletterande bild som visar var, när och hur människor besöker världsarvet. Det tar tid att göra en komplett kartläggning, så ha lagom stora ambitioner och utveckla arbetet över tid. Det kan räcka med att sammanställa de uppgifter som känns mest relevanta för att styra besöksflöden och undvika flaskhalsar. Därmed kan attraktiva besöksmål avlastas, samtidigt som besökarna kan uppmuntras att upptäcka mer och stanna längre.

### Arbetsmoment i workshopen

Utgå från följande frågeställningar för att prioritera vad som ska göras i nästa steg:

#### Behöver vi ...

- ... påverka besökarna att besöka andra platser i eller utanför världsarvet vid vissa tider?
- ... begränsa antalet besökare på känsliga platser?
- ... prisdifferentiera för att påverka flödena?
- ... ha tidsbegränsade entréer?
- ... ta fram en uppförandekod för att hjälpa besökarna att agera rätt som besökare?

Sammanställ svaren för att se vilka frågor som behöver tas vidare i en fortsatt planering. Använd gärna kartan från guide 1 och markera områden och platser som behöver utvecklas för att skapa bättre flöden på och mellan platserna. Gör om möjligt en prognos för att beskriva hur besöksflöden sannolikt kommer att utvecklas och vilka åtgärder som i så fall krävs för att säkerställa en fortsatt hållbar turism i världsarvet.

Avsluta med att diskutera vad en uppförandekod bör innehålla för att skydda världsarvets värden. Ge någon eller några i arbetsgruppen i uppgift att ta fram exempel och förslag. Hur kan besökarna motiveras att agera rätt? Kan ökad kunskap och delaktighet göra att fler tar ansvar?



## WORKSHOP 2 – HALVDAG

### Utveckla besöksinformation

Planera och genomför en workshop med utvalda representanter för att utarbeta riktlinjer för hur kommunikationen med besökarna kan anpassas för att ge relevant information vid rätt tillfälle, både inför och under besöket. Utgå från riktlinjerna i varumärkesplattformen i guide 5.

#### Arbetsmoment i workshop

##### Information om dagsläget

Inled med att presentera prognosen för besöksflöden. Förtydliga varför det är viktigt för besökare och researrangörer att få så aktuell och uppdaterad information som möjligt. Med information om väntetider och tillgängliga biljetter kan besökare och researrangörer både förboka och besöka andra platser i världsarvet i väntan på bättre tillgänglighet. Diskutera frågorna nedan:

- Hur kan vi arbeta med att informera om aktuella väntetider, kötider med mera?
- Hur kan vi förse andra aktörer (guider, boenden, taxichaufförer, restauranger) på destinationen med aktuell information om besökstryck på attraktiva besöksmål?

Summera diskussionerna inför nästa arbetsmoment i workshopen.

##### Förläng tiden på destinationen

Nästa moment innebär att diskutera om och hur besökarnas närvaro kan förlängas för att gynna fler aktörer. Till exempel kan besökarna få tips om lokala företag, restauranger och butiker, eller rådet att besöka en populär plats under lugnare tider. Det är ett bra sätt att undvika ett för högt besökstryck. Detta är också viktigt för världsarv som har för få besökare generellt eller mest dagsbesökare. Diskutera frågeställningen nedan:

- Hur kan vi hjälpa besökarna att få ut mer av besöken?

Summera tillsammans vad som blev insikten av dagens workshop.



## UTARBETA FLÖDESPLAN

Om världsarvsorganisationen har resurser kan det vara bra att anlita en specialist som kan simulera hur besöksflödena ser ut och hur de kan utformas. Detta ger stöd för beslut om hur, var och när det är bra att styra besökarna. Saknas resurser, använd den bedömning som gjorts. Exempel på metoder som kan övervägas:

- Att begränsa besökarnas tillträde till delar av världsarvet under vissa perioder.
- Att sprida ut besökarna på flera platser och över tid.
- Att endast erbjuda förhandsköpta biljetter.
- Att arbeta med prisdifferentiering för att minska trycket vid högsäsong och viss tid på dagen.
- Att fördela besökarna över hela destinationen genom att kommunicera hela destinationens värden, miljöer och utbud.
- Att ha en uppförandekod som bidrar till att besökarna förstår vad de kan göra för att skydda världsarvet.

Att styra besöksflöden kan bidra till att lokalsamhället drar ännu större nytta av världsarvet. Det finns exempel på världsarv som arbetat aktivt med att rekommendera besökarna att köpa produkter och tjänster utanför själva världsarvet. Fördelarna är att besökarna leds till mindre känsliga platser än världsarvet i sig och att fler aktörer gynnas.



## ATT TÄNKA PÅ

- Börja alltid planeringen med att göra en bedömning av vilka delar i beskrivningen som är relevanta och om det krävs anpassningar i genomförandet. Utgå från analys och strategisk grund i era prioriteringar, samt den dialog ni har haft i arbetet med turistisk infrastruktur i guide 6.
- Att styra besöksflöden handlar om att säkerställa att befintlig kapacitet fungerar och att undvika slitage. För att driva hållbar utveckling i känsliga miljöer krävs att olika kompetenser samverkar för att hitta lösningar som bygger på kunskap om hållbar förvaltning/bevarande och kompetens att skapa attraktivitet för besökaren. Ofta bygger attraktiviteten på det genuina och äkta, samt att besökaren upplever att världsarvet eller besöksmålet är väl omhändertaget. För hög eller fel hanterad belastning kan snabbt äventyra den upplevelsen.
- Det handlar också om att styra besökarna att välja de stråk ni vill att de ska ta för att få bästa möjliga upplevelser, och att på det sättet lotsa gästerna till världsarvets eller besöksmålets företag och aktörer. Genom att tillhandahålla produkter och service för besökarna, kommer kvaliteten i upplevelsen att öka, förutsatt att företagets leveranser möter besökarens behov och förväntningar. Det kan leda till att besökarna väljer att stanna längre, vilket är en viktig förutsättning för att skapa en hållbar tillväxt i världsarvets besöksnäring.
- Många människor som besöker ett världsarv eller en plats med utpekade värden vill gärna bidra till platsens fortsatta bevarande och utveckling. Låt dem veta på vilket sätt de kan bidra genom att informera om hur de kan ta ansvar under sitt besök. Informera om hur de kan bidra till världsarvets eller besöksmålets fortsatta förvaltning, användning och utveckling. Till exempel genom ekonomiska bidrag och välja att köpa tjänster av aktörer som "ger tillbaka" till världsarvet för att säkerställa långsiktigt hållbar utveckling. Inspireras gärna av andra besöksmål som är duktiga på att involvera besökarna. Det finns många goda exempel där besökarna lämnar besöksmålet som ambassadörer med känslan av att faktiskt ha gjort ett positivt avtryck som bidrar till platsens bevarande och fortsatta utveckling.



## VERKTYG 8.1

### SWOT-ANALYS (från guide 1, verktyg 4)

**Styrkor**

**Svagheter**

**SWOT**

**Möjligheter**

**Hot**



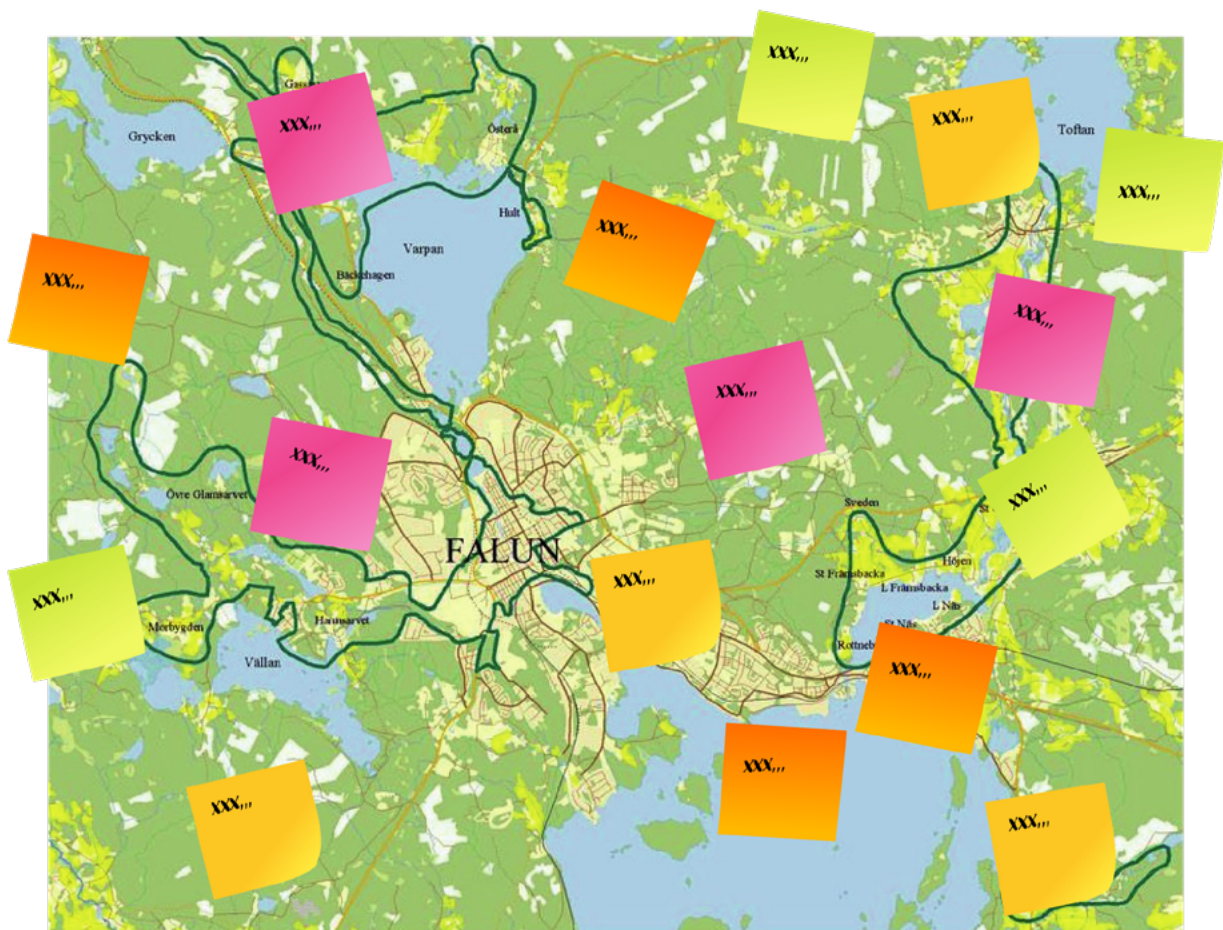
## VERKTYG 8.2

### KARTA ÖVER VÄRLDSARVET OCH DESS PLACERING I DESTINATIONEN

Mall för geografisk karta över världsarvet med fokus på besöksflöden.

#### Instruktion

- A. Återanvänd den genomarbetade kartan i guide 6 och komplettera med uppgifterna nedan.
- B. Identifiera och markera centrala stråk mellan primära besöksmål och knypunkter i världsarvet som redan attraherar många besökare.
- C. Identifiera och markera särskilt känsliga eller utsatta stråk och besöksmål som behöver hanteras genom planerad styrning av besöksflödena
- D. Identifiera och markera stråk och besöksmål som behöver utvecklas för att attrahera fler besökare.



Världsarvet Falun och Kopparbergslagen (2001).



# GUIDE 9

## SÄKRA FINANSIERING

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.

### SYFTE OCH MÅL

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.

### DELTAGARE I ARBETET

Utvalda representanter för världsarvets formella parter inklusive länsstyrelse, region och kommun, destinationsorganisation och representanter för finansiärer med särskild kunskap kring finansieringsformer.

### AGENDA 2030

Guidens koppling till de globala målen.



### UPPLÄGG

- Identifiera finansieringsbehoven.
- Planera för finansiering och investeringar.

### VERKTYG

I den här guiden ingår inga verktyg då arbetet främst bygger på dialog.



## GENOMFÖRANDE

Bjud in utvalda representanter till två workshops för att fastställa investeringsbehov och diskutera formerna för finansiering.



### WORKSHOP 1 - HALVDAG Identifiera finanseringsbehoven

Inför workshop 1, stäm av om det skett förändringar sedan strategin och beslutad förvaltningsplan eller motsvarande styrdokument arbetades fram. Utgå från de finanseringsbehov som beskrivs i tillhörande handlingsplaner. Mycket av det som behöver finansieras kan också ha kommit fram som behov i arbetet med guiderna 4–8.

Förslag till frågeställningar:

- Vilka investeringar och annan finansiering behövs för att nå målen i strategin? Förtydliga vilka målen är, diskutera och fastställ vilka investeringar som behövs för att målen ska nås.
- Vad ska medlen användas till?
- Vilka resultat och effekter kan det ge?

Sammanställ vad ni kommit fram till.



### WORKSHOP 2 - HALVDAG Planera för finansiering och investeringar

Det finns många olika sätt att finansiera investeringar och utvecklingsinsatser i ett världsarv. I Skandinavien är det vanligt med anslag och bidrag från regionala eller statliga myndigheter. Diskutera olika alternativ utifrån rubrikerna nedan och hur finansieringen kan säkras.

Identifiera finansieringsmöjligheter, både finansierare och investerare, som kan ha intresse av världsarvets hållbara utveckling. Vilka kan vara aktuella utifrån nuvarande prioriteringar:

- Staten.
- Regioner.
- EU:s fonder och program.
- Stiftelser.
- Företag.
- Besöksnäringföretag och turismorganisationer.
- Privatpersoner.

#### **Anslag och finansiering via investeringsfrämjare**

Grundfinansieringen av svenska kulturarvsmiljöer utgörs främst av statliga anslag samt regionala och kommunala bidrag. Vilka finansieringsmöjligheter är centrala för världsarvet? Finns andra bidrag och vad krävs för att söka dem? Vilka finansierare och investerare är aktuella att kontakta?

#### **Finansiering via intäkter**

Självklart bör ett världsarv ha intäkter som kommer bevarandet av världsarvet till godo men även den lokala ekonomin i stort. På populära destinationer kan stora delar av vinsten från turismen gå till internationella koncerner och mycket lite kommer lokalsamhället till del. Det är inte hållbart. Ett sätt att delvis finansiera en hållbar turismutveckling är att utveckla produkter och tjänster där delar av vinsten tillfaller världsarvets gemensamma verksamheter. För att utveckla den här formen av finansieringslösningar krävs gemensamma strategier för hur vinster kan genereras i gemensamma insatser med utvalda aktörer och finansierare.

#### **Externa intäkter**

En del världsarv samverkar med det lokala näringslivet som säljer produkter och tjänster där en del av vinsten tillfaller världsarvet. I arbetet med guide 7 kan samarbeten med det lokala näringslivet som ger intäkter till världsarvsorganisationen ha framkommit.

#### **Fundraising och samarbeten**

Allt fler världsarvsorganisationer utvecklar nya modeller för att få fram kapital till de investeringar som behövs. Fundraising och komplementär valuta kan vara ett sätt till delfinansiering. Diskutera om metoderna nedan är intressanta att utveckla:

forts »



forts »

- Kan vi göra det enkelt att donera?
- Kan vi ta provision av aktörer som får sälja biljetter till världsarvet?
- Kan vi ta fram så kallade återbetalningsprodukter? Exempelvis när en aktör på destinationen säljer en speciell produkt går en del av intäkten till världsarvet.
- Kan vi ta emot gåvor från besökare? Hur kan vi göra det?
- Kan vi skapa intäkter genom särskilda medlemskap i världsarvet och genom vänföreningar?
- Kan vi starta crowdfunding kring en riktad insats?
- Kan vi ta emot arvsgåvor?
- Kan vi skapa intresse för sponsring från företag?
- Kan vi erbjuda speciella event och upplevelser? Till exempel att erbjuda världsarvet som eventarena mot en kostnad.

Workshopen avslutas med att en grupp utses för att arbeta vidare med att sammanställa en finansieringsplan. Tänk på att:

- Matcha investeringar mot önskade resultat och effekter kopplade till strategin för hållbar turismutveckling (guide 2).
- Lyfta fram och kommunicera hur investeringen skyddar världsarvets OUV och andra värden.
- Beskriv de förväntade resultaten av investeringen.
- Gör en presentation (pitch) anpassad för utvalda finansiärer.

Avslutningsvis några punkter att ta ställning till beroende på valda finansieringsformer.

### **Nya sätt att finansiera kräver nya förhållningssätt**

Att utveckla nya finansierings- och investeringssamarbeten handlar om att etablera och vårda professionella relationer med investerare och finansiärer. Samarbetet måste vara givande för båda parter och bidra till att både egna och gemensamma mål uppnås.

### **Det handlar inte bara om pengar**

Världsarv med begränsade resurser behöver hitta vägar för att ta hjälp av civil- och lokalsamhället. Det finns ofta personer med tid och kunskap som kan tänka sig att hjälpa till utan ersättning.

### **Tankar kring avgifter och bidrag från besökarna**

Viljan att betala frivilliga och fasta avgifter växer i takt med att användarna ställer högre krav på produkter och service. Om finansieringsbehoven anses berättigade är många besökare beredda att lämna frivilliga bidrag. Det som behövs är en betalningslösning som är trygg och enkel.

### **Fundraising online**

Då merparten av alla resenärer bokar online kan det vara värt att ta reda på om finns det möjligheter att lägga in en önskan om donation i bokningssystemet.

### **Frågan om turistskatt**

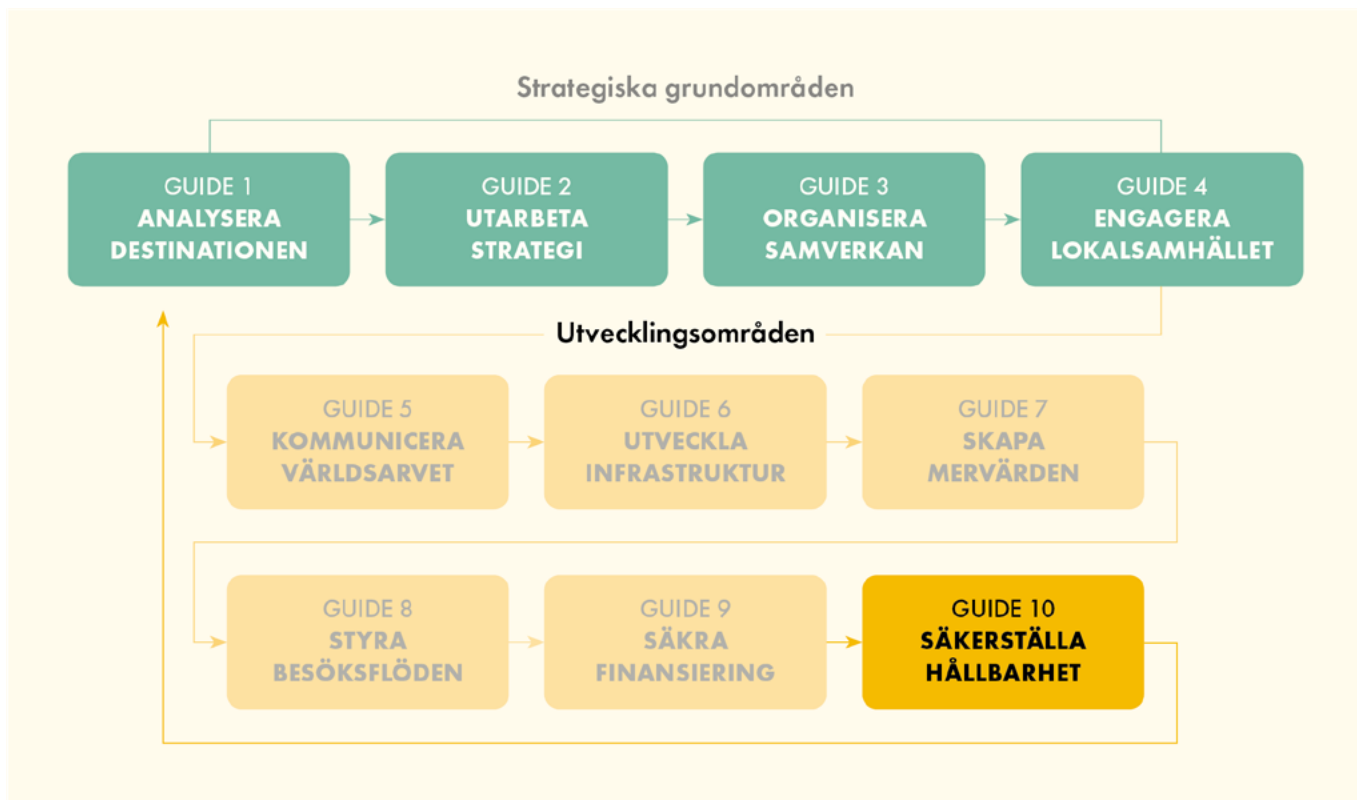
Turistskatt kan jämföras som en obligatorisk avgift som läggs som procentsats eller ett fast belopp på en övernattningskostnad. Det förekommer diskussioner om att införa turistskatt i Sverige, men då som en frivillig eller obligatorisk avgift och inte som en skatt.



## ATT TÄNKA PÅ

- Påbörja alltid planeringen med att göra en bedömning av vilka delar i beskrivningen som är relevanta och om det krävs Anpassningar i genomförandet. Ta utgångspunkt i analys och strategisk grund i era prioriteringar.
- De formella ansvar och åtaganden som finns för finansiering och investeringar i världsarvets bevarande och utveckling behöver ligga till grund för arbetet i guiden. Ofta finns mycket att vinna på att hitta rätt åtgärder som främjar kombinationen av bevarande och utveckling.
- Finansieringsnivåer och former behöver möta de behov ni har identifierat i er investeringsplan. Ibland kan en etablerad samverkan bli utmanad när det är dags att enas kring vem som behöver finan-

siera vad. Att gå in i den dialogen med avsikten att titta på alternativa finansieringslösningar kan öppna för möjligheten att ”sluta peka på varandra”, vilket ibland kan uppstå när finansieringen adresseras. Även om man är ovan att arbeta med alternativ finansiering i form av turismsavgifter, sponsring och andra samarbeten betyder det inte att möjligheten inte finns. Testa gärna att arbeta med olika scenarier relativt fritt för att få fram olika idéer i arbetet. Ha alltid med de befintliga finansieringsformerna som utgångspunkt i dialogen. Båda kommer troligtvis att behövas i arbetet med att utveckla nya finansieringslösningar. Hämta gärna inspiration från andra världsarv i världen. Se länk till Unescos metod, guide 9 med exempel, i länklistan på sidan 104 i handboken.



# GUIDE 10

## SÄKERSTÄLLA HÅLLBARHET

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.

### SYFTE OCH MÅL

Syftet är att säkerställa världsarvets långsiktiga utveckling genom att lägga grunden för återkommande uppföljningar av måluppfyllelse, utvecklingsarbetet och resultaten 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.

### DELTAGARE I ARBETET

Arbetet leds av en strategisk arbetsgrupp med möjlighet att delegera insamling av uppgifter till berörda specialistfunktioner och till nya eller befintliga arbetsgrupper inom världsarvsarbetet.

### AGENDA 2030

Guidens koppling till de globala målen.



### CENTRALA ROLLER

- Världsarvsrådet.
- Världsarvssamordnare.
- Besöksnäringstrateg.

## UPPLÄGG

- Fördela ansvar och roller.
- Genomföra uppföljning.
- Stäm av utfall mot strategi.

## VERKTYG

- Visitor Management Assessment & Strategy Tool, förkortad VMAST.

Verktöget är ett komplement till Unescos metod World Heritage Sustainable Tourism Toolkit.

Se länk i länklistan på sidan 104 i handboken.



## GENOMFÖRANDE

Arbetet i guide 10 handlar om att mäta och följa upp de mål och åtgärder som beslutats i guide 2. Beroende på vilka arbetsformer som etablerats för att realisera den gemensamma strategin, behöver mätningen anpassas utifrån arbetsformerna.

Viktiga skäl till att arbeta med uppföljning av resultat och utveckling i ett världsarv är bland annat att:

- Säkra världsarvets särskilt stora universella 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.

Det är också av stor betydelse att försäkra sig om att destinationen som helhet levererar produkter och upplevelser med kvalitet. Ett annat skäl till uppföljning är att kunna visa investerare och finansiärer att arbetet är välorganiserat och effektivt. Ett framgångsrikt och hållbart utvecklingsarbete präglas av transparens. Konkreta arbetssätt för att mäta och följa upp de olika delarna behöver arbetas fram i den här guiden.

Rekommendationen i guiden är att genomföra en fördjupad mätning med hjälp av verktöget VMAST, antingen som en uppföljning (om verktöget använts i uppstarten av arbetet) eller som ett verktyg att mäta nuläget i utvecklingen.

VMAST är framtaget som ett stöd i förvaltningen och utvecklingen av världens världsarv. Det är ett digitalt självvärderingsverktyg som bedömer i vilken utsträckning besökshanteringen bedrivs i enlighet med världsarvets hållbarhetsindikatorer och med respekt för världsarvets särskilt stora universella värde och utpekade kulturmiljö/kulturarvsvärden. VMAST bygger på en strategisk och proaktiv hanteringsstrategi som inte bara tar hänsyn till vad som görs, utan även vad som kan och bör göras. Syftet är att hjälpa världsarven att prioritera rätt insatser och använda sina resurser på ett effektivt sätt.

VMAST är framför allt åtgärdsorienterat och beskriver aktiviteter som är genomförbara inom de flesta ledningssystem. Genom att identifiera en så kallad baslinje (base line) kan världsarvets parter spåra förlopp och insatser över tid och se vad parterna faktiskt gör och uppnår.



## FÖRDELA ANSVAR OCH ROLLER

Etablera en liten strategisk grupp med uppgift att bedöma vilka som ska ingå i det kommande uppföljningsarbetet. Inled med att se över de mål som togs fram i det strategiska arbetet i guide 2. Bedöm hur de kan mätas eller behöver omformuleras. Vid behov, arbeta vidare med mätbarhet och uppföljning kopplat till formuleringarna.

Skapa ett VMAST-konto och en inloggning för världsarvet. Registrera användare för det inledande, övergripande arbetet. Be alla inbjudna användare att logga in och bekanta sig med verktöget inför den första workshopen.



## WORKSHOP 1 - HELDAG

### Genomföra uppföljning

Inled med att dela era intryck av verktyget, inklusive behov och önskemål.

Gå tillbaka till de mål och åtgärder som identifierades i arbetet i guide 1 och 2. Diskutera vilka mål i guide 2 som ska följas upp och ta fram fakta och underlag för bedömning av måluppfyllelse.

#### **Besvara frågorna i VMAST**

Den inledande bedömningen i VMAST fokuserar på de grundläggande delarna i styrning och besöks- hantering som bör finnas på plats för att skydda platsens värden. Den grundläggande bedömningen (A) bör genomföras innan den fördjupade bedömningen (B-D) påbörjas.

#### **Förslag på tillvägagångssätt**

Assessment A, Governance & Management tydliggör i vilken grad organisering och besöks- förvaltning bidrar till bevarandet av världsarvets särskilt stora universella värde. Besvara alla eller utvalda frågor i del A. Fördelen med att besvara alla frågorna är att det ger en helhetsbild av nuläget. Nackdelen är att det kan vara en tids- och resurs- krävande process. Fördela gärna arbetet genom att engagera fler personer och dela upp frågorna mellan olika kompetensområden.

Sammanställ och ladda ned en utvärderingsrap- port som underlag för analys och diskussion. Då verktyget kan uppdateras löpande är det enkelt att ta ut kvartals- och delårsrapporter när som helst i processen. Förutom att VMAST kan användas för uppföljning, kan det användas för att initiera åtgärder inom områden som fått lägre poäng och som påverkar utfallet i arbetet.

Gå vidare till Assessment B-D för att värdera i vilken grad besöksförvaltningen bidrar till lokal hållbar utveckling. Bedöm vilka frågor som är aktuella i det fortsatta arbetet. Bestäm om B-D ska göras direkt eller längre fram som en fördjupning och utveckling. Delarna B-D i VMAST fokuserar på besöks- hanteringen som ett sätt att uppnå

hållbar utveckling, samtidigt som kulturarvsvär- dena skyddas. Verktyget är särskilt användbart för att bedöma hur väl förvaltningen av världsarvet är anpassad till nationella, regionala och lokala agendor för hållbar utveckling.

#### **Formulera indikatorer**

Vid behov, formulera indikatorer för att under- lätta uppföljningen av målen i strategin i guide 2. Formulera upp till tio indikatorer, inte fler, för att uppföljningsarbetet inte ska bli för omfattande. Precis som målen i guide 2 behöver indikatorerna utformas enligt SMART-modellen, oavsett om det är en konkretisering av befintliga mål eller nya indi- katorer att mäta med utgångspunkt i arbetet med VMAST. Det innebär att de behöver vara:

- Specifika.
- Mätbara.
- Attraktiva och accepterade.
- Realistiska.
- Tidsatta.

Även om indikatorerna inte överensstämmer exakt med innehållet i VMAST är de ett stöd när olika behov och insatser ska vägas mot varandra. Framför allt ger de en riktning då det är lätt att överväldigas av omfattningen av frågorna i VMAST.

Några exempel på indikatorer:

- Miljömässiga effekter med fokus på skydd och bevarande.
- Sociala och kulturella effekter i lokalsamhället.
- Ekonomiska effekter kopplat till besöksnäring.
- Konkretisering av prioriterade mål i världsarvets strategi, förvaltningsplan eller handlingsplan.



## WORKSHOP 2 – HALVDAG

### Stäm av utfall mot aktuell strategi

Samla gruppen och analysera utfallet i rapporten samt av övriga underlag som tagits fram för mätning av mål. Se om och hur utfallet möter identifierade indikatorer och mål i gällande strategier och planer. Diskutera och sammanställ slutsatserna i ett underlag som delas med arbetsgruppen och Världsrådet.

Utarbeta förslag på rutiner och arbetssätt för löpande mätning och uppföljning för att säkerställa hållbar utveckling. Rutiner och arbetssätt behöver utgå från det löpande arbetet med gällande strategiska styrdokument, samt konkretiseringen av dem i årliga verksamhets- och handlingsplaner.

#### ***Justera indikatorer, mål och strategi vid behov***

Presentera underlaget och diskutera förslag till insatser och åtgärder samt löpande arbetssätt för mätning och uppföljning framåt.

Bedöm också om aktuella strategier och planer behöver justeras och kompletteras för att stärka möjligheterna att nå uppsatta mål.

Gör också en bedömning om aktuella indikatorer fortfarande är relevanta eller om de behöver omformuleras för att bättre stämma överens med utvecklingsområdena i VMAST.

Gör gärna en genomgång och uppdatering en gång per år med hjälp av VMAST för att följa upp, utveckla och korrigera världsrådet utvecklingsstrategier.



## ATT TÄNKA PÅ

- Besluta inledningsvis vem som ska ansvara för den återkommande uppföljningen. Bestäm hur ofta uppföljning ska ske och vilka funktioner som ska involveras i det löpande arbetet. Bestäm också vilka funktioner, inklusive Världsarvsrådet, som ska ta del av utfallet och omsätta det i ännu effektivare mål, indikatorer och insatser framåt. Att fördela och uppdatera ansvar och roller är viktigt för att kunna arbeta långsiktigt och därigenom uppnå hållbar utveckling.
- I samband med återkommande uppföljningar är det viktigt att utvärdera vad som fungerar och vad som inte fungerar, samt att återkoppla den informationen till alla berörda. Att arbeta med hållbar utveckling är en levande process. Planer och strategier behöver uppdateras regelbundet för att vara användbara. Arbetssättet med löpande uppföljningar ger viktiga ingångsvärden till världsarvets årliga handlingsplaner som fokuserar på hur beslutade insatser i strategier och förvaltningsplaner ska genomföras.
- Använd utfallen i VMAST eller alternativa mätverktyg och metoder för att stärka det lokala engagemanget och bygga kunskap, medvetenhet och stolthet. Lyft fram exempel på insatser som har stärkt besöksförvaltningen och som har lett till positiva resultat i världsarvet och i lokalsamhället.
- Om ni genomför guide 10 sist i utvecklingsarbetet, säkerställ att ni både mäter aktuellt utfall och sätter arbetsformerna för framtida mätningar.  
Om ni inleder guidearbetet med VMAST kommer arbetet i guide 10 att ge en bild av förflyttningen mellan den inledande och den avslutande mätningen.

” Glöm inte att dela och fira framgångar med alla inblandade i det löpande uppföljningsarbetet!

# Länkar till mer information och material för nedladdning

*Handbok för hållbar turismutveckling i världsarv* och *Process- och projektsammanfattning Stärka världsarv 2019-2021* går att ladda ned som pdf-filer från och med hösten 2021. Ange publikationens namn i sökfältet på någon av följande webbplatser:

[www.raa.se](http://www.raa.se)  
[www.tillvaxtverket.se](http://www.tillvaxtverket.se)  
[www.regiondalarna.se](http://www.regiondalarna.se)

På [Visit Dalarnas webbplats](http://Visit Dalarnas webbplats) kan du också ta del av filmer och presentationer från projektets *Stärka världsarvs lärkonferens* den 18 juni 2021 i Falun.

## LÄNKAR

### **Policy Document for Integration of Sustainable Development Perspective**

<https://whc.unesco.org/en/world-heritage-centre>

### **UNESCO World Heritage and Sustainable Tourism Programme**

[whc.unesco.org/en/tourism/](http://whc.unesco.org/en/tourism/)

### **UNESCOs World Heritage Sustainable Toolkit**

[whc.unesco.org/sustainabletourismtoolkit/](http://whc.unesco.org/sustainabletourismtoolkit/)

Omfattar information om metoden och länkar till guiderna 1-10 med exempel.

### **Visitor Management Assessment & Strategy Tool, VMAST**

[whc.unesco.org/en/tourism/](http://whc.unesco.org/en/tourism/)

### **Svenska Unesco-rådet**

[unesco.se/kultur/varldsarv/](http://unesco.se/kultur/varldsarv/)

### **Världsarv i Sverige**

[worldheritagesweden.se](http://worldheritagesweden.se)

### **Unescos Konvention om Skydd för Världens Kultur- och Naturarv, Världsarvskonventionen**

[unesco.hemsida.eu/wp-content/uploads/2015/11/Vaerldsarvskonventionen.pdf](http://unesco.hemsida.eu/wp-content/uploads/2015/11/Vaerldsarvskonventionen.pdf)

### **Nationell strategi för världsarvsarbetet**

[www.raa.se/app/uploads/2021/04/Avrapportering-av-regeringsuppdraget-att-utarbete-en-nationell-varldsarvsstrategi.pdf](http://www.raa.se/app/uploads/2021/04/Avrapportering-av-regeringsuppdraget-att-utarbete-en-nationell-varldsarvsstrategi.pdf)

### **Agenda 2030 och de globala målen**

[www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/](http://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/)

### **Global Sustainable Tourism Council – GSTC**

[www.gstcouncil.org](http://www.gstcouncil.org)

### **Tillväxtverket – Att arbeta med hållbar turism, rapport och e-learningverktyg**

<https://tillvaxtverket.se/amnesomraden/turism-och-besoksnaring/kunskap-for-besoksnaringen/hallbar-turism/hallbarhetsguiden/e-learning-verktyg-for-hallbarhetsarbete.html>

### **Visit Sweden, Den digitala resenären, e-guide**

[corporate.visitSweden.com/e-guide/digitalaresenaren/](http://corporate.visitSweden.com/e-guide/digitalaresenaren/)



# Kontaktuppgifter

Följande parter har medverkat i projektet Stärka världsarv 2019-2021:

## **Riksantikvarieämbetet**

[www.raa.se](http://www.raa.se)

Kontaktperson: Louise Hoffman Borgö

## **Tillväxtverket**

[www.tillvaxtverket.se](http://www.tillvaxtverket.se)

Kontaktperson: Pernilla Nordström

## **Region Dalarna**

[www.regiondalarna.se](http://www.regiondalarna.se)

Kontaktpersoner: Malin Lagergren och Louise Modigs

## **Visit Dalarna**

[www.visitdalarna.se](http://www.visitdalarna.se)

Kontaktperson: Lotta Magnusson

## **Länsstyrelsen Dalarna**

[www.lansstyrelsen.se/dalarna](http://www.lansstyrelsen.se/dalarna)

Kontaktperson: Fredrik Sandberg

## **Falu kommun**

[www.falun.se](http://www.falun.se)

Kontaktperson: Christina Staberg

## **Högskolan Dalarna**

[www.du.se](http://www.du.se)

Kontaktperson: Susanna Heldt Cassel

## **Projektledning Stärka världsarv 2019-2021**

Ulrika Nisser, projektledare, Visit Dalarna: [www.visitdalarna.se](http://www.visitdalarna.se)

Mona Bergner, processledare, Graffman AB: [www.graffman.se](http://www.graffman.se)

Barbro Trum, metodutvecklare, byTrum: [www.bytrum.se](http://www.bytrum.se)

Handboken är sammanställd och producerad av Visit Dalarna, Riksantikvarieämbetet, Tillväxtverket, Graffman AB, by Trum AB och Confetti AB (2021).

Illustrationer, Confetti AB:

Drottningholms slottsområde, Stockholm

Falun och Kopparbergslagen, Dalarna

Grimeton radiostation, Halland

Hansestaden Visby, Gotland

Hällristningsområdet Tanum, Bohuslän

Hälsingegårdarna, Hälsingland

Skogskyrkogården, Stockholm

Örlogsstaden Karlskrona, Blekinge

