

En hållbar organisation för lokal förankring och ökad attraktionskraft kring Världsarvet Hälsingegårdar

Delrapport från Samverkansbryggan Hälsingegårdar 2016-2018

Text: Åsa Malmström



samt Gästrik-Hälsinge Hembygdsförbund och Hälsingegårdsföretagarna och drivs i samarbete med Länsstyrelsen Gävleborg

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Sammanfattning av förslaget till hållbar organisation för utveckling	3
Framväxten av förslaget till hållbar organisation	5
<i>Organisation för utveckling och samverkan</i>	5
Utmaning 1 – Vad är Världsarvet Hälsingegårdar?	6
Utmaning 2 – Vart ska Världsarvet Hälsingegårdar och är aktörerna på väg dit?	6
Utmaning 3 – Delaktighet	6
Framgångsfaktorer för att utveckla kulturarv – vad gör andra?	7
För en fungerande organisation krävs en fungerande kommunikation	8
<i>Kommunikation som strategisk nyckel</i>	8
<i>Tematisk höjd och bredd lyfter världsarvet</i>	10
Projektets slutsatser för att skapa en hållbar organisation med lokal förankring och ökad attraktionskraft kring Världsarvet Hälsingegårdar	11
<i>Hållbar organisation - tre åtgärder</i>	11
<i>Tre rekommendationer för att stärka utveckling och attraktionskraft</i>	13

Bilagor:

1. *Konsekvensanalys*
2. *Budget*
3. *Dokumentation av processen i Samverkansbryggan (presentation)*
4. *Hållbar Turism Unescos How-to-guider*

Sammanfattning av förslaget till hållbar organisation för utveckling

Utvecklingsarbete kring Världsarvet Hälsingegårdar har pågått sedan 1997 och organiserats i ett stort antal projekt. Under 2012 uppnåddes ett viktigt mål för arbetet när sju hälsingegårdar utnämndes till världsarv av Unesco. Världsarvsutnämningen innebär en stor potential för hälsingegårdarna att bli en av de mest framträdande utvecklings- och tillväxtfaktorerna i Hälsingland och Gävleborg – både vad gäller besöksnäring och attraktion.

Tillväxt och besöksnäringens roll för bevarandet av världsarvet lyfts också fram i förvaltningsplanen för Världsarvet Hälsingegårdar: *”Besöksnäring, småskalig näringsverksamhet och jordbruk ska kunna utvecklas med såväl lönsamhet som hänsyn till ett långsiktigt bevarande. Att bygden lever och utvecklas är en förutsättning för ett framgångsrikt bevarande. Världsarvet Hälsingegårdar ska uppfattas som ett högkvalitativt besöksmål internationellt, nationellt, regionalt och lokalt.”*

En rad projekt har genomförts för att driva på och organisera utvecklingsfrågorna. Idag finns en formaliserad samverkan för världsarvets förvaltning, Världsarvsrådet, som leds av Länsstyrelsen men utvecklingsfrågorna, som aktualiserades efter världsarvsutnämningen, saknar en hållbar organisering.

Förslaget syftar till att komplettera och organisera de resurser som redan idag satsas på Världsarvet Hälsingegårdar för bästa möjliga effektivitet. Projektet menar också att Hälsinglands kommuner behöver en part som företräder utvecklingsfrågorna och som samarbetar med världsarvssamordnaren på Länsstyrelsen Gävleborg och världsarvskoordinatören på Region Gävleborg.

Bristen på samverkan, otydlig ansvarsfördelning och en diskussion kring varumärkets användning hade till följd att konflikter uppstod innan världsarvsutnämningen. *Projektet Samverkansbryggan* och det tidigare projektet *Hälsingegårdar – mer än ett världsarv 2013-2015* har efter världsarvsutnämningen haft möjlighet att testa hur samverkan kan se ut i praktiken för att stötta utveckling och attraktion.

Att få myndigheter, organisationer, privata entreprenörer och gårdsägare att samverka är inte en lätt uppgift. Projektet Samverkansbryggan Hälsingegårdar har under snart två år haft i uppdrag att undersöka och om möjligt testa hur en hållbar och stabil organisation kan utformas. Projektet föreslår en modell som innebär en förstärkning av den befintliga förvaltningsorganisationen och en formalisering av det som testats under projektåren. Särskilt fokus föreslås på strategisk kommunikation mellan världsarvets aktörer och i relation till besökare.

Denna rapport presenterar hur en hållbar organisation vuxit fram och vilka beslut som behöver fattas för att den ska permanentas. Projektet Samverkansbryggan lägger fram tre förslag och tre rekommendationer för en förstärkt organisation för att skapa hållbar utveckling.

Projektet har under två år genom omvärldsbevakning, intervjuer och dialogmöten med offentliga aktörer, företagare och organisationer knutna till världsarvet testat och utformat en funktion och ett arbetssätt på den lokala nivån som leder till samverkan och utveckling.

Forskning på området och styrdokument som Unesco och Riksantikvarieämbetet har tagit fram har använts vid utveckling av förslaget liksom en omfattande omvärldsbevakning, av hur andra världsarv i Sverige och i Norden har jobbat, som Laponia, Luleå Gammelstad Kyrkstad, Gamla Raumo i Finland men även Riksantikvarieämbetets arbete med Gruvuppdraget.

Projektets arbete har skett i bred dialog och rapporterats löpande till Hälsingerådet, Region Gävleborg, Länsstyrelsen och Världsarvsrådet och under 2018 har förslaget förankrats på lokal nivå med Samverkansplattformen Hälsingegårdar och föreningarna Gästrike-hälsinge hembygdsförbund samt Hälsingegårdsföretagarna. Det har även skett i dialog med den grupp som reviderar förvaltningsplanen för Världsarvet Hälsingegårdar.

Styrgruppen för projektet har bestått av Gun Hedlund, biträdande regiondirektör, Veronica Lauritzen, länsråd och Nicklas Bremefors kommunchef i Ljusdals kommun och projektägare.

I denna delrapport presenteras förslag till en hållbar organisation såväl som arbetet som ledde fram till förslaget. Förslaget beskrivs också i den PP som utgör bilaga 1. En konsekvensanalys har genomförts och utgör bilaga 2. En budget som underlag för ett framtida partnerskap, bilaga 3. Unescos guide för hållbar besöksnäring, bilaga 4. Förutom de tre förslagen finns i rapporten tre rekommendationer som projektet lyfter ut som framtida fokusområden för aktörerna i den nya organisationen.

Förslaget till hållbar samverkansorganisering beskrivs utförligare på sidorna 10-13 men sammanfattas i följande punkter:

- 1. Det forum som idag finns för samarbete mellan lokala och regionala aktörer, Samverkansplattformen hälsingegårdar, permanentas och byter namn till Rådslaget Hälsingegårdar, med fokus på utvecklingsfrågor och gemensam strategisk kommunikation.*
- 2. För att leda arbetet i Rådslaget Hälsingegårdar inrättas en ny tjänst, lokal världsarvssamordnare, som finansieras av Hälsinglands kommuner.*
- 3. Ett partnerskap tecknas för att reglera ansvarsfrågor och finansiering av samverkan inom Världsarvet Hälsingegårdar mellan Region Gävleborg, Länsstyrelsen Gävleborg och Hälsingekommunerna.*

Framväxten av förslaget till hållbar organisation

Projektet *Hälsingegårdar – mer än ett Världsarv* pågick 2013-2015. Genom det projektet blev det tydligt att kommunernas engagemang i hälsingegårdarna, genom bland annat etableringen av besökscentrum i samband med världsarvsutnämningen, skapat nya förutsättningar. Närheten till de centrala aktörerna inklusive hälsingegårdsägarna, ger de bästa förutsättningarna för delaktighet, långsiktigt engagemang och väl utförda utvecklingsinitiativ.

Den stora framgången i projektet var när ett mötesforum, Samverkansplattformen Hälsingegårdar, skapades för de som är operativt aktiva inom Världsarvet, framförallt på lokal nivå. Initiativet kom från personalen på besökscentrum för världsarvet och de, tillsammans med representanter från kommunernas besöksnärlingsorganisationer utgjorde grunden för Samverkansplattformen Hälsingegårdar.

Samverkansplattformen Hälsingegårdar uppfyllde det behov som fanns av att stämma av, tillsammans genomföra och diskutera frågor som utbud, öppettider, utvecklingsprojekt, gemensam marknadsföring, kommunikation och Hälsingegårdsdagarna. Gruppen blev ett operativt komplement till Världsarvsrådet.

Exempel på frågor som lyftes i gruppen var en kunskapshöjning på gårdarna och utvecklat berättande, interpretation. Med hjälp från Hälsinglands museum togs svar fram på de tio vanligaste frågorna om Hälsingegårdar och på så sätt fick alla aktörer en gemensam grund att stå på vid mötet med besökaren. På samma sätt arbetade gruppen med en gemensam berättelse om Hälsingegårdarna och dess historia som kan berättas på ett lätt sätt till besökaren av alla gårdsägare och aktörer.

Intresset för aktuell forskning har varit stort och Samverkansbryggan har följt Göteborgsprojektet, som studerat måleriets ursprung i gårdarna. Även frågan om erfarenheter om handikappanpassning på gårdarna har diskuterats i gruppen. Svar på frågor som kommer på mailen info@halsingegardar.se har också skötts av Samverkansbryggan med hjälp av Världsarvssamordnaren i Bollnäs kommun.

Möten med Samverkansplattformen arrangerades med projektets hjälp för ledning, styrning och uppföljning. Alla Hälsinglands kommuner var representerade genom antingen besökscentrum eller besöksnärlingspersonal. För att samverkansplattformen skulle utgöra den mötesplats som saknades för utvecklingsfrågor så bjöds också Gästrike-Hälsinge Hembygdsförbund, Länsstyrelsen Gävleborg, och Region Gävleborg in till möten, som arrangerades varje månad.

Muséerna och högskolan var inbjudna gäster vid temamöten och fick mötesanteckningar, på egen begäran. Arbets sättet i Samverkansplattformen präglades av delaktighet, samägande, tydlig ansvarsfördelning och respekt för organisationernas roller.

Organisation för utveckling och samverkan

Hälsinglands kommuner beslutade 2016, tillsammans med Region Gävleborg och föreningarna Gästrike- Hälsinge Hembygdsförbund och Hälsingegårdsföretagarna att bevilja och finansiera projektet Samverkansbryggan Hälsingegårdar. Målet med projektet har varit att skapa en stabil, hållbar och permanent organisering för Världsarvet Hälsingegårdar.

”Att en samordnande funktion har etablerats och en långsiktig samverkansorganisering vuxit fram utifrån förslaget till utvecklingsplan och projektrapporten ”Hälsingegårdar – mycket mer än ett världsarv Hållbar turism” och förvaltningsplanen för världsarvet Hälsingegårdar.” (Ur projektansökan för Samverkansbryggan Hälsingegårdar.)

Uppgiften var att tydliggöra ansvar och roller och att implementera arbetet i ordinarie strukturer så att världsarvet utvecklas. Även det tidigare arbetet och slutsatserna i projektrapporten ”Hälsingegårdar – mycket mer än ett Världsarv”, har legat till grund för arbetet.

Utmaning 1 – Vad är Världsarvet Hälsingegårdar?

Kartläggningsfasen, som gjordes i projektets inledning, visar att det är nära tjugo nyckelaktörer som jobbar med Världsarvet Hälsingegårdar, ett fyrtiotal verksamma gårdar samt ett flertal övriga intressenter. Ingen aktör äger ensam hela frågan eller hela världsarvet men många äger olika delar alltifrån världsarvsgårdar och hälsingegårdar till besökscentrum, varumärket och specifika uppdrag.

Det framkom att många aktörer upplevde brister i eller avsaknad av kommunikation utifrån deras behov och professioner. Det var kommunikation inom en organisation, mellan organisationer och i relation till besökare. Projektet identifierade också en skillnad i hur olika aktörerna arbetade med varumärket Världsarvet Hälsingegårdar. Några använde en smal varumärkesplattform för enbart de sju världsarvsgårdarna. Andra arbetade med fler hälsingegårdar och inkluderade olika delar av hälsingegårdarnas traditioner och historia genom bland annat maten, musik, byggnadsvård och dräkter. En utmaning i projektet har varit att hitta en gemensam tolkning av vad som ingår i varumärket Världsarvet Hälsingegårdar. Eftersom kommunikation inom Världsarvet och till besökare är avgörande för att världsarvet ska förvaltas väl, inte minst genom att lönsamheten ökar hos gårdsägarna, prioriterade projektet arbetet med ökad kommunikation. Projektet definierade tidigt en fungerande kommunikation som grundläggande för en fungerande organisation. Det fick även stöd i rekommendationer från Riksantikvarieämbetet för en hållbar utveckling av världsarv.

Utmaning 2 – Vart ska Världsarvet Hälsingegårdar och är aktörerna på väg dit?

Det framkom i kartläggningen att de enskilda aktörernas ansvar och uppdrag var otydliga inom världsarvet och att flertalet aktörer uppfattade att det saknades en gemensam målsättning för arbetet med Världsarvet Hälsingegårdar. Det betydde samtidigt inte att det saknades målsättning eller kommunikation, men det var tydligt att alla inte hade samma bild av arbetet. Projektet har också sett en tydlig brist i uppföljning av de insatser som görs, vilket leder till att de kan uppfattas som verkningslösa trots att de har varit både kostnadseffektiva och viktiga för att utveckla arbetet med världsarvet.

Utmaning 3 – Delaktighet

Under kartläggningsfasen blev det också tydligt att aktörer inte kände sig delaktiga i det som hände i Världsarvet Hälsingegårdar och att det ledde till konflikter, ibland helt i onödan. Medverkan, ansvarstagande och delaktighet är avgörande för att en tvärsektorieell

organisation med många olika aktörer ska fungera och här återkommer kommunikation och regelbundna möten som en viktig del. Tvärssektoriell samverkan innebär med automatik samarbete mellan aktörer med skilda förutsättningar och drivkrafter. En viktig del i arbetet handlar därför om insikt och förståelse för de skilda förutsättningar som aktörerna har och vad det innebär för genomförandet av arbetet. Ett sådant synsätt behöver inte innebära att man alltid tycker lika, utan kan handla om en gemensam förståelse för helheten och varandras förutsättningar och villkor och med det som grund kan delaktighet skapas.

Framgångsfaktorer för att utveckla kulturarv – vad gör andra?

Världsarvet Hälsingegårdars stora potential består i de många aktörerna och den utväxling av kompetens, resurser, räckvidd etc. som uppnås genom samarbete. Den enskilda aktören behöver få förutsättningar för att växa och det gemensamma få en kontinuitet och möjlighet att utvecklas.

När Riksantikvarieämbetet beskriver framgångsrika kulturarvsmiljöer som utvecklas är deras slutsats:

- Förmåga att kommunicera är avgörande för framgång.
- Världsarv påverkas och påverkar av många olika nivåer, myndigheter och aktörer. Alla måste samverka och arbeta åt samma håll för att målen ska uppnås.
- En enskild aktör har begränsad påverkan. Med begränsade resurser i tid och pengar måste samverkan ske över traditionella myndighetsgränser.
- Medverkan, ansvarstagande och delaktighet är nyckelord – det gäller alla aktörer.
- Alla perspektiv behövs för helheten.
- För att målet ska nås måste alla aktörer ha en gemensam bild av problem och utmaningar.

I förvaltningsplanen för Världsarvet Hälsingegårdar konstateras att: "världsarvet ska ses som en tillgång på lokal och regional nivå. Kunskapen om världsarvet ska fördjupas och förmedlas, för att skapa förståelse och delaktighet som i förlängningen leder till ökat ansvarstagande. Besöksnäring, småskalig näringsverksamhet och jordbruk ska kunna fortsätta att utvecklas. Förvaltningen av Världsarvet Hälsingegårdar bygger på samverkan och delaktighet mellan berörda parter".

Unescos tiostegsmetod för att utveckla hållbar besöksnäring i världsarv, har presenterat ett systematiskt arbetssätt och ett arbete har framgångsrikt utförts inom kulturmiljöerna i gruvsamhällen i Bergslagen och Riksantikvarieämbetet skriver om erfarenheterna från arbetet: "Metoden kopplar samman och balanserar alla tre dimensioner av hållbarhet; miljömässig, social och ekonomisk. Unesco lyfter fram nödvändigheten av ett destinationsperspektiv för att kunna förstå och hantera den mångfald av frågor och relationer som arbetet med hållbar turism innefattar. Ett väl fungerande samspel mellan olika intressen ses som en förutsättning. Genom en öppen arbetsprocess och bred dialog kan också utvecklingen ske i samklang med lokalsamhällets behov och önskemål. För att lyckas menar Unesco att det behövs ett strategiskt och systematiskt arbetssätt. Unesco rekommenderar alla världsarv att utveckla en strategi för hållbar besöksnäring och tillsammans med alla aktörer, utveckla en effektiv organisation och styrning och engagera lokalsamhället."

Unescos 10 guidelines för hållbar besöksnäring:

1. Förstå turismen
Varför spelar turism roll? Nyckelfrågor. Hur kan man dra nytta av resurser andra samverkansparter har?
2. Framåtsyftande förändring
Strategi som kompletterar besöksmålets känsliga miljö med socialt hållbar och ekonomiskt lönsam turism.
3. Organisation och styrning
"Vid många världsarv finns tendens att i efterhand få stöd från lokalsamhället och intressenterna men det är ett misstag. God ledning kräver ihållande interaktionsprocess."
4. Engagera lokalsamhället
Hur man når ut och engagerar lokala näringslivet och lokalsamhället genom dialog för hållbar turism.
5. Kommunikation
Tydlighet är avgörande. Säkerställ att marknadsföringen av destinationen använder värdepotentialen hos begreppet världsarv. Var kreativ – kommunicera genom allt, hela besökarupplevelsen.
6. Infrastruktur för turism
Förslag på process och plan
7. Skapa mervärden
Hur man utvecklar produkter, tjänster, upplevelser, entusiasmerar lokalsamhället och främjar lokalsamhället
8. Hantera besöksflöden
Styra besökarnas rörelser och beteenden, besöksförvaltningssystem, nudging
9. Finansiering av säkra investeringar
10. Följa upp förändringar
Benchmarking, SMARTA riktmärken

För en fungerande organisation krävs en fungerande kommunikation

Kommunikation som strategisk nyckel

Som ett resultat av inventeringsfasen valde projektet att tidigt jobba med kommunikation som en strategisk nyckel. Det gjordes utifrån önskemål från aktörer men också utifrån Riksantikvarieämbetets rekommendationer för framgångsrikt arbete med kulturarvsmiljöer där kommunikation, samverkan och lokalt inflytande, är viktiga delar för framgång. Kommunikationen blev ett arbetssätt för de utmaningar som projektet stötte på i inventeringsfasen.

Ett strategiskt arbete med att ta fram en kommunikationsplan för världsarvet inleddes därför i projektet under första projektåret tillsammans med Region Gävleborg och Länsstyrelsen Gävleborg under ledning av kommunikationsbyrån Ohappa. I arbetet gjordes en strategi för innehåll, målgrupper och olika aktörers möjlighet att delta och en inventering av aktörernas och besökarnas behov av information och vilka målgrupper som finns i Världsarvet Hälsingegårdar.

Det gemensamma arbetet ledde till ett nyhetsbrev och att hemsidan för världsarvet uppdaterades. Även en sida för världsarvet på Facebook initierades från Region Gävleborg under processen, som har ansvaret för hemsida och FB kopplade till världsarvet.

Kommunikationsarbetet blev också ett test på modellen tematisk bredd och höjd, där mer än de sju gårdarnas värden och aktiviteter presenterades och lyftes fram i kommunikationen på hemsidan och FB "Världsarvet Hälsingegårdar". Arbetet var viktigt eftersom en av de första svårigheterna projektet stötte på var just hur Världsarvet Hälsingegårdar skulle marknadsföras. Projektets arbete innebar en bredare kommunikation som med musiken, kulturen och byggnadsvärden även ingick i marknadsföringen av Världsarvet Hälsingegårdar.

Sedan 2014 har enkel broschyr, Öppna Hälsingegårdar, med information om hälsingegårdar, aktiviteter och öppettider på sommaren producerats och finansierats av Hälsinglands kommuner. Idén till att utveckla produkten Öppna Hälsingegårdar till ett magasin Världsarvet Hälsingegårdar skapades under kommunikationsprocessen.

Världsarvet Hälsingegårdars styrka är de många aktörerna. Projektet jobbade med tesen att det går att nå långt om många hjälper till med lite. Det innebar i praktiken att Samverkansplattformens deltagare genomförde en stor del av arbetet med Magasin Världsarvet Hälsingegårdar.

Magasinet Världsarvet Hälsingegårdar kom ut första gången till sommarsäsongen 2017 som ett resultat av samverkan mellan projektet, Länsstyrelsen och Region Gävleborg. Basen i produkten var fortfarande Öppna Hälsingegårdar men inledningen i magasinet var artiklar om Världsarvet Hälsingegårdar. I arbetet bestämdes också att magasinet skulle bredda bilden av Världsarvet Hälsingegårdar från de sju gårdarna till att omfatta också Hälsingegårdarnas traditioner och historia genom bland annat maten, musiken och dräkterna. I första numret återfanns artiklar om världsarvsgården Kristoffers i Järvsö och Per och Stephanie Kristoffers och ett reportage om målningarna i Världsarvsgården Pallars i Långhed. I magasinet fanns också reportage om föreställningen Fäboland och traditioner med Samantha Ohlanders, ett reportage om byggnadsvård med Gamla Trähus och Daniel Åkerman och en text om spelmansstämmorna i Hälsingland. Med den mixen speglades världsarvets värden genom porträtt av världsarvsgårdar såväl som genom andra aktörer.

Projektet ledde arbetet med att ta fram magasin Världsarvet Hälsingegårdar men i praktiken var det Samverkansplattformens medlemmar som jobbade med magasinet, vilket också var ett test av en metod för samverkan och resurseffektivitet. Samverkansplattformens medlemmar gjorde en avgörande del av arbetet, som att skriva artiklar och samlar information till Öppna Hälsingegårdar.

Resultatet blev ett magasin som berättar om världsarvet och samtidigt en metod att samverka och använda gemensamma resurser effektivt. Den tryckta produkten har sin huvudsakliga spridning i Gävleborgs län på gårdar, turistbyråer och infopoints. Magasinets artiklar blev också navet i den digitala kommunikationen under säsongen och därmed fick artiklarna ytterligare spridning och användningsområden och en publik även utanför länets gränser.

En fråga som också lyftes i inventeringsfasen var att det saknades bilder för att spegla Världsarvet Hälsingegårdar eller att bilderna var för gamla och för få. Med produktionen av magasinet fanns också en möjlighet att utöka den tillgängliga bildbanken på framförallt världsarvsgårdarna tack vare samverkan med Region Gävleborg.

En erfarenhet från projektets arbete är att med många aktörer behöver det vara tydligt hur, av vem och när kommunikation sker. Om alla aktörer hjälps åt att sprida ett budskap, till exempel om Hälsingegårdsdagarna, blir effekten stor och samtidigt blir insatsen resurseffektiv. Det har vi sett tydliga resultat på i projektets arbete. Spridningen blir bred och enkel när planeringen och delaktigheten har varit god och hög. Men även motsatsen gäller. Spridningen blir kostsam och begränsad när delaktighet och planering varit bristfällig.

Projektet har därför gjort ett förslag till ett kommunikationsårshjul, baserat på önskemål från Samverkansplattformen, som alla aktörer kan samlas kring. Det bygger på Hälsingegårdsdagarna, magasinet Världsarvet Hälsingegårdar och ett samlat utbud av upplevelser. Med framförhållning, planering och långsiktig strategi kan alla aktörer jobba enligt årshjulet och där insatsen är beroende på uppdrag och kompetens. Slutsatsen från arbetet med kommunikation är att många, som gör lite, får stor effekt. Det gäller att använda de resurser som redan finns.

Arbetet med en gemensam kommunikation visar att med tydliga mål och god framförhållning kan alla aktörer vara med i det gemensamma arbetet. En effektiv kommunikation kan lyfta världsarvet och bidra till tillväxt, attraktivitet och att höja kunskaperna om världsarvet. En bra kommunikation skapar en positiv, dynamisk uppåtgående spiral genom ökat intresse för Världsarvet Hälsingegårdar. En ökad attraktionskraft leder till ökad räckvidd och bredare målgrupp, vilket i sin tur leder till fler besökare och ökad lönsamhet hos företagarna och fler arbetstillfällen.

Styrkan i arbetet är de många aktörerna och den samlade kraften det ger, speciellt i kommunikationsarbetet. Ju fler avsändare för ett budskap desto fler är det möjligt att nå, även med begränsade resurser.

Tematisk höjd och bredd lyfter världsarvet

Projektets erfarenhet är att det arbete som skett där kommunikationen inkluderar tematisk höjd och bredd och där aktörer och aktiviteter kopplade till Världsarvet Hälsingegårdar ingår i kommunikationen har skapat en attraktiv helhet, både för besökare och aktörer.

Arbete innebär också en tydligare lokal förankring vilket skapar samverkan, engagemang, delaktighet, fler aktörer. Det skapar goda förutsättningar för en process i linje med Unescos riktlinjer för hållbar besöksnäring där de framhåller att det är lokalbefolkningen och de lokala företagarna som är hjärtat i ett hållbart världsarv. Att ha en tydlig dialog med lokalsamhället och dess aktörer är det bästa sättet att skydda ett världsarv, enligt Unesco.

Projektets slutsats är därför att arbetet med att stärka och bredda kommunikationen runt Världsarvet Hälsingegårdar bygger en starkare besöksupplevelse och en attraktivare bygd att leva och verka i. Projektet rekommenderar därför att den breddade inriktningen bör vara grunden i kommunikationsarbetet med Världsarvet Hälsingegårdar och att gemensamma mål tas fram i en process med aktörerna inom Världsarvet Hälsingegårdar.

Projektets slutsatser för att skapa en hållbar organisation med lokal förankring och ökad attraktionskraft kring Världsarvet Hälsingegårdar

Hållbar organisation - tre åtgärder

Projektet har under 2016-2017 inventerat och diskuterat med aktörer om vad som behövs för att nå en långsiktigt, stabil organisation. Genom omvärldsbevakning, intervjuer och dialogmöten med offentliga aktörer, företagare och organisationer knutna till världsarvet har ett förslag vuxit fram, testats och utvecklats inom projektiden, tillsammans med Samverkansplattformen Hälsingegårdar. Möten har genomförts med tjänstepersoner berörda av världsarvet i alla Hälsinglands kommuner, företagare, världsarvsgårdar, Gästrike-Hälsinge Hembygdsförbund, destinationsorganisationer i Hälsingland, tjänstepersoner på Region Gävleborg och Länsstyrelsen Gävleborg.

- 1. Det forum som idag finns för samarbete mellan lokala och regionala aktörer, Samverkansplattformen hälsingegårdar, permanentas och byter namn till Rådslaget Hälsingegårdar, med fokus på utvecklingsfrågor och gemensam strategisk kommunikation.*

Förslaget är att det framgångsrika och växande samarbetet på lokal nivå i Samverkansplattformen permanentas och byter namn till Rådslag Hälsingegårdar. Rådslaget blir då motorn i det lokala samarbetet.

Arbetet har pågått sedan 2014 med att samla de lokala och regionala aktörerna med syfte att hitta synergier och resursoptimering för att utveckla Världsarvet Hälsingegårdar. Resultatet av arbetet har varit gemensamma kommunikationsinsatser som Hälsingegårdsdagarna, Magasin Världsarvet Hälsingegårdar, evenemangsguider för sommar- och vintersäsong samt nyhetsbrev. Utan samarbete och resursoptimering riskerar arbetet med Världsarvet Hälsingegårdar att stagnera och de gemensamma insatserna inom kommunikation och aktiviteter att upphöra.

Rådslaget föreslås fortsätta arbetet med en breddad inriktning av kommunikationen runt Världsarvet Hälsingegårdar som omfattar de sju världsarvsgårdarna, men även privata hälsingegårdar och hembygdsårdar. Den bredare inriktningen speglar också kulturen kring Hälsingegårdarna, traditioner och nya upplevelser genom bland annat maten, musiken, dräkterna och byggnadsvården.

Rådslag Hälsingegårdar kompletterar Världsarvsrådets förvaltande roll och fokuserar helt på utveckling, attraktion och tillväxt.

Rådslag Hälsingegårdar innebär också en tydligare lokal förankring vilket skapar samverkan, engagemang och delaktighet. Det skapar goda förutsättningar för en process i linje med Unescos riktlinjer för hållbar besöksnäring. Att ha en tydlig dialog med lokalsamhället och dess aktörer är det bästa sättet att skydda ett världsarv, enligt Unesco.

Samverkan sker med 8 träffar per år enligt ett tematiskt årshjul, bygger på deltagarnas inspel, fattar konsensusbeslut som skapar tillit, delaktighet, transparens och kontinuitet. Arbetet skapar en stabilitet som stimulerar till tillväxt, utveckling och engagemang.

I Rådslag Hälsingegårdar ingår besökscentrum, hälsingekommunernas destinationsbolag, Gästrike-Hälsinge Hembygdsförbund, Region Gävleborg, Länsstyrelsen Gävleborg och

Hälsingegårdsföretagarna. Länsmuseet Gävleborg, Ljusdalsbygdens museum och Hälsinglands museum bjuds in vid tematiska träffar och informeras annars genom mötesanteckningar vilket också gäller för Högskolan i Gävle och övriga aktörer som har intresse av världsarvet.

2. För att leda arbetet i Rådslaget Hälsingegårdar inrättas en ny tjänst, lokal världsarvssamordnare, som finansieras av Hälsinglands kommuner.

Uppdraget att leda den lokala samverkan har varit projektfinansierat sedan 2014 inom ramen för två olika projekt; Samverkansbryggan Hälsingegårdar samt Hälsingegårdar – mer än ett världsarv. Den kommer upphöra när projekttiden är slut, juni 2019.

Att arbeta tillsammans och informera varandra genom samverkan ha visat sig vara effektivt för att nå resultat och överbrygga missförstånd. Världsarvet Hälsingegårdar är inte starkare än sin svagaste länk och drar aktörerna åt olika håll så faller helheten med splittring och konflikter som följd. Utan samverkan saknar arbetet en tydlig riktning och Världsarvet Hälsingegårdar kan inte nå full potential. Arbetet med gemensamma mål och uppföljningar är en förutsättning för att nå resultat.

Förslaget är att permanenta tjänsten med uppdrag att leda samverkan, följa upp och förbereda Rådslagets möten. Uppdraget är också att driva utvecklingsinitiativ så att Världsarvet Hälsingegårdar växer som besöksmål och därigenom skapar tillväxt och attraktivitet.

Den lokala världsarvssamordnaren ska närvara på Världsarvsrådet. Den nya tjänsten kommer att samverka med Region Gävleborg och Länsstyrelsen Gävleborgs ansvariga tjänstepersoner för Världsarvet Hälsingegårdar. Tillsammans utgör de ett nav i arbetet med Världsarvet Hälsingegårdar. Den lokala världsarvssamordnaren har kommunernas och besöksaktörernas perspektiv i arbetet och är vägen in till den lokala nivån.

3. Ett partnerskap tecknas för att reglera ansvarsfrågor och finansiering av samverkan inom Världsarvet Hälsingegårdar mellan Region Gävleborg, Länsstyrelsen Gävleborg och Hälsingekommunerna.

Ett partnerskap tecknas mellan aktörerna för att reglera uppdrag inom Världsarvet Hälsingegårdar för hur samverkan, ansvar och finansiering mellan de offentliga aktörerna ska fördelas.

Genom partnerskapet skapas en stabil grund som inte är baserad på projektfinansiering. Ett långsiktigt arbete kring Världsarvet Hälsingegårdar ger trygghet för aktiva parter. Partnerskapet reglerar bland annat ansvar och finansiering av det gemensamma arbetet inom strategisk kommunikation. Riktade kommunikationsinsatser skapar en bra grund för samverkan och ökad attraktionskraft. Det leder i sin tur till ökad räckvidd och därmed fler besökare. Fler besökare leder till ökad lönsamhet och ökad kunskap om Världsarvet Hälsingegårdar. Arbetet med strategisk kommunikation har testats med goda resultat under 2017-2018. Förslaget till samverkansorganisering baseras på gemensamma strategiska kommunikationsinsatser som till exempel Magasin Världsarvet Hälsingegårdar.

När de offentliga aktörerna tar gemensamt ansvar inom Världsarvet Hälsingegårdar stärks genomförandekraften. Genom att samordningsfunktionen formaliseras kopplas den lokala, regionala, nationella och internationella nivån inom Världsarvet Hälsingegårdar ihop, vilket medför en kvalitetssäkring av gemensamma insatser. Det bygger också gemensam kunskap och den omvärldsbevakning och erfarenhetsutbyte som sker får en möjlighet att genomsyra alla nivåer, vilket är både utvecklingsfrämjande och kostnadseffektivt.

En förutsättning för partnerskapet är en tydlig avsiktsförklaring där roller, ansvar, mål och uppföljning klargörs. Utan ett partnerskap blir ansvarsområden otydliga och gemensam uppföljning omöjligt. Risken är då att världsarvet stagnerar.

Tre rekommendationer för att stärka utveckling och attraktionskraft.

1. *En utvecklingsplan för hållbar besöksnäring i Världsarvet Hälsingegårdar:* Projektet rekommenderar att ett en plan för hållbar utveckling av besöksnäringen enligt Unescos guider (bilaga 4) arbetas fram för att koppla samman och balansera tre dimensioner av hållbarhet; miljömässig, social och ekonomisk. I processen bör också tydliga, utvärderingsbara mål kopplade till förvaltningsplanen, kommunikationsstrategi och planen för hållbar besöksnäring arbetas fram och redovisas årligen till Världsarvsrådet och Hälsingerådet, kommunstyrelse eller respektive nämnd. Arbetet bör ske på ett inkluderande sätt mot alla aktörer och med stor delaktighet.
2. *En kommunikationsplan arbetas fram:* Projektet rekommenderar att en gemensam strategisk kommunikationsplan, med grunden i kommunikation som strategisk nyckel samt tematisk höjd och bredd, jobbas fram som är förankrad med aktörerna inom världsarvet. Planen används för att rikta kommunikation till olika målgrupper, följa upp och utvärdera insatser och samordna resurser. I det strategiska kommunikationsarbetet rekommenderas också att varumärket Hälsingegårdar uppdateras och en varumärkesprocess genomförs med syfte att byta namn från Hälsingegårdar till Världsarvet Hälsingegårdar och det kopplas till varumärket Hälsingland.
3. *Förslag till samverkan och uppföljning:* Projektet rekommenderar att de olika funktionerna, inom till exempel en kommun, träffas återkommande, för att lyfta och diskutera frågor som berör Hälsingegårdar och världsarvet. Samverkan behövs framförallt för att göra bedömningar och fatta beslut utifrån ett helhetsperspektiv samt för att resursoptimera det offentliga insatser. Projektet rekommenderar också att arbetet med världsarvet Hälsingegårdar förankras och diskuteras på politisk nivå, till exempel en rapport till kommunfullmäktige varje år. Inom en kommun är det många funktioner som berörs av hälsingegårdarna – besöksnäring/destinationsbolag, besökscentrum, bygglov, planfrågor och inte minst gårdsägarna.