

Kulturmiljön som kraft i regionalt tillväxtarbete

Erfarenheter från regeringsuppdraget att främja attraktiva kulturmiljöer i gruvsamhällen (Gruvuppdraget)



Kulturmiljön som kraft i regionalt tillväxtarbete

Erfarenheter från regeringsuppdraget att främja attraktiva
kulturmiljöer i gruvsamhällen (Gruvuppdraget)

Riksantikvarieämbetet
Box 5405
SE-114 84 Stockholm
Tel 08-5191 80 00
www.raa.se
registrator@raa.se

Riksantikvarieämbetet 2017

Kulturmiljön som kraft i regionalt tillväxtarbete. Erfarenheter från regeringsuppdraget att främja attraktiva kulturmiljöer i gruvsamhällen (Gruvuppdraget).

Författare: Peter Kempinsky, Tomas Källberg.

Omslag: Charging (insättning) av skrot vid Ljusbågsugnen, skrotkorgen på väg att öppna och släppa ned 70 ton skrot. Ovako Sweden AB. Hofors, Gästrikland, 2015.

Foto: Pia & Hans Nordlander/Jernkontorets bildbank.

Tryck: Publit.se

Upphovsrätt enligt Creative Commons licens CC BY

Villkor på <http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/se/>

ISBN 978-91-7209-779-7 (tryck)

ISBN 978-91-7209-778-0 (PDF)

Innehåll

Förord | 5

VAD ÄR GRUVUPPDRAGET? | 7

Inledning | 7

Gruvuppdraget | 10

VAD HAR MAN GJORT INOM GRUVUPPDRAGET? | 15

Planering av interpretation | 15

Strategi för hållbar turism | 20

Etablering nyanlända | 24

Varumärke och kommunikation | 28

VAD KAN VI LÄRA AV GRUVUPPDRAGET? | 33

Från tvärssektoriella möten till tvärssektoriella kontrakt | 33

Metoder och arbetssätt för integrerat kulturmiljöarbete | 40

Kulturmiljöarbetet som del i regional utveckling och tillväxt | 45

SWOT-analys och framgångsfaktorer | 53

Slutsatser och lärdomar | 59

BILAGA – Intervjupersoner | 62



Förord

Riksantikvarieämbetet har haft regeringens uppdrag att utveckla, samla och sprida goda exempel på hur kulturmiljön kan tas till vara och bli en viktig resurs i nya och befintliga gruvsamhällen i Bergslagen (Gruvuppdraget).

Regeringen framhöll i uppdraget, som är en del av Sveriges Mineralstrategi, att de historiska spåren efter gruvnäringen är värdefulla delar av kulturlandskapet och av grundläggande betydelse för många människors livsmiljöer. Miljöerna är också viktiga för besöksnäringen. När både aktiva och historiska gruvor finns i samma område leder det till ökat intresse hos både boende och besökare. Att det finns historisk förankring är också positivt för möjligheterna att utveckla dagens gruvnäring. Det handlar dels om att kulturarvet är en viktig del av varumärket för Sveriges gruvnäring, dels om att det i bygder som under lång tid präglats av bergsbruk finns stora kunskaper om gruvnäringen och stor förståelse för de villkor som gäller vid hantering och bearbetning av metaller och mineraler. Gruv- och mineralnäringen, liksom samhället i stort, har mycket att

vinna på att ta tillvara det kulturarv som byggts upp under århundraden.

Uppdraget har genomförts under 2014–2016 och organiserades i ett projekt bestående av flera olika delar. Dessa har genomförts i samverkan med andra intressenter och aktörer som på olika sätt verkar i Bergslagen. Varierande utgångspunkter och olika lokala, regionala, nationella och internationella förutsättningar har bidragit till goda exempel för att skapa attraktivitet; för att vistas, verka och växa i. Samverkansformerna har också vidareutvecklat de tvärssektoriella arbetsätt och arenor där kulturmiljöarbetet befinner sig.

Genom den här skriften vill Riksantikvarieämbetet inspirera till att använda kulturmiljö och kulturarv i arbetet med att skapa en hållbar samhällsutveckling.



RIKSANTIKVAREÄMNET

Motstående sida: Operatörer vid Ovako Sweden AB, Hällefors, Västmanland, 2015.

Foto: Pia och Hans Nordlander/Jernkontoret bildbank.

Vad är gruvuppråget?



VAD ÄR GRUVUPPDRAGET?

Inledning

Uppdraget

Riksantikvarieämbetet har i Gruvuppdraget, ett regeringsuppdrag inom ramen för mineralstrategin, fått i uppdrag att utveckla, samla och sprida goda exempel på hur kulturmiljön kan bli en viktig resurs i nya och befintliga gruvsamhällen i Bergslagen.

Som en del av Gruvuppdraget utgör denna studie en samlad bedömning (metaanalys) och presentation av erfarenheter och goda exempel från de delprojekt som formar Gruvuppdraget. Studien ska lyfta generella lärdomar och fungera som inspiration för tvärsektorielt utvecklingsarbete på lokal, regional och nationell nivå – särskilt med avseende på arbete i gränslandet mellan kulturmiljöarbete och regional utveckling.

Följande perspektiv är viktiga för studien:

- Hur fungerar tvärsektoriella möten vad gäller samverkansformer, roller och kompetenser?
- Hur uppfattas och påverkas synen på kulturmiljö- och kulturmiljöarbete när det möter andra verksamhets- /politikområden kopplade till regional utveckling och tillväxt?
- Hur levererar projektet och insatserna resultat som leder till att regeringsuppdraget kan fullföljas?
- Hur kan resultaten kategoriseras i generaliserbara styrkor, svagheter, möjligheter, hot och framgångsfaktorer?

Studien har genomförts av konsultföretaget Kontigo.

Motstående sida: Insättning av råstål i en AOD-konverter i Hofors, Gästrikland 2015.

Foto: Pia Nordlander och Hans Nordlander/Jernkontorets bildbank.

Vad är gruvuppdraget?



*Vy över Hyttan i västmanländska Kloten där man framställde järn.
Bilden är tagen 1904. Foto: Anna Cassel/Jernkontorets bildbank.*

Genomförande av studien

Studien baseras på följande underlag:

- *Desk Research* – underlagsmaterial som projektplaner och projektbeskrivningar samt regionala utvecklingsstrategier och strategier för smart specialisering.
- *Intervjuer* – dessa har genomförts i två omgångar våren 2016 och sommaren 2016 med nyckelpersoner i Gruvuppdraget, i delprojekten och bland externa intressenter. I urvalet ingår projektledare och medarbetare i delprojekten, strategiskt ansvariga för Gruvuppdraget, regionalt tillväxtansvariga samt även andra externa representanter med särskild sakkunskap eller erfarenhet. Intervjuerna har genomförts som semistrukturerade intervjuer. Totalt genomfördes cirka 30 intervjuer. I bilaga 1 redovisas de personer som intervjuats.
- *Lärseminarium* – har genomförts vid två tillfällen, i april och september 2016, med representanter för Riksantikvarieämbetets styrgrupp, projektledare för delprojekten samt ett urval övriga ansvariga för delprojekten. Lärseminarierna har varit viktiga för materialinsamling, lärande och analys i uppdraget.

Studien har fokus på den utveckling av kunskap och lärdomar som skett i Gruvuppdraget. Därför har vi granskat de fyra utvecklingsprojekt inom Gruvuppdraget där man har utvecklat metoder, arbetssätt och erfarenheter för att främja regional attraktivitet. De delprojekt inom Gruvuppdraget som har fokus på att samla in goda exempel och att sprida goda exempel behandlas inte i studien.

Gruvuppdraget

I detta kapitel redovisas en kort bakgrund till Gruvuppdraget samt hur arbetet med uppdraget har organiserats.

Sveriges mineralstrategi ger grund för Gruvuppdraget

Den mineralstrategi som beslutades av regeringen 2013 utgör utgångspunkten för Riksantikvarieämbetets regeringsuppdrag, det så kallade *Gruvuppdraget*. Visionen för mineralstrategin var att öka konkurrenskraften i svensk gruv- och mineralnäring och bidra till ökad sysselsättning. Utgångspunkten var den potential och tillväxtpotential som vid denna tidpunkt identifierades för svensk gruv- och mineralnäring där man vid strategins antagande såg en möjlighet att öka antalet aktiva gruvor från 16 stycken 2012 till närmare 50 stycken 2030 samt åstadkomma en kraftig ökning av malmproduktionen.

En sådan utveckling krävde en strategi för att Sveriges mineraltillgångar skulle användas på ett långsiktigt hållbart sätt som beaktar ekologiska, sociala och kulturella dimensioner så att natur- och kulturmiljöer bevaras och utvecklas. Detta utifrån svenska styrkeområden som goda geologiska förutsättningar, gott investeringsklimat

med goda institutionella villkor samt ett starkt innovationsklimat i form av starka forsknings- och innovationsmiljöer.

Mineralstrategin adresserar ett antal utmaningar för att förverkliga visionen om en hållbar och konkurrenskraftig gruvnäring genom insatser inom fem strategiska områden:

- En gruv- och mineralnäring i samklang med miljö, kultur och andra näringar.
- Dialog och samverkan som främjar innovation och tillväxt.
- Ramvillkor och infrastruktur för konkurrenskraft och tillväxt.
- En innovativ gruv- och mineralnäring med en excellent kunskapsbas.
- En internationellt välkänd, aktiv och attraktiv gruv- och mineralnäring.

Uppdraget till Riksantikvarieämbetet ingår i det första av mineralstrategins områden, åtgärd 4. Mineralstrategin framhåller här, med utgångspunkt i Bergslagens långa tradition av gruvbrytning, natur- och kulturvärden som en tillgång vid nyetablering och utveckling av gruvsmåhållan inom framförallt tre områden:

- Skapandet av attraktiva miljöer där innovationsförmåga för både företag och individer bibehålls och utvecklas.
- Besöksnäringens utveckling genom användande och bevarande av värdefulla miljöer.
- Gruvnäringens utveckling genom kraften i det befintliga kulturarvet.

Gruvuppdraget och Riksantikvarieämbetet

Riksantikvarieämbetets insatser inom ramen för Gruvuppdraget syftar till att utifrån de nationella målen för kulturmiljöarbetet utveckla, men också att samla och sprida goda exempel på hur kulturmiljö i gruvsamhällen kan vara:

- Attraktivt för att besöka.
- Attraktivt för att leva och bo.
- Attraktivt för att verka.

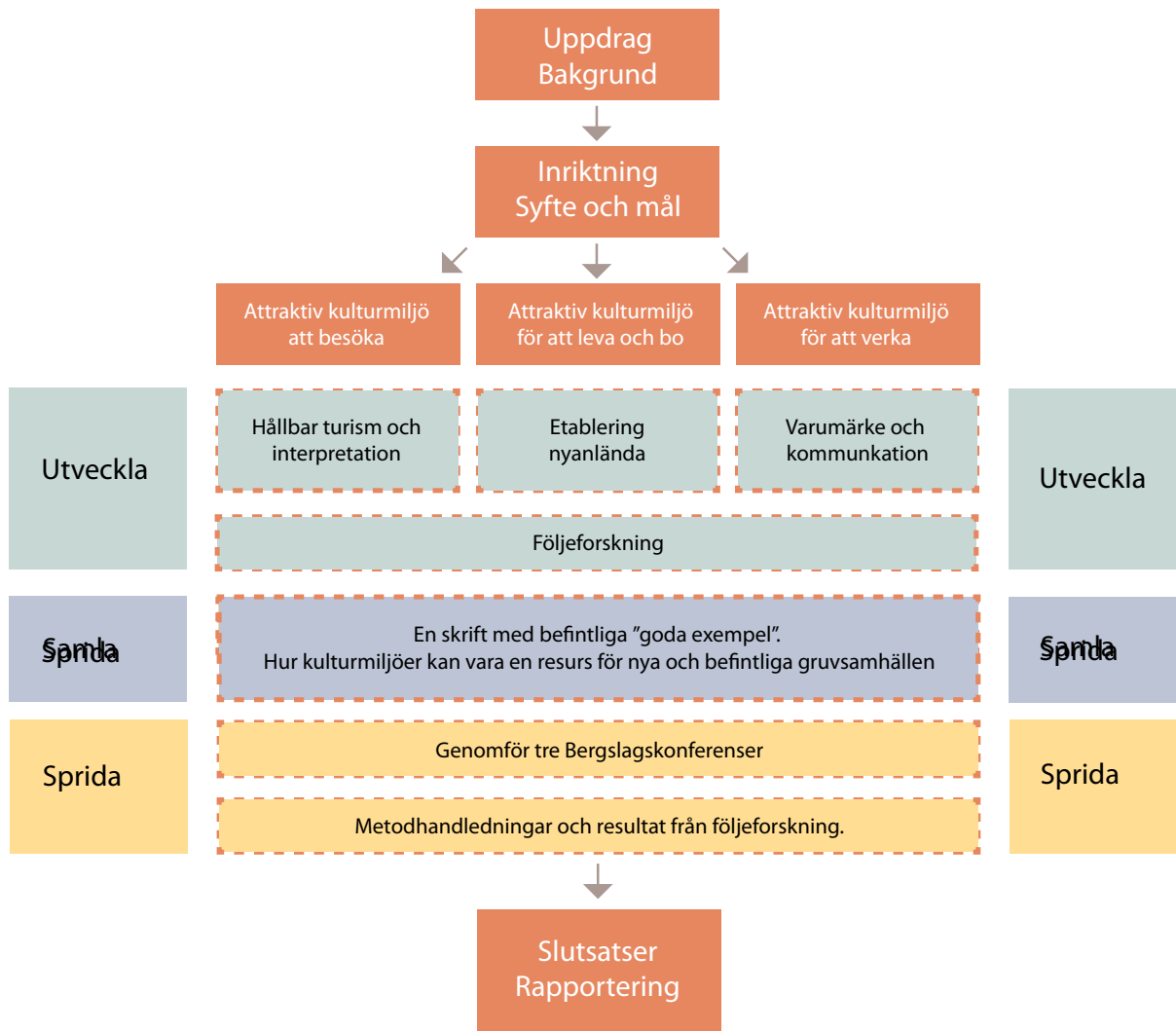
Uppdraget att främja attraktiva natur- och kulturmiljöer i nya och befintliga gruvsamhällen befinner sig i skärningspunkten mellan olika intresseområden där flera politikområden är involverade. I ett arbete för att utveckla/samla/sprida goda exempel på hur kulturmiljö kan vara en hållbar resurs i arbetet för regional attraktivitet och tillväxt har därför representanter för olika sektorer på nationell, regional och lokal nivå arbetat tillsammans i Gruvuppdragets utvecklingsprojekt.

En viktig utgångspunkt för Riksantikvarieämbetet har varit att man inte ska ta över initiativ, aktiviteter eller delprojekt. Myndigheten ska

heller inte peka ut eller ange attraktiva värden/platser – snarare bidra genom att inspirera och stödja utvecklingsprojekten med kunskap, erfarenheter och metoder. Det lokala och/eller regionala ägarskapet är centralt för att säkerställa långsiktiga resultat och effekter. Detta gäller särskilt möjligheten att tillvarata kompetens och få nya samverkanskonstellationer att fungera som tillgångar även efter det att Gruvuppdraget har avslutats.

Gruvuppdraget har sträckt sig över perioden 2014–2016 och ska slutredovisas till Regeringskansliet senast den 1 mars 2017. Uppdraget har organiserats i ett särskilt projekt bestående av sju delprojekt. Fyra av dessa delprojekt har fokus på utveckling av ny kunskap och erfarenheter: *Hållbar Turism, Planering av interpretation, Etablering nyanlända* samt *Varumärken och kommunikation*. Dessa utvecklingsprojekt presenteras närmare i kommande avsnitt.

Följeforskningen (som presenteras i denna rapport) utgör ett av delprojekten med fokus på en samlad analys av Gruvuppdraget och generella lärdomar från de fyra utvecklingsprojekten. Ett av delprojekten sammanställer befintliga goda exempel på hur kulturmiljön kan vara en resurs för nya och befintliga gruvsamhällen. Tre Bergslagskonferenser med teman som stödjer uppdragets övergripande inriktning och projektets fortlöpande aktiviteter genomförs som ett särskilt delprojekt inom ramen för Gruvuppdraget. I figur 1 presenteras strukturen för Gruvuppdraget.



Figur 1. Gruvuppdragets struktur och uppbyggnad. Källa: Riksantikvarieämbetet.



Oljemålning från 1908 föreställande smedjan i Ångelsberg, Västmanland. Målning av Ernst Lundström. Bilden är beskuren. Jernkontorets bildbank.

Ett par av utvecklingsprojekten inom Gruvuppdraget har en koppling till Bergslagssatsningen. Bergslagssatsningen syftar till att lyfta fram Bergslagen som kulturhistoriskt och turistic område och tillvarata och utveckla natur- och kulturarv av nationellt och internationellt intresse. Bergslagssatsningen är en tioårig satsning med målet att stärka och utveckla besöksnäringen i Bergslagen med utgångspunkt i 14 utvalda industrihistoriska kulturmiljöer.

Satsningen finansieras av EU samt regioner/regionförbund och länsstyrelser i de fem län som omfattas av Bergslagen. Intresseföreningen Bergslaget är projektägare och samordnar det operativa arbetet inom Bergslagssatsningen. Intresseföreningen Bergslaget är en ideell förening med 27 medlemmar i de fem länen Dalarna, Värmland, Västmanland, Gävleborg och Örebro. Medlemmarna är kommuner, regioner/regionförbund och landsting.

Vad har man gjort inom gruvuppdraget?



VAD HAR MAN GJORT INOM GRUVUPPDRAGET?

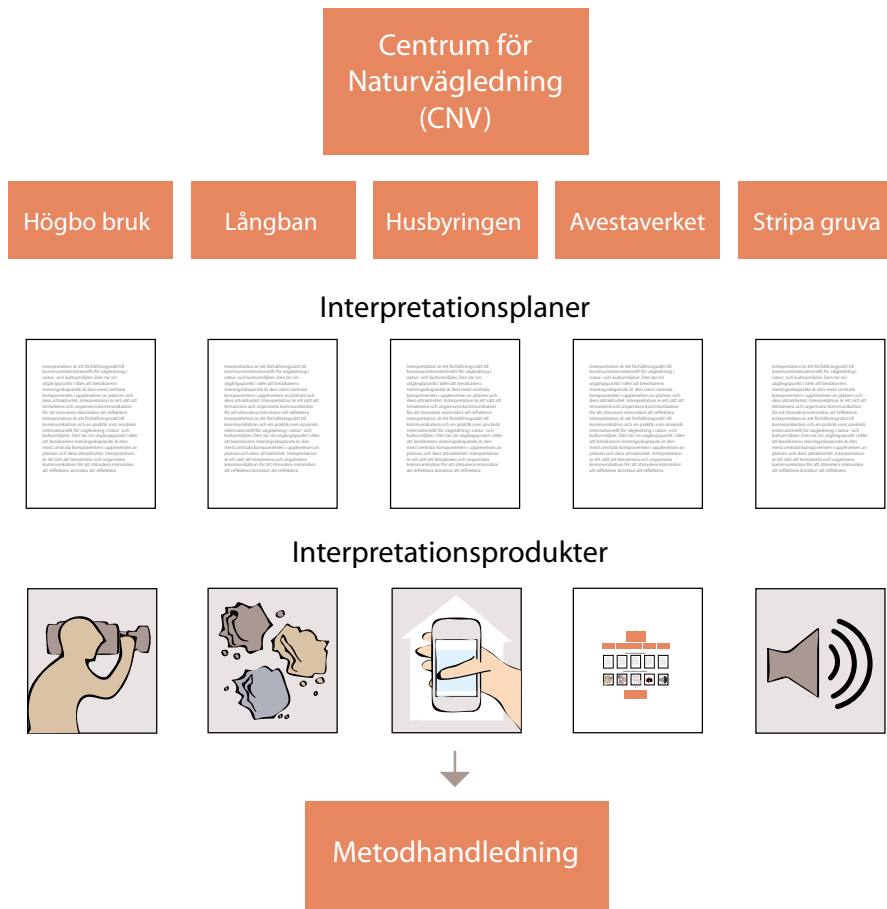
Planering av interpretation

Delprojektet *Planering av interpretation* är en del i genomförandet av Gruvuppdragets insatser för att utveckla exempel på hur kulturmiljöns värden kan bidra till attraktivitet för besökare och för besöksnäringen. Delprojektet genomförs av Centrum för naturvägledning (CNV) vid Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) som agerar processledare för projektgenomförandet, i nära samarbete med Riksantikvarieämbetet. Utvecklingsprojektet syftar till att, utifrån en metod för interpretationsplanering, genomföra och dokumentera en process för kvalitets- och produktutveckling vid fem besöksnoder i Bergslagen. Dokumentationen ska ges ut i form av en metodhandledning som syftar till att motivera och inspirera andra aktörer till liknande arbete men också tillhandahåller praktisk vägledning kring metod och arbetssätt.

Motstående sida: Ståttillverkning i ljusbågsugn vid bruket vid Hofors i Gästrikland 2015. Foto: Pia Nordlander och Hans Nordlander/Jernkontorets bildbank.

Interpretation är ett förhållningssätt till kommunikation och en praktik som används internationellt för vägledning i natur- och kulturmiljöer. Den tar sin utgångspunkt i idén att besökarens meningsskapande är den mest centrala komponenten i upplevelsen av platsen och dess attraktivitet. Interpretation är ett sätt att tematisera och organisera kommunikation för att stimulera människor att reflektera över platsens berättelser och utveckla sin egen relation till platsen. Meningsskapandet, i motsats till ”faktaförmedlandet”, är centralt och interpretationsplanering används ofta som ett verktyg i strategisk kommunikation – även om begreppets innebörd och användningsområde är bredare än så.

Arbetet med interpretationsplanering har bedrivits vid fem besöksnoder, som valts ut av Bergslagssatsningen. Varje nod har fått erbjudande om att ta fram interpretationsplaner – ett strategidokument som ska vägleda arbetet med att genomföra interpretation i verksamheten och i kommunikationen om platsen. Noderna har också fått i möjlighet att använda sig av idén om



Figur 2. Struktur för delprojektet Planering av interpretation. Källa: Kontigo.

interpretation i framtagandet av en produkt/tjänst som, i enlighet med den framtagna planen, kan användas för att stimulera besökarens meningskapande och upplevelse av platsen. Varje nod har arrangerat det operativa arbetet med att ta fram en interpretationsplan i en arbetsgrupp där platsens intressenter varit representerade. Personerna i arbetsgrupperna har representerat såväl aktörer som finns på platsen såsom kommersiella verksamheter, offentligt förvaltade kulturorganisationer och ideella kultur- och turismföreningar men också kommuner och regionala strateger som har ett intresse av platsen ur ett bredare, mindre platscentrerat perspektiv.

För att stödja arbetet samt säkerställa kvaliteten i processer och resultat har Centrum för naturvägledning (CNV) fått i uppdrag att designa och leda processen med att ta fram planer och produkter/tjänster. Rent operativt har CNV utbildat noderna i interpretation som teoretiskt koncept och praktisk metod och initierat processen i noderna. Genom en strukturerad process för att samla in och ge feedback på planer under själva processen har man agerat bollplank och helpdesk för noderna i arbetet.

Av samtliga delprojekt är *Planering av Interpretation* det projekt som tydligast formulerat en både operativ och strategisk dimension. Strategier ska tas fram men också – till viss del – genomföras i ett produktframtagande inom ramen för projektet. Genom den strategiska nivån finns

potential för långsiktig förändring genom projektet medan den operativa nivån gör det möjligt att omedelbart testa strategierna. Därmed kan man uppnå effekter genom själva projektet eller få en omedelbar feedback på komponenter i strategierna som inte fungerar.

Planering av interpretation är det mest lokala utvecklingsprojektet i Gruvuppdraget i bemärkelsen att delprojektet är tydligt platsbundet och huvudsakligen drivs av personer med en direkt anknytning till platsen snarare än personer på kommunal eller regional nivå. Samtidigt har representanter för kommun och region funnits med i arbetsgrupperna för att säkerställa att arbetet bedrivs på ett sätt som bidrar till kulturmiljöarbetet och besöksmålsutvecklingen på en högre aggregeringsnivå. För att delprojektet ska bli mer än ett lokalt utvecklingsprojekt och få en systempåverkan på regional nivå krävs dock ett strukturerat arbete med spridning av metod och resultat. Interpretationsplaneringen har en tydlig skalbarhet och potential att användas för kvalitets- och metodutveckling i en bred uppsättning miljöer som arbetar med besökarupplevelser, men behöver anpassas för att kunna fungera på olika nivåer.

Genom den platscentrerade grundsynen är *Planering av interpretation* redan vid initieringen ett tvärasektoriellt projekt med flera aktörer som möts i ett gemensamt intresse kring en plats. Det tvärasektoriella mötet i platsen har varit enklare än i flera andra delprojekt då flera av aktö-



*Malmbanan i västmanländska Stripa, en av noderna i Planering av interpretation, på 1870-talet.
Foto: August Wahlström/Jernkontorets bildbank.*

rerna förenas av tydliga intressen i en avgränsad plats och en ömsesidig kännedom på personnivå. Samtidigt är aktörernas begränsade resurser för strategiskt arbete på platserna en utmaning där strategierna, planerna, ska hållas levande i organisationer med en ovana att arbeta strategiskt. Utma-

ningen består i att bygga upp en strategisk dimension i arbetet bland aktörer som traditionellt haft ett operativt fokus. Förankringen och långsiktigheten i ett strategiarbete på platsnivå med många mindre aktörer är en central utmaning om man vill att interpretationsarbetet ska bli långsiktigt.

Lärdom – Att bygga en gemensam begrepps- och metodförståelse mellan aktörer på olika nivåer är kritiskt i projekt där abstrakta metoder ska landa i ett konkret utvecklingsarbete

Processen att få noderna att landa i en teoretisk förståelse för interpretation som koncept och en praktisk förståelse för interpretationsplanering som metod har varit en central utmaning i projektet, en av deltagarna i arbetsgruppen formulerar utmaningen:

Sen när vi bollade med CNV fick vi många röda bockar och mycket jobb, vi hade svårt att förstå hur det här skulle se ut. Vi förstod inte upplägget. Det blev för omfattande, [jag är] frågande till hur mindre aktörer kunnat skriva den här planen. Det handlade om hur vi formulerade oss under olika rubriker, det kändes väldigt komplicerat. Vi fick dåligt självförtroende.

Medan man på processledarnivå försökt bygga en djupare förståelse för interpretation som begrepp och metod har noderna sökt insikter om dess potential som konkret verktyg i besöksmålsutvecklingen. I vissa fall har begrepp skapat avstånd mellan processledare och operativ nivå och förståelsen för interpretation som tar sig uttryck i planer och produkter har ibland landat i en mer affärs-mässig tolkning av interpretationsplanering som ett verktyg för affärsutveckling eller marknadsföring. I andra fall framgår att begränsad tid och teoretisk förförståelse gjort att vissa noder inte kunnat nyttja interpretation som verktyg fullt ut.

Samtidigt menar Kontigo att modernas förflyttning genom projektet är betydande, mot bakgrund av att processledare och arbetsgrupper

i noderna vid projektinitieringen stod långt ifrån varandra när det gällde teoretisk förförståelse och förståelse för platsernas utmaningar. Även de noder som gjort en mer marknadsföringsorienterad tolkning av metoden har samlats kring ett gemensamt strategiskt och operativt utvecklingsarbete för platsen snarare än enbart i sina respektive verksamheter.

Kontigo menar att förutsättningarna för att använda en komplex metod i ett platsorienterat utvecklingsarbete varierar beroende på aktörernas vana att jobba strategiskt och arbeta med på förhand definierade metoder i sitt utvecklingsarbete. Det är centralt att vara medveten om dessa skiftande förutsättningar och värdera vilken förflyttning som har åstadkommits genom projektet när det gäller förståelse för metoden och strategiarbete generellt snarare än att värdera den absoluta kvaliteten på strategier eller produkter/tjänster.

Vi ser i projektet *Planering av interpretation* att komplexa metoder kan leda till att ett förändringsarbete initieras även på de platser som inte gjort en tolkning av konceptet interpretation som helt överensstämmer med det teoretiska begreppet eller med processledarens tolkning. Kontigo menar dock att en viktig lärdom är att ett gemensamt språkbruk och en ambition som anpassas till det tidsmässiga utrymmet och målgruppens förutsättningar underlättar arbetet i projekt där komplexa metoder ska genomföras av personer som saknar en förförståelse för metoden.

Strategi för hållbar turism

Strategi för hållbar turism är ett av utvecklingsprojekten i Gruvuppdraget med mål att utveckla exempel på hur kulturmiljöer kan vara attraktiva att besöka. Delprojektet är ett strategiprojekt som syftar till att pröva en befintlig metod och process- leds av Riksantikvarieämbetet. Dokumentationen ska ges ut i form av en metodhandledning.

Genom att testa Unescos metod för arbete med hållbar turism inom världsarvsdestinationer vill man också ta fram en strategi för hållbar turism i Bergslagen – en kontext som i jämförelse med världsarven inte består av lika avgränsade beskrivningar av de kulturhistoriska värdena. För att göra arbetet hanterligt utgår man från fem noder

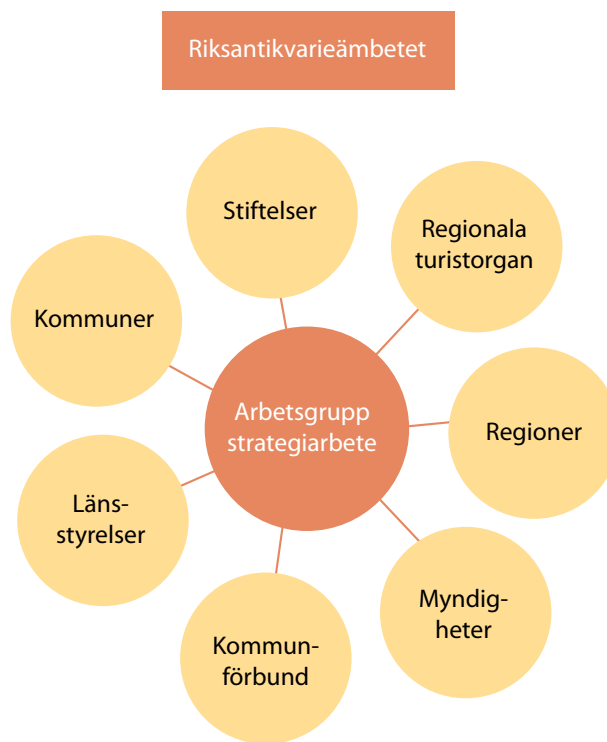


Sala silvergruva, en av noderna i Strategi för hållbar turism, vid 1920-talets mitt. Foto: K. Johansson/Jernkontorets bildbank.

inom Bergslagssatsningen. Besöksmålen för- enas av sin geografiska närhet till varandra och sin utgångspunkt i bergsbruk för järn, koppar och silver. Delprojektet prövar de första fyra stegen i Unescos tiostegsmetod, som syftar till att bygga en strategisk grund för hållbar destinationsutveckling.

En central komponent i arbetet med att utveckla en strategi är att genom delaktighet uppnå ett ”ägandeskap”, varför såväl analysarbete som skrivande utförs av de aktörer som har behov av strategin. Det operativa arbetet har bedrivits i en gemensam arbetsgrupp med representanter för de företag och organisationer som jobbar med de respektive besöksmålen: kommuner, stiftelser, regionala turistorgan, regioner, myndigheter, kommunförbund och länsstyrelsernas kulturmiljöfunktion. Den breda representationen syftar, förutom att bidra till ett brett deltagande och en bred förankring, till att tillföra olika kunskaper och perspektiv i strategiarbetet.

Projektet har synliggjort utmaningar i att arbeta tvärssektoriellt, med aktörer av olika storlek som arbetar med olika sakområden. Det går att urskilja en skiljelinje mellan vissa av de personer som i sitt dagliga arbete arbetar med Bergslagen och besöksmålen ur ett turism- eller besöksnäringsperspektiv och personer som arbetar utifrån ett kulturmiljöperspektiv. För kulturmiljöerna upplevs projektet som en möjlighet att delta i en typ av strategiarbete kring regional attraktivitet



Figur 3. Struktur för delprojektet Strategi för hållbar turism. Källa: Kontigo.

och besöksnäring som vanligtvis är förbehållet aktörer som arbetar med regional tillväxt. På den andra sidan – bland representanter för besöksnäring eller tillväxt – uttrycks i Kontigos intervjuer utmaningar i mötet mellan tillväxtperspektiv och kulturmiljöperspektiv. Här uttrycker man

Lärdom – Tvärsektoriella kontrakt kräver ett mandat på personnivå för att skapa ägandeskap i organisationerna

Strategi för hållbar turism har skapat tvärsektoriella möten, dels mellan besöksnäring och kulturmiljö men också mellan aktörer på flera olika nivåer – mikro (platsbunden), lokal, regional och nationell nivå – samtidigt som arbetet har utgått från en internationell metod där även internationella aktörer funnits representerade i arbetet.

Projektet har delvis lyckats med att skapa tvärsektoriella kontrakt av de tvärsektoriella mötena och skapa en trovärdighet och långsiktighet i strategins tvärsektoriella förankring. Att kontinuerligt pröva beslut tillsammans med många olika sakägare är centralt i Unescos metod. Här ser Kontigo att delaktighet på aktörsnivå är en kritisk faktor i den här typen av breda strategiprojekt. I *Strategi för hållbar turism* har det personliga engagemanget varit starkt medan det formella organisatoriska mandatet inte alltid funnits på samma sätt. Det är därför centralt att aktörerna representeras av strategiska nyckelpersoner med ett mandat och en vana att skapa ägande och genomföra strategier i den egna organisationen. Genom att involvera personer som förfogar över resurser och har mandat att fatta strategiska beslut i den egna organisationen kan strategiarbetet direkt omsättas i organisationerna som är ägare till strategin. En av Kontigos intervjupersoner pekar på utmaningarna kring ägarskap i hemorganisationen:

Det behövs processer inom varje medverkande organisation för att skapa det här ägarskapet. Ser man sig själv som en representant för sin organisation eller för sig själv? ... Är ganska övertygad om att det inte räcker med att nå praktikerna, vi behöver nå politikerna, beslutsfattarna, strategerna, få dem att känna att det här är givet och jättebra. Så att frågorna hamnar på deras bord, få det tydliga ägarskapet och engagemanget som också kan påverka finansiering och satsningar.

Samtidigt är det informella mandatet av stor vikt för att säkerställa en bred delaktighet och handlingsutrymmen över avdelningsgränser och traditionella stuprör i representanternas hemorganisationer. Här behöver man säkerställa att varje person i arbetsgruppen representerar sin egen organisation i strategimötena.

En generell framgångsfaktor i tvärsektoriella strategiprojekt där flera organisationer arbetar tillsammans är att personer i arbetsgrupperna sitter på ett informellt och ett formellt mandat från sina hemorganisationer. För att säkerställa att arbetet med och samtalet om strategin pågår även i de organisationer som ska använda sig av strategin behöver tid och resurser avsättas även mellan arbetsgruppens möten och även för personer i organisationerna som inte sitter i de tvärsektoriella arbetsgrupperna. En risk i strategiprojekt är att strategin saknar långsiktigt ägarskap och finansiering i hemorganisationerna, trots en bra process i arbetsgrupperna som resulterat i en välformulerad strategi.

att representanterna för kulturmiljöerna ibland har ett bevarandeperspektiv medan representanterna för besöksnäring och tillväxt betonar besöksmå- lens utvecklingspotential och förmåga att bidra till en växande besöksnäring. Det är svårt att säga om dessa invändningar är ett uttryck för förutfattade meningar om en part som man har begränsade erfarenheter av samarbete med eller om de grun- dar sig i praktiska erfarenheter.

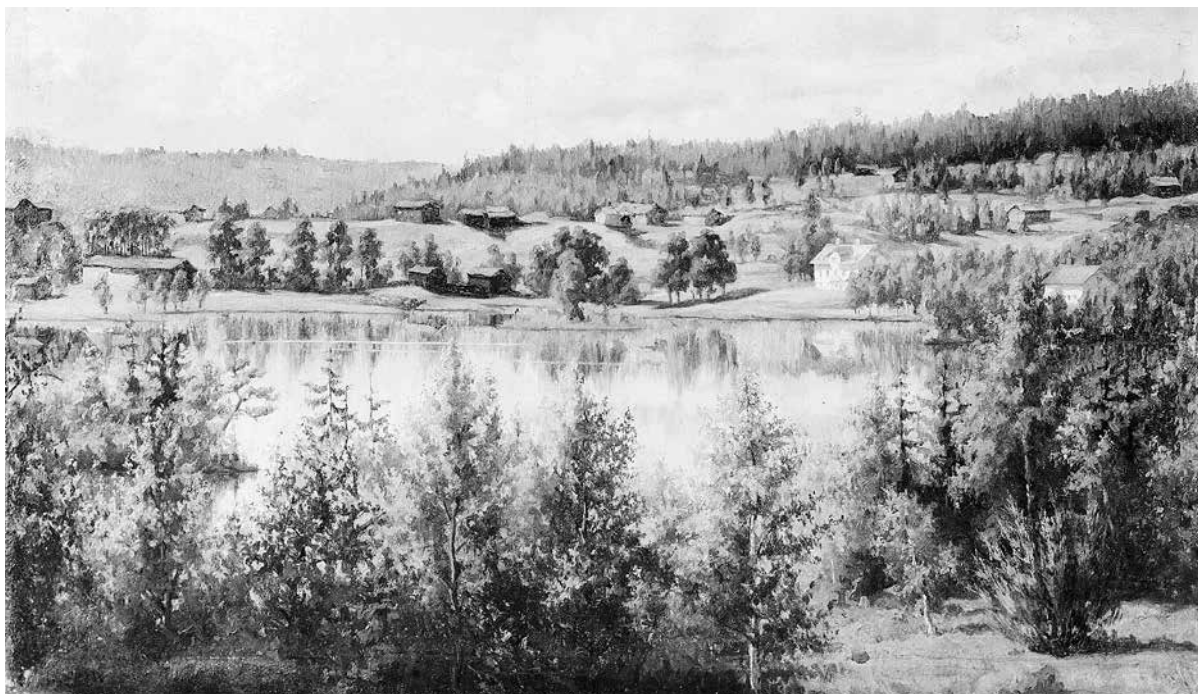
Samtidigt är bilden att projektet har bidragit till att avståndet minskats mellan ”de två sidorna”

– kulturmiljö och besöksnäring. Särskilt diskus- sioner kring bevarande kontra utveckling kopplat till idén om kulturmiljön som en kostnad eller en resurs har lett till en ökad medvetenhet och i vissa fall förståelse för det andra perspektivet. Även besöksnäringens fokus på att använda kultur- miljön som resurs för att attrahera besökare med betalningsförmåga har på ett konstruktivt sätt kontrasterats mot kulturpersonernas fokus på kul- turmiljöerna som resurs för det lokala samhället och miljöernas roll som lokal meningsskapare.

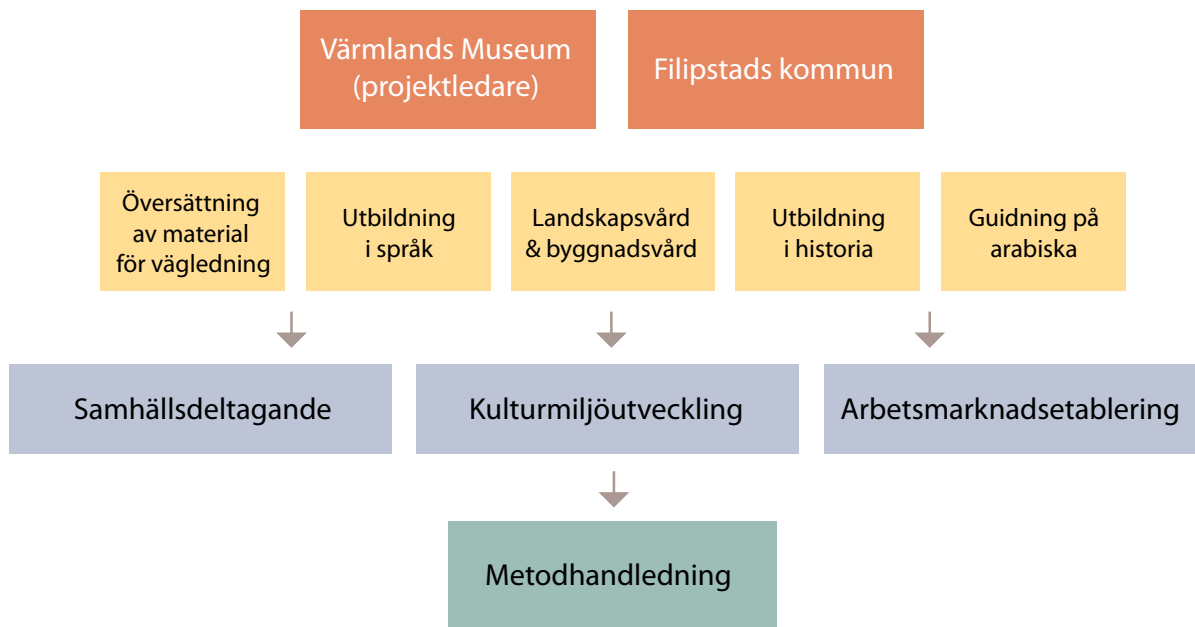
Etablering nyanlända

Etablering nyanlända är ett utvecklingsprojekt som exemplifierar hur kulturmiljö kan bidra till attraktivitet för att leva och bo. Delprojektet har varit koncentrerat till Långban, ett gruvsamhälle i Filipstads kommun i den västligaste, värm-

ländska delen av Bergslagen. Syftet vid projektinstitieringen var att pröva hur kulturmiljöarbete kan bidra till samhällsdeltagande och bättre livsmiljö genom att engagera sig inom en högaktuell social fråga – mottagandet av nyanlända i Sverige.



Utsikt från bruket i Långban som utgör nav för aktiviteterna i delprojektet Etablering nyanlända. Oljemålning från 1860-talet. Målning av Karl Jansson/Jernkontorets bildbank.



Figur 4. Struktur för delprojektet Etablering nyanlända. Källa: Kontigo.

Filipstad har tagit emot många flyktingar och tillsammans med Värmlands Museum, som bedriver verksamhet vid Långbans gruv- och kulturby, identifierades platsen som lämplig för ett metodutvecklingsprojekt. Delprojektledaren har varit kopplad till museet men har arbetat i nära samarbete med kommunens integrationskoordinator. Projektet har även medfinansierats av Region Värmland.

Värmlands Museum hade under en tid innan projektet identifierat behov i förvaltningen av Långban, där såväl byggnadsvård som landskapsvård var eftersatt och påverkade upplevelsen av platsen och besöksmålets tillgänglighet. Man hade även identifierat ett behov av att finna nya arbetssätt för att nå fler målgrupper för sin verksamhet. Kommunen såg samtidigt ett behov av att skapa sysselsättningsmöjligheter för de många

nyanlända som strax innan projektets start anlät till Filipstad under relativt kort tid. En arbetsplats skapades med utgångspunkt i Långbans upprustningsbehov där nyanlända bidrar med sin kompetens för att röja landskap och underhålla byggnader i Långban samtidigt som man arbetar med besöksmålsutveckling och att tillgängliggöra platsen genom att ta fram skyltar och guidning på flera språk. Delprojektet innehåller också ett samhällsdeltagandeperspektiv. Utifrån platsen och dess historiska betydelse för Bergslagen och Sverige skapas en möjlighet till interkulturell dialog med utgångspunkt i existentiella värden. Möjligheten till yrkespraktik, validering av kompetens, kompetensutveckling och matchning till andra jobb har också blivit en central del av delprojektet. Delprojektet har alltså ett bredare anslag än som tillfälligt sysselsättningsprojekt då det syftar till att uppnå mer långsiktiga effekter på deltagarnas deltagande i arbetsmarknad och samhälle.

Projektets sätt att adressera integrationsutmaningar genom att använda kulturmiljöer som en resurs har även väckt ett omvärldsintresse. Representanter för länsstyrelsen i Värmlands län och Örebro län, Värmlands regionråd och kulturchef samt Riksantikvarieämbetets insynsråd har besökt projektet under genomförandet och det finns ett intresse från andra kommuner.

För Kontigo är det inte självklart vad i arbetet som kan betraktas som generellt. Delprojektet är ett utpräglat behovsstyrt utvecklingsprojekt utan en på förhand utarbetad metod som testas, vilket kräver arbete med paketering för en effektiv spridning där mottagaren kan urskilja hur de kan genomföra hela eller delar av metoden i sin kontext och använda sig av lärdomar från projektet. Man behöver i projektet identifiera generaliserbara metoder som har en skalbarhet och kan användas i andra kontexter samt identifiera målgruppen för spridningsaktiviteter utifrån metodens skalbarhet.

Kontigo menar att värdet för en kulturmiljöaktör av att arbeta med en fråga som adresserar en omedelbar samhällsutmaning och ligger rätt i tiden i samarbeten med kommuner är svårt att överskatta. Kommuner, i synnerhet mindre kommuner, har ett begränsat utrymme att arbeta med kulturmiljö utöver det kulturarbete som faller inom ramen för kärnuppdraget. Men mycket som en följd av projektets fokus på att använda en kulturmiljö som resurs för att adressera en kritisk utmaning för kommunen har man uppnått en stark kommunal förankring för projektet och det finns planer på en mer långsiktig finansiering av verksamheten.

Lärdom – Förankring i organisationerna vid projektinitiering nyckel till framgång i projekt med flera projektägare

Redan tidigt i projektgenomförandet var *Etablering nyanlända* förankrat på en strategisk nivå i såväl Värmlands Museum som Filipstads kommun. Detta skedde vid projektinitieringen genom gemensamma strategimöten där ledningen för Värmlands Museum arbetade tillsammans med kommunala tjänstemän och ledande politiker som kommunstyrelsens ordförande. I Kontigos intervjumaterial lyfts betydelsen av att en nationell myndighet som Riksantikvarieämbetet står bakom ett projekt för att skapa status och uppmärksamhet kring projektet – en kraft som bland projektansvariga anses ha underlättat genomförandeprocessen och det initiala arbetet med att sprida lärdomar och resultat från projektet. Kontigo menar vidare att en nyckel till att man lyckats skapa förankring är att projektet adresserat ett behov som båda huvudintressenterna upplever som centrala utmaningar som tillhör deras kärnverksamhet. En representant för projektägarna uttrycker det som att:

Högsta ledningen i museet och i kommunen har varit med från början och [vi har] bestämt oss för det här. Tidigt suttit vid samma bord, vi känner varandra sedan tidigare, båda parter är väl införstådda med problemen, har en gemensam nulägesanalys och en gemensam bild av vart vi vill komma med Långban... Båda två kunde se att här kunde vi mötas – hur kan man använda kulturmiljö som plattform i ett integrationsprojekt.

En generell lärdom från *Etablering nyanlända* är betydelsen av att hitta kulturmiljöns roll i högaktuella samhällsutmaningar där kulturmiljön inte bara blir ett verktyg utan även bidrar till synergieffekter. I arbetsmarknads- och etableringsprojekt används inte sällan befintliga utvecklingsbehov som en resurs för att sysselsätta och, i vissa fall, bidra med kompetensutveckling för individer som står långt från arbetsmarknaden. Men *Etablering nyanlända* visar att kulturmiljöer och utvecklingsbehov i kulturmiljöer genom sina kulturella och historiska värden kan bidra till en bredare och mer komplex typ av process för samhällsdeltagande där projektets deltagare bidrar till berättelsen om platsen.

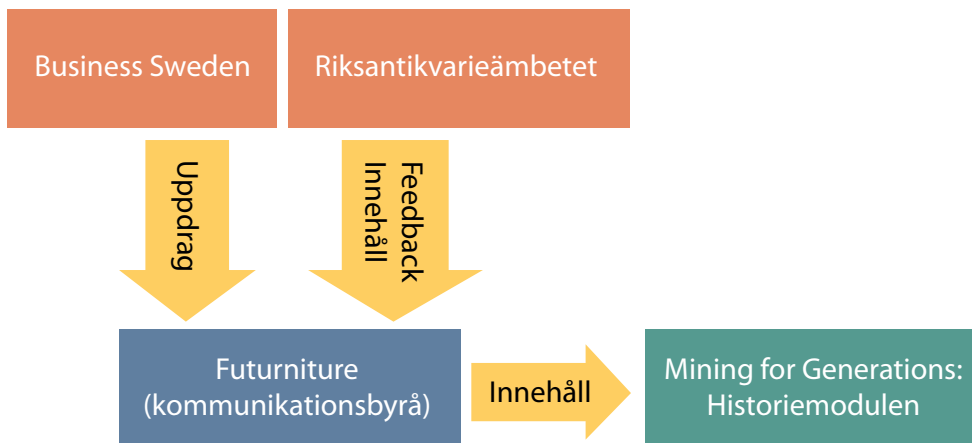
Varumärke och kommunikation

I delprojektet *Varumärke och kommunikation* vill man utveckla exempel på hur kulturmiljöer kan bidra till att göra en plats attraktiv att verka i. Delprojektet gör detta genom att använda kulturmiljöer som en resurs i företags- och näringsutveckling. Riksantikvarieämbetets ursprungliga idé var att försöka genomföra ett delprojekt tillsammans med gruvnäringen och små och medelstora bolag verksamma i gruvsamhäl- len men det visade sig vara svårt att hitta rätt ingångar. Istället valde man att ta kontakt med Business Sweden som var i en avslutande fas av ett parallellt uppdrag inom ramen för mineralstrategin. Vid projektiniteringen planerade man att ta fram en metodhandledning men delprojektet ansågs vara alltför litet för att ta fram en sådan så denna idé ströks senare i genomförandeprocessen.

Business Sweden gjorde 2013 en förstudie av näringslivets efterfrågan på en gemensam marknadsföringsplattform för den svenska gruvindustrin. Efter att studien visat på ett intresse fick Business Sweden i uppdrag av regeringen att ta fram en plattform med syfte att dels marknadsföra gruvindustrins produkter för utländska köpare och dels marknadsföra investeringar i den svenska gruvindustrin mot utländska investerare. Innehållet i plattformen Mining For

Generations tas fram av en kommunikationsbyrå på uppdrag av Business Sweden och innehåller moduler med teman som prospekteringsmöjligheter, mineralforskning och hållbarhetsfrågor inom gruvindustrin. Projektet *Varumärke och kommunikation* har bidragit till plattformens historiemodul där man marknadsför den svenska gruvindustrin genom att framhålla dess historiska roll som innovatör och samhällsnyttogörare. Här har Riksantikvarieämbetets roll hittills (vid följeforskningens avslutning i september 2016) varit som bollplank till texter och som leverantör av bildmaterial till historiemodulen.

Även om Riksantikvarieämbetet har haft samarbeten med Business Sweden tidigare är projektet *Varumärke och kommunikation* det första strukturerade samarbetet mellan de båda myndigheterna inom ramen för myndighetens kulturmiljöuppdrag. Mot bakgrund av att både Business Sweden och Riksantikvarieämbetet jobbat med Mining For Generations utifrån samma strategi – Sveriges Mineralstrategi – var samarbetet en naturlig möjlighet att lära känna varandra. Samtidigt har det operativa arbetet med plattformen mestadels hittills bedrivits som en samverkan mellan Riksantikvarieämbetet och kommunikationsbyrån.



Figur 5. Arbetsätt för delprojektet Varumärke och kommunikation. Källa: Kontigo.

Det är för tidigt att dra några definitiva slutsatser om kulturmiljöernas potential i varumärkes- och kommunikationsarbete mot bakgrund av den relativa småskaligheten i delprojektet *Varumärke och kommunikation* samt den begränsade samverkan som bedrivits i delprojektet. En lärdom är dock att det krävs en tydlig strategi och tid för att hitta strategiska samarbeten med näringslivet. Här krävs dock ytterligare arbete med att kart-

lägga vilken roll Riksantikvarieämbetet och andra kulturmiljöaktörer kan spela i kommunikationsarbete samt utifrån det identifiera ingångar som kan vara strategiskt intressanta. Det är också centralt att identifiera på vilken nivå man bör söka samverkan för att delta i kommunikations- och varumärkesarbete – där kulturmiljöer kan vara en resurs för enskilda företag, för gruvnäringen generellt eller för gruvnationen Sverige.

Lärdom – Att identifiera sin roll som kulturmiljöaktör och bygga nätverk med näringslivet för att bli en resurs i varumärkesarbete kräver ett långsiktigt strategiskt arbete

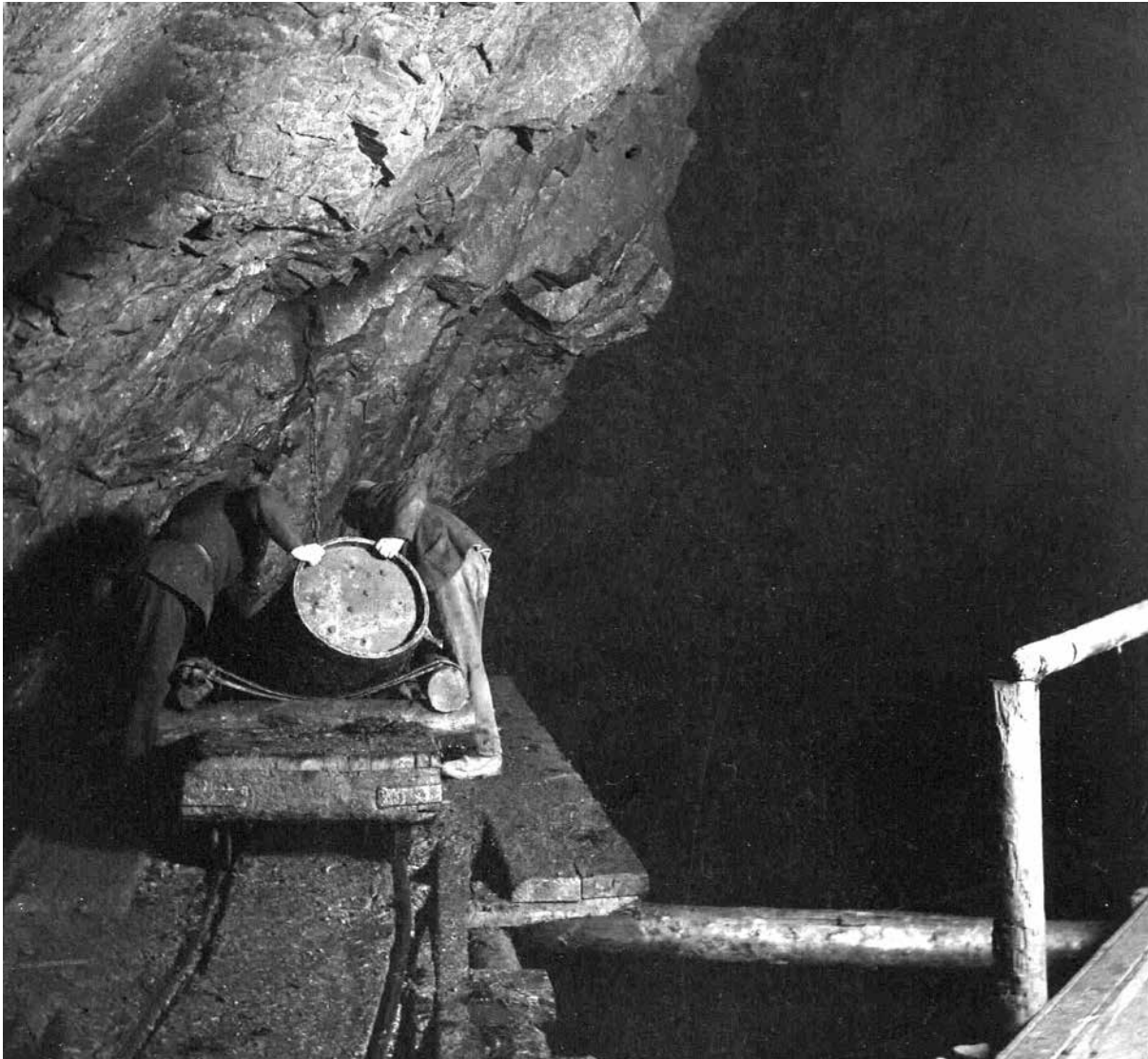
Delprojektet *Varumärke och kommunikation* har visat att Business Sweden är en potentiellt intressant ingång till näringslivet där man genom en halvstatlig aktör med befintliga företagsnätverk kan prospektera företagens efterfrågan och behov. En annan intressant ingång är de nätverk som finns på lokal och regional nivå mellan näringsliv och kulturmiljöer – här kan även den samverkan som finns mellan kulturmiljöaktörer och gruvföretag inom ramen för exploateringen i Kiruna och Malmberget vara intressant. Även om denna samverkan skiljer sig från den samverkan som finns i Bergslagen kan nätverken vara intressanta ingångar för en kulturmiljöaktör som vill hitta en roll som nyttiggörare och möjliggörare för nya näringslivssatsningar.

Delprojektet har visat att de nätverk som finns mellan Riksantikvarieämbetet och gruvnäringen är begränsade. Samtidigt har delprojektet och Gruvuppdraget som helhet visat på de nätverk som finns och kan byggas lokalt och regionalt mellan kulturmiljöaktörer och företag. Delprojektets tid och resurser räckte inte för att skapa nya nätverk och hitta ingångar till företagen innan projektets operativa fas inleddes. Här behöver myndigheten hitta sätt att presentera sig som en strategisk partner för näringslivet och hitta vägar in till företagen för att bli en resurs i hållbar näringslivsutveckling.

En viktig lärdom är alltså att det krävs strategiska resurser och tid för att bygga nätverk med näringslivet och som kulturmiljöaktör identifiera sin roll i ett konkret arbete för näringslivsutveckling. En av de personer Kontigo pratat med formulerar de svenska kulturmiljöernas roll i näringslivsutveckling som:

Vi är ganska svaga på det [att använda kulturmiljöer som resurs i näringslivsutveckling] när vi kommer till Sverige, ligger en stor outnyttjad potential i marknadsföring, höjande av värde genom att tillföra kulturmiljökomponenter. Det är tidvis väldigt segt att få till det. Andra länder har använt det [kulturmiljöer som resurs i marknadsföringsarbete] mycket mer medvetet, till exempel Storbritannien i bilindustrin – [man jobbar med att] ta in historiskt och kulturellt kapital i produkterna.

Medan delprojektet *Varumärke och kommunikation* främst handlat om varumärkesarbete på nationell nivå för att marknadsföra gruvnationen Sverige och den svenska gruvnäringen pekar man i Kontigos intervjuer alltså även på kulturmiljöernas roll i varumärkesarbete och produktutveckling för enskilda företag. Här finns en potential på lokal och regional nivå, där Riksantikvarieämbetet kan hitta en roll i att skapa arenor för samverkan mellan företagande och kulturmiljöer för att hitta beröringspunkter och gemensamma projekt.



Arbete i Falu gruva som är en av noderna i Strategi för hållbar turism, bilden är tagen 1898. Foto: Alfred Dahlgren/Jernkontorets bildbank.

Vad kan vi lara av gruvuppdraget?



VAD KAN VI LÄRA AV GRUVUPPDRAGET?

Från tvärssektoriella möten till tvärssektoriella kontrakt

En viktig aspekt av Gruvuppdraget rör frågor kring ett tvärssektoriellt arbetssätt och flernivåsamverkan – något som är avgörande för om och hur arbetet med kulturmiljö kan möta och skapa mervärden i arbetet med lokal och regional utveckling. Det tvärssektoriella arbetssättet syftar till såväl en utveckling av besöksnäringen som en utveckling av lokal och regional attraktionskraft för livs- och boendemiljöer, besökande och företagare.

Utvecklingen mot ett tvärssektoriellt arbetssätt är inget som är specifikt för kulturmiljöarbetet. Vi ser att ett tvärssektoriellt arbetssätt som integrerar olika politik- eller verksamhetsområden och olika nivåer i samhället får genomslag inom snart sagt samtliga samhällssektorer. Det gäller inte minst arbetet med regional utveckling där tvärssektoriell samverkan och flernivåsamverkan kännetecknar arbetet inom vitt skilda områden som folkhälsa, integration och kompetensförsörjning¹.

Motstående sida: Tapphålet i skänken rengörs med syrgas vid Hofors i Gästrikland 2015. Foto: Pia Nordlander och Hans Nordlander/Jernkontorets bildbank.

Kompetensen att driva och medverka i processer baserat på tvärssektoriell- och flernivåsamverkan är därför viktig för att göra kulturmiljöarbetet till en integrerad del av det regionala utvecklings- och tillväxtarbetet. Samtidigt finns möjligheter till lärande mellan olika sakområden då ett tvärssektoriellt arbetssätt och flernivåsamverkan tillämpas generellt i arbetet med lokal och regional utveckling.

Vilka är då lärdomarna och slutsatserna från arbetet i de fyra utvecklingsprojekten inom Gruvuppdraget kring ett tvärssektoriellt arbetssätt? I detta kapitel summerar vi erfarenheterna som finns i utvecklingsprojekten under några centrala teman och aspekter.

Steg på vägen mot tvärssektoriella kontrakt – och ett hållbart utvecklingsarbete

En viktig utgångspunkt för utvecklingsprojekten har varit att de ska leda till hållbara resultat, där satsningen leder till verksamheter som kan leva vidare på egna meriter. Riksantikvarie-

1. Något som illustreras av att det finns flera begrepp för detta arbetssätt som exempelvis multilevel governance, samhandling och triple helix.

ämbetet betonar bland annat att ett lokalt och/eller regionalt ägandeskap är viktigt för projektets resultat och dess långsiktiga effekter. Detta inte minst vad gäller möjligheten att tillvarata kompetens och få nya samverkansformer att fungera som tillgångar även efter det att Gruvuppdraget har avslutats. Ser vi till de utvecklingsprojekt som har genomförts har de på olika sätt kommit en bit på väg mot genomförandet och i olika grad etablerat tvärsektoriella kontrakt.

I *Planering av interpretation* kan vi se framväxten av ett tvärsektoriellt kontrakt i form av den interpretationsplan som har tagits fram. Planen utgör ett strategidokument baserat på ett tvärsektoriellt samarbete där aktörer på platsen tillsammans arbetar med ett gemensamt tema för att stärka besökarnas upplevelse av platsen. Vi kan också se ett framväxande samspel mellan de lokala noder som ingår i delprojektet. En utmaning rör det fortsatta arbetet, alltså hur interpretationsplanerna ska genomföras och få genomslag. En viktig del i denna långsiktighet handlar om vilka åtaganden som har gjorts kring genomförandet och vilka resurser som finns för ett genomförande. Om inte dessa aspekter blir tydliga finns det risk att det tvärsektoriella kontrakt som interpretationsprojektet trots allt resulterat i riskerar att brytas och att planen inte omsätt i praktisk handling.

Även i *Strategi för hållbar turism* kan vi se en utveckling från tvärsektoriella möten till ett tvär-

sektoriellt kontrakt. Projektet har samlat en bred krets aktörer med olika inriktning och förutsättningar i ett utvecklingsarbete kring hållbar turism där Unescos metod för hållbar destinationsutveckling har gett struktur åt arbetet. Vi kan här se betydelsen av strukturerade tvärsektoriella möten för att etablera ett gemensamt synsätt kring arbetet med hållbar turism.

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. Arbetet har inriktats på en gemensam strategi ”Järn, koppar och silver” som förenar aktörerna och som skär över de länsgränser som finns i regionen. Den gemensamma strategin kan ses som en första del av ett gemensamt kontrakt som pekar ut en gemensam viljeinriktning och ambition i riktning mot ett bredare destinationsutveckling. Den stora utmaningen för det tvärsektoriella kontraktet handlar här om att skapa ägandeskap i hemorganisationerna för strategin, där vissa representanter i projektgruppen inte sitter på ett eget mandat eller förfogar över finansiella resurser för att genomföra strategin.

Etablering nyanlända skiljer sig från övriga projekt genom att vara mindre metodstyrt och ha mindre fokus på att utveckla planer och strategier. Syftet har snarare varit att utveckla ett arbetssätt och metoder som del ett utvecklingsarbete kring en konkret gemensam utmaning, en utmaning som gav förutsättningar för ett tvärsektoriellt



Porträttgrupp i Hofors järnbruk, Gästrikland. Bild tagen 1901.
Fotograf okänd/Jernkontorets bildbank.

kontrakt redan från början. Kontraktet grundades i en förståelse för varandras (olika) förutsättningar och behov hos Filipstads kommun och Värmlands Museum där samarbetet varit väl förankrat på högsta nivå i respektive organisation. Då projektet upplevs som framgångsrikt – inte minst av aktörerna som står bakom projektet – skapas förutsättningar för fortsatt samverkan där det tvärssektoriella kontraktet kan leva vidare.

Varumärke och kommunikation har genomförts genom ett tvärssektoriellt arbetsätt med fokus på näringslivs- och företagsutveckling i samarbete med Business Sweden. Det är svårt att se i vilken utsträckning delprojektet innebär ett mer långvarigt samarbete eller åtagande som gör att man kan tala om ett tvärssektoriellt kontrakt. Riksantikvarieämbetets insats har varit relativt begränsad, man har deltagit främst som bollplank och partner i ett projekt som redan var långt framskridet då man gick in i samarbetet. Man har i arbetet hittills inte haft direkt dialog med näringsliv och företag utan med den kommunikationsbyrå som svarat för arbetet med hemsidan. Kontigos bedömning är att Riksantikvarieämbetet skulle behöva ta en tydligare strategisk roll tidigt i projektiniteringen och bidra med kompetens redan i utformningen av projektet för att kunna gå från operativt stöd till strategisk partner och resurs i varumärkes- och kommunikationsarbete.

Förståelse och tydlighet kring varandras förutsättningar

Tvärssektoriell samverkan innebär med automatik samarbete mellan aktörer med skilda förutsättningar (på många plan) och drivkrafter. En viktig del i arbetet handlar därför om en insikt och förståelse för de skilda förutsättningar som aktörerna har och vad det innebär för genomförandet av utvecklingsarbetet. Ett sådant arbete underlättas av naturliga skäl om arbetet endast involverar få aktörer eller är bilateralt till sin karaktär som i *Etablering nyanlända* där det framförallt är två aktörer som är involverade i utvecklingsarbetet. Ändå menar vi att en framgångsfaktor i projektet har varit tydligheten som har funnits i projektet mellan Filipstads kommun och Värmlands Museum kring varför man går in i samarbetet, vad man vill ha ut av samarbetet och hur respektive part kan bidra i genomförandet.

I arbetet med *Strategi för hållbar turism* kan vi se att en viktig del i genomförandet av projektet har handlat om att skapa en samsyn inte bara kring projekttid och syfte utan även kring varandras förutsättningar och villkor. Detta har inte enbart handlat om bygga en samsyn mellan aktörer med bakgrund i besöksnäringen och aktörer med bakgrund i kulturmiljöerna. Det har också handlat om en förståelse om de skillnader som finns mellan olika aktörer som sammanhänger med skillnader i organisation, ägande och storlek – faktorer som har stor betydelse för aktörernas möjlighet att genomföra strategiarbetet.

En tydlig win-win-situation ger grund för samverkan

En viktig aspekt av en förståelse och tydlighet kring varandras roller och förutsättning handlar om att identifiera en win-win-situation för parterna i delprojekten. Detta handlar i stor utsträckning om att synliggöra nyttan för respektive part i samverkan. Win-win-perspektivet är särskilt framträdande i delprojektet *Etablering nyanlända* där nyttan för Filipstads kommun och Värmlands kommun är konkret och närvarande i projektets genomförande.

Ser vi till exempelvis *Strategi för hållbar turism* är nyttan för respektive part en viktig drivkraft, något som bland annat handlar om möjligheten att vara med i ett sammanhang där man skapar en tydlig profil kring hållbarhet – en av besöksnäringens största utmaningar. Samtidigt får vi intrycket att denna möjlighet försvåras av att deltagarna har olika förutsättningar, vilket tenderar att hämma arbetet. Inte minst för delaktigheten och ägarskapet från hemmaorganisationens sida är det viktigt med en tydlig win-win-situation för att kunna visa på nyttan och värdet av det tvärsektoriella samarbetet. Här finns skillnader mellan aktörerna i *Strategi för hållbar turism*, något som är en utmaning för det fortsatta arbetet när strategin ska omsättas i konkreta insatser

Delaktighet och ägarskap avgörande för tvärsektoriella kontrakt

För att tvärsektoriella möten ska leda till tvärsektoriella kontrakt är det av avgörande betydelse att aktörerna som deltar i samverkansprocessen äger frågan, det vill säga att man har mandat att fatta beslut och göra åtaganden. Detta för att de överenskommelser som görs kan omsättas i konkreta åtgärder och insatser som respektive aktör ska kunna svara för. Detta förutsätter att det finns delaktighet och ägarskap kring frågan i hemmaorganisationen.

I *Planering av interpretation* menar vi att detta i en mening inte har varit ett problem – de aktörer som deltagit i delprojektet äger frågan och kan fatta beslut om den egna verksamheten. Problemet här är snarare att vissa aktörer driver mindre och resursmässigt relativt svaga verksamheter, något som i sig är en utmaning för genomförande och genomslag för de planer som tagits fram.

I *Etablering nyanlända* är det tydligt att det finns en stark förankring i de organisationer som driver delprojektet där det finns ett starkt beslutsmandat på ledningsnivå för projektet. Denna förankring menar vi har underlättats av att projektet är tydligt utmanings-/behovsdrivet och involverar endast två aktörer. Delprojektets starka förankring menar vi är en framgångsfaktor i genomförandet.

Delprojektet *Strategi för hållbar turism* samlar aktörer med inriktning på såväl kulturmiljö

som besöksnäring. Vi har tidigare pekat på att det har funnits skillnader mellan aktörerna vad gäller förutsättningar och villkor. Även vad gäller delaktigheten och ägarskapet till arbetet med hållbar turism kan vi se skillnader mellan aktörerna. Falu Koppargruva är ett exempel på en aktör som äger frågan om hur man vill driva arbetet med hållbar turism och vilka åtaganden man kan göra. Samtidigt är andra aktörer på ett annat sätt beroende av delaktighet och ägarskap för frågan i hemmaorganisationen eller hos finansiärer för att kunna göra åtaganden kring genomförandet av strategin.

Man kan säga att det finns två olika logiker kring det ägarskap och beslutsfattande som ska förenas i projektet *Strategi för hållbar turism*. Den bild vi får är att detta inte har varit oproblematisk och att det bidragit till att processen inte kunnat drivas framåt med det tempo som hade varit önskvärt för några av aktörerna. Kontigo menar att dessa skilda logiker kvarstår som en utmaning när arbetet nu ska gå över från strategiutveckling till genomförande där det kommer att ställas krav på åtaganden i genomförandet av olika aktiviteter och insatser.

Vikten av kritisk storlek och sammanhang för att få genomslag

Lokala och regionala utvecklingsprojekt handlar ytterst om att få till stånd en bestående förändring, en förändring som får genomslag på lokal och regional nivå. I det perspektivet blir frå-

gor kring delprojektens – och aktörernas – storlek och sammanhang på lokal och regional nivå viktiga. Ser vi till *Planering av interpretation* kan vi se att arbetet har lett till interpretationsplaner som kan ses som del i ett tvärsektorielt kontrakt. Samtidigt är de aktörer som varit involverade i arbetet relativt resurssvaga och kan ha svårt att göra åtaganden och genomföra strategiska åtgärder. Detta gör att man kan ha frågetecken kring i vilken utsträckning arbetet kommer att leda till reell förändring.

Även när det gäller delprojektet *Strategi för hållbar turism* finns frågetecken kring i vilken utsträckning den strategi som tas fram kommer att kunna genomföras och få genomslag i regionen. Något som inte främst sammanhänger med aktörernas kritiska massa utan mer handlar om att man i hemmaorganisationen måste stärka delaktigheten och ägandeskapet för att genomföra strategin. Givet den utmaning som formulerats har *Etablering nyanlända* den kritiska massa som krävts för genomförandet av delprojektet.

Den mänskliga dimensionen är viktig för samverkansprocessen

En viktig del i utvecklingsprojekt av det slag som genomförts inom ramen för Gruvuppdraget rör vad man kan kalla den mänskliga dimensionen. Detta blir särskilt betydelsefullt i tvärsektoriella samverkansprocesser där samverkan inte främst sker för att man måste utan för att man ser

en möjlighet och nytta i ett gemensamt agerande. Arbetet i utvecklingsprojekten handlar i stor utsträckning om att etablera nya arbetsätt och skapa nya strukturer för arbetet med kulturmiljö i lokal och regional utveckling – en form av perspektivförskjutning. Det är viktigt att se att arbetet med tvärspektoriell samverkan också handlar om att involvera människor och skapa nätverk för lärande och erfarenhetsutbyte. Detta är särskilt tydligt i delprojektet *Strategi för hållbar turism*. Flera av de intervjuade framhåller vikten av erfarenhetsutbytet mellan kollegor och utvecklingen av ett professionellt nätverk för arbetet med hållbar turism.

Även i *Planering av interpretation* kan vi se hur nätverk har etablerats, inte enbart mellan de individer som deltagit i arbetet för respektive nod, utan också mellan de noder som medverkat i projektet. Samtidigt har startpunkten varit olika bland aktörerna som arbetat operativt i interpretationsprojektet. I många fall känner personerna varandra eller åtminstone känner till varandra sedan innan och har en förförståelse för varandras perspektiv. Samtidigt saknas de skilda utgångspunkter för syftet med delprojektet och kulturmiljöarbete i stort som finns bland aktörerna i *Strategi för hållbar turism* där den olikhet och mångfald som ligger i skilda utgångspunkter innebär en utmaning för projektet men också innebär en potential för lärande.

Ledarskap som mobiliserar och involverar aktörerna

En viktig framgångsfaktor i tvärspektoriella samverkansprojekt handlar om det ledarskap som krävs för att leda och driva den här typen av processer. Detta ledarskap skiljer sig från traditionell projektledning och har mer fokus på att driva en process som mobiliserar och involverar aktörerna – vilket bland annat handlar om att välja och anpassa metoder och arbetsätt till uppdraget och deltagarnas förutsättningar (detta utvecklas vidare i efterföljande kapitel). Här vill vi betona frågan om ledarskapet i sig för att driva lokala och regionala samverkansprocesser. Vår bild är att detta har fungerat väl i utvecklingsprojekten, även om *Planering för interpretation* enligt vår bedömning har hämmats av att deltagarna främst inledningsvis hade svårt att förstå processledningens syn på interpretation och hur konceptet kan tillämpas i det egna sammanhanget.

Sammanfattningsvis vill vi betona vikten av processledarskapets generella betydelse för insatser av det slag som har genomförts inom Gruvuppdragets ram. På regional nivå finns idag kvalificerade erfarenheter av processledning av komplexa och tvärspektoriella frågor (som exempelvis de regionala utvecklingsplanerna) – erfarenheter som man kan dra nytta av inom kulturmiljöområdet. Dessa lärdomar kan användas på samma sätt som erfarenheterna från Gruvuppdraget kan vara till nytta i arbetet med tvärspektoriella möten även inom andra samhällssektorer och politikområden.

Metoder och arbetssätt för integrerat kulturmiljöarbete

En viktig del i de delprojekt som genomförts inom ramen för Gruvuppdraget har rört utveckling och tillämpning av metoder och arbetssätt för att ta tillvara kulturmiljöns potential i arbetet med näringslivs- och regional utveckling. I detta kapitel redovisas mer generella erfarenheter och slutsatser av detta arbete, erfarenheter som kan ha bäring på ett fortsatt arbete för att göra kulturmiljöarbetet till en mer integrerad del av arbetet med lokal och regional utveckling.

Att använda befintlig metod eller hitta sin egen

Bland Gruvuppdragets fyra utvecklingsprojekt går en skiljelinje mellan de delprojekt som tagit sitt avstamp i en befintlig metod – metoddrivna delprojekt – och de som haft sin utgångspunkt i en utmaning – utmaningsdrivna delprojekt. Den första gruppen, där *Planering för interpretation* och *Strategi för hållbar turism* ingår, har utgått från platser eller aktörer i Bergslagen som piloter för att testa och anpassa befintliga metoder i ett utvecklingsprojekt. Metoden och tolkningen av metoden har haft en stark roll i dessa delprojekt. Den andra gruppen, där *Etablering nyanlända* och *Varumärke och kommunikation* ingår, har istället identifierat en möjlighet för kulturmiljön som resurs i Bergslagen och utarbetat egna arbetssätt

eller metoder för att nyttja denna. I dessa delprojekt har alltså metoden snarare utarbetats ad hoc som ett svar på en specifik utmaning.

Det innebär inte att den förra gruppen inte haft ett utvecklingsperspektiv eller varit utmaningsdrivet eller att den senare gruppen inte använt sig av etablerade metoder eller verktyg. Men de båda grupperna har vid initieringen haft delvis olika utgångspunkter. Det gör också att de metoddrivna delprojektens främsta utmaning varit att pröva och anpassa metoderna samt hitta ett arbetssätt för att genomföra dem på ett sätt så att de bidrar till den regionala attraktiviteten. För de utmaningsdrivna delprojekten består utmaningen istället i att hitta metoder och verktyg som gör att man kan adressera utmaningen.

Skalbarhet i metoden central för spridningen
De utmaningsdrivna delprojekten behöver hitta det generella och skalbara i den metod man använder för att kunna genomföra en paketering som gör metoden möjlig att sprida och attraktiv att ta till sig. I en sådan process är den stora utmaningen att hitta generaliserbara komponenter i sin metod som samtidigt är framgångsfaktorer med en spets som gör dem intressanta i andra sammanhang.



*Ståltillverkning i degelverket vid Wikmanshyttan i Dalarna 1929.
Foto: Erik Waldow/Jernkontorets bildbank.*

Delprojektet *Etablering nyanlända* är ett intressant exempel där flera delar skulle kunna vara generella men där identifieringen av de skalbara framgångsfaktorerna är centrala för spridningen. Är det samverkansmodellen där en kulturaktör samarbetar med kommunen kring en specifik kulturmiljö som resurs i ett integrations- eller arbetsmarknadsprojekt? Eller är istället processerna i genomförandet såsom arbetsuppgifterna som erbjudits i kulturmiljön och valideringen av de nyanländas kunskaper centralt? Naturligtvis finns olika sätt att skära dessa skalbara framgångsfaktorer på för att skapa ett paket som är intressant att sprida.

Kontigos bedömning är att användandet av ett uppdragsbehov i en kulturmiljö som resurs i ett arbetsmarknadsprojekt med kompetensvalidering och samhällsdeltagande som centrala inslag är projektets generaliserbara komponenter. I spridningen är det viktigt att inte formulera metoden för smalt för att den ska kunna appliceras i andra sammanhang. Vi tror till exempel inte att samverkansmodellen är en central generell komponent – det går att tänka sig andra samverkansmodeller där andra typer av aktörer än kommunen (tex Arbetsförmedlingen eller Migrationsverket) samverkar med andra aktörer än kulturaktörer (tex en fastighetsförvaltare) i ett projekt med liknande syfte. Inte heller målgruppen nyanlända är en generell komponent – i andra sammanhang kan man tänka sig att andra grup-

per som står långt från arbetsmarknaden kan vara intressanta målgrupper.

Samtidigt bör man vara tillräckligt specifik och identifiera särskilda karakteristika som utgör framgångsfaktorer som i någon mening gör metoden unik. Vi menar att det är centralt att projektet utgår från ett på förhand identifierat behov för att projektet ska bli intressant för den som driver eller förvaltar kulturmiljön. Kulturmiljön är en central komponent för att projektet ska bli mer än ett arbetsmarknadsprojekt och även skapa samtal om historia och kulturarv som startar processer och leder till nya kunskaper och en känsla av samhällsdeltagande hos deltagarna. Vi menar också att kompetensvalidering genom utfört arbete är centralt för att projektet inte ska bli ett tillfälligt sysselsättningsprojekt utan få långsiktiga etableringseffekter för deltagarna.

Anpassa metodimplementeringen och arbeta inkluderande

För delprojekten som vi kallar metoddrivna projekt, där en befintlig metod ska genomföras i en ny kontext, är anpassningen av metoden efter kontexten centralt. I båda de metoddrivna delprojekten har utmaningarna varit liknande där ett inkluderande arbetssätt betonats samtidigt som begrepp ibland skapat onödiga avstånd mellan aktörerna.

I *Planering av interpretation* har den teoretiska förståelsen av interpretation som begrepp och

metod varit central, en tendens som återfinns även i *Strategi för hållbar turism* även om förståelsen här handlar om ett arbetssätt snarare än ett teoretiskt begrepp. Framgången i det operativa arbete som genomförs i moderna kräver en såväl konceptuell som konkret förståelse för metoden och de tankar som ligger som grund för metoden.

Personer i arbetsgrupper som Kontigo pratat med betonar vikten av att inte börja samtalet för långt ifrån verkligheten, utan att redan innan projektinitiering påbörja en konkretiseringsprocess där man vaskar fram de centrala delar i metoden som har mest bäring på besöksmålsutvecklingen. En risk är annars att material och metoder inte tas tillvara fullt ut i genomförandet utan att man använder de komponenter i metoderna som man förstår sig på vilket resulterar i ett förenklat genomförande av metoden. Här är en viktig lärdom att aktörers vana vid den här typen av arbete skiljer sig åt liksom förutsättningarna för att gå från en vag teoretisk förståelse till en djupare som möjliggör en framgångsrik användning av konceptet i en kulturmiljö. I en del noder har detta arbete därför varit mer framgångsrikt än i andra och hos en del aktörer har metod- och begreppsförankringen varit en mer komplicerad process.

I komplexa modeller och metoder finns en risk att de aktörer som ska anamma och genomföra metoden i sitt arbete ger upp om ambitionsnivån inte läggs på rätt nivå. Då krävs att man antingen anpassar ambitionsnivån till målgruppen eller

har den tid och ömsesidiga förståelse som krävs för att bygga en gemensam bild av hur metoden ska användas. Detta är en viktig lärdom från de metoddrivna delprojekten där båda är intressanta case som lyckats delvis men inte helt med att skapa en gemensam bild av metoden och dess arbetssätt mellan processledare och projektgrupp och mellan aktörer i projektgruppen.

Långsiktigt arbete att gå från traditionellt kulturmiljöarbete till att bli en tillväxtresurs

Varumärke och kommunikation och plattformen Mining For Generations ger en fingervisning om hur kulturmiljön kan bli en resurs i näringslivets varumärkesarbete. I plattformen används kulturmiljöer och industrihistoria som en integrerad del av marknadsföringen av gruvnationen Sverige som innovatör, producent och exploateringspartner. Om kulturmiljöer kan visa hur man kan utgöra en resurs i näringslivets varumärkesarbete har man dessutom nått en lång väg mot att etablera kulturmiljöerna som en resurs för det regionala tillväxtarbetet genom att visa inte bara på ett vad och ett varför utan också på det kritiska *hur*. Här kan Business Sweden vara en tänkbar länk mellan kulturmiljöaktörer och näringslivet. Samtidigt är det viktigt att inte underskatta utmaningen i att som myndighet eller offentlig kulturmiljöaktör bli en partner till ett näringsliv som vill använda kulturmiljöer som resurs i sitt varumärkesarbete.

Gruvuppdragets delprojekt lyfter även andra intressanta vägar in för kulturmiljöarbetet i den regionala tillväxtsfären. I *Strategi för hållbar turism* är det kanske mest konkreta exemplet där personer från båda världarna möts för att jobba med kulturmiljöer som resurs i det lokala och regionala besöksnäringens arbetet. I *Etablering nyanlända* blir kulturmiljön en resurs i ett etableringsprojekt som i sin utformning saknat direkta kopplingar till regional tillväxt men som genom sina resultat fått genomslag bland personer som

arbetar med regional tillväxt. I *Planering för interpretation* exemplifierar man hur teorier och koncept som hör hemma i en humanistisk tradition kan användas för att utveckla marknadsplaner och produkter/tjänster som tydliggör berättelsen och värdet av platsen samt ökar deras attraktivitet för besökare. Om arbetet får en långsiktig effekt i modernas attraktivitet kan de också användas som ett konkret sätt att visa hur kulturmiljön kan användas som resurs inom besöksnäring och arbete med social hållbarhet.

Kulturmiljöarbetet som del i regional utveckling och tillväxt

Vår granskning har främst rört de fyra utvecklingsprojekten inom Gruvuppdraget med fokus på erfarenheter och generella lärdomar från genomförandet. Som en del av uppdraget har vi även granskat vilket genomslag arbetet med kulturmiljö och kultur får i arbetet med regional utveckling mer generellt. Denna granskning redovisas i detta kapitel.²

Innovation en viktig del i attraktiviteten

Den regionala tillväxtpolitiken har idag i stor utsträckning fokus på utveckling av regionala styrkeområden, s.k. smart specialisering. Detta sätter agendan för arbete såväl på EU- som nationell och regional nivå. Parallellt med detta – och som en del av arbetet med smart specialisering – präglas tillväxtarbetet av ett fokus på innovation och förnyelse som en grundläggande förutsättning för hållbar tillväxt – både i näringslivet och i regionen i stort. Synen på innovation har vidgats från att omfatta enbart nya produkter och tjänster för en marknad, till att även inkludera social innovation och innovation av offentlig verksamhet som kan bidra till förnyelse av samhället i stort. En viktig förutsättning här är att identifiera områden eller utmaningar där det finns potential

för innovation som kan bidra till skapande av nya värden.

En utgångspunkt för Riksantikvarieämbetet i arbetet med Gruvuppdraget har varit begreppet attraktion. I kapitel 3 presenterades kort den modell för attraktivitet som Riksantikvarieämbetet använt sig av i uppdraget där man talar om tre olika typer av attraktivitet. Det är också en modell som används mer generellt i arbetet med lokal och regional utveckling för att urskilja olika dimensioner – och målgrupper – för arbetet med att stärka attraktiviteten.

För att markera den centrala roll som innovation har i arbetet med regional utveckling och tillväxt idag har vi valt att komplettera den modell för attraktivitet som Riksantikvarieämbetet använder sig av. Jämte de tre typerna av attraktivitet vill vi lägga till ytterligare en typ av attraktivitet som rör innovationsförmågan kopplat till kulturmiljöerna så modellen kommer att omfatta följande typer av attraktivitet:

- Attraktivt för att besöka.
- Attraktivt för att bo och leva.
- Attraktivt för att verka.
- Attraktivt för att innovera.

2. Som en del av detta uppdrag har vi granskat policydokument som regionala utvecklingsstrategier samt strategier för smart specialisering (i den mån sådan strategi finns) i de fem län som omfattas av Bergslagsstatsningen och dit Gruvuppdraget lokaliserats. Dessutom genomfördes intervjuer med representanter för regionalt tillväxtansvarig organisation i dessa län.

För arbetet med kulturmiljöer som del i regional utveckling och tillväxt blir det då viktigt att se kulturmiljöer som grund för innovation och värdeskapande. Detta inte minst kopplat till den vidare syn på innovation som beskrivits ovan som också inbegriper nya former av värdeskapande som social innovation och innovation i offentlig sektor.

Kulturens roll i regionala strategier

Utifrån den syn på attraktivitet som vi beskrivit ovan har vi kartlagt innehållet i regionala utvecklingsstrategier samt regionala strategier för smart specialisering (i den mån man har en sådan strategi) för de län som omfattas av Bergslagsstatistiken.

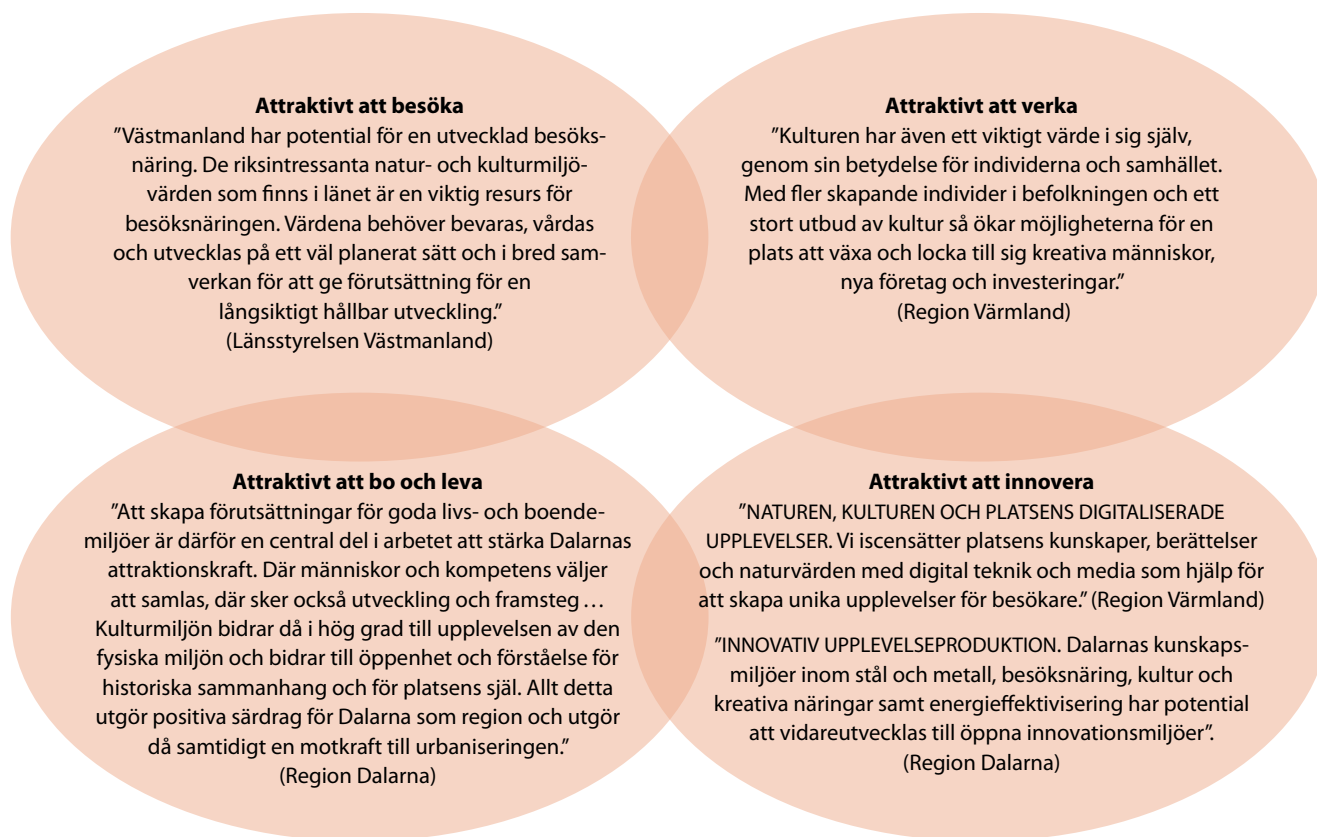
Det är slående i vilken omfattning som kultur i vid bemärkelse lyfts fram som en viktig tillgång och förutsättning för attraktionskraft för att besöka, leva och bo och att verka i de regionala strategierna. Kulturmiljöer och kulturarv framhålls explicit i flera fall, men främst talar man om kultur (och kanske främst den skapande kulturen). I den regionala utvecklingsstrategin för Örebro län beskrivs kulturmiljöernas och kulturarvets betydelse för regional utveckling på följande sätt, främst med betoning på betydelsen för självbilden och framtidstron i regionen:

Berättelserna, minnena och kulturarvet ger Örebroregionen en positiv självbild och framtidstro. Vi vill ta tillvara regionens unika kulturmiljöer, särdrag och de kulturella uttrycken, så att vi får en tydligare regional identitet och ett starkare varumärke. I detta ingår spännande former av kulturturism. Nya samverkansformer är en väg för att stimulera berättelsen. Förutom formerna för kulturen är berättelsernas själva innehåll viktigt att synliggöra och utveckla. Marknadsföringen av kulturutbudet inom och utom länet ska också stimuleras.

Kulturmiljö och kulturarv framhålls inte minst när det gäller attraktivitet för att leva och bo och att besöka där kulturmiljöerna ses som centrala för en attraktiv livsmiljö. Kulturmiljöerna ses också som en självklar förutsättning för en utveckling av besöksnäringen.

Figur 6 ger några exempel på skrivningar i de regionala utvecklingsstrategierna där man framhåller kultur och kulturmiljöer som en viktig förutsättning för utvecklingen av regionens attraktionskraft ur olika aspekter.

Även när det gäller attraktivitet att innovera kan vi finna exempel där kultur (i vid bemärkelse) är en viktig förutsättning för utveckling av regionala styrkeområden. Det är främst Dalarna och Värmland som i sina strategier för smart specialisering identifierat regionala styrkeområden där kulturen är en viktig förutsättning för innova-



Figur 6. Kultur och kulturmiljö som del i regional utveckling.
Källa: Kontigo, efter regionala utvecklingsstrategier.

tion och utveckling av styrkeområden. Dalarna har identifierat ”Innovativ upplevelseproduktion” som regionalt styrkeområde medan Värmland har identifierat ”Naturen, kulturen och platsens digitaliserade upplevelser”. Inom dessa regionala styrkeområden är kulturmiljön, som en del av ett vidare kulturbegrepp och kopplat till besöksnäring och kulturella och kreativa näringar, en del i arbetet med innovation och utveckling.

Sammantaget finns det i de regionala strategierna en betydande mängd skrivningar som betonar kulturens betydelse för regional utveckling och tillväxt. Strategierna uttrycker på många sätt en insikt om vilken roll som kulturen och kulturmiljöer har för den regionala attraktionskraften. Det gäller främst attraktivitet för att leva och bo samt attraktivitet för att besöka men även attraktivitet att verka i samt i viss utsträckning attraktivitet att innovera. Med tanke på den centrala roll som innovation har för arbetet med regional utveckling och tillväxt menar vi att en viktig uppgift är att i ökad utsträckning kunna exemplifiera och synliggöra kulturmiljön som en viktig grund för innovation och smart specialisering. Där skulle man kunna bygga vidare på erfarenheterna från utvecklingsprojekten inom ramen för Gruvuppdraget.

Svårare att integrera i praktiken

I föregående avsnitt kunde vi se att kultur, och även kulturmiljö, i stor utsträckning framhålls som en tillgång och förutsättning för arbetet med

attraktivitet i de regionala strategierna. Samtidigt tycker vi oss se ett visst gap mellan den insikt om kulturen och kulturmiljöns betydelse som formuleras i de regionala strategierna och det synsätt som framkommer i intervjumaterialet. En av de intervjuade tillväxtansvariga menar att:

I strategidokumentet ... så är det mycket kring kultur, men det är mer att vi använt ordet utan att vi har en tydlig strategi. Det kan komma att ändras genom det arbete vi gör med smart specialisering.

Ytterligare en av de intervjuade tillväxtansvariga framhåller vikten av att arbetet med kulturmiljöer sätts i ett sammanhang för att kulturmiljön ska bli en tillgång i arbetet med regional utveckling:

Det måste komma in i ett sammanhang. De har ju ett egenvärde som kulturmiljöer/-arv, men ska de bli en aktiv tillgång så måste den ingå i ett sammanhang, en berättelse, ett erbjudande. Att bara göra miljön tillgänglig är ju bra men det räcker ju inte att det ska bli en aktiv tillgång. Vi har egentligen inte lyft kulturmiljöerna på detta sätt.

Två utvecklingstendenser lyfts fram i intervjuerna med regionalt tillväxtansvariga som sätter kulturmiljöarbetet i ett delvis annat sammanhang. Det rör dels en ökad koppling mellan arbetet med regional tillväxt och fysisk och rumslig planering och dels utvecklingen mot en cirkulär ekonomi:



*Gruvdal vid Starks gruvor i Norberg, som utgör en av noderna i Strategi för hållbar turism.
Bilden är tagen 1923. Foto: O. Bladh/Jernkontorets bildbank.*

Utvidgningen av synen på regional utveckling och tillväxt som inbegriper fysisk och rumslig planering kommer att betyda att frågorna om kulturmiljöerna får en annan betydelse och vikt. Idag är vi inte särskilt aktiva när det gäller frågor kring rumslig planering, till exempel bostadsplanering. Det blir annorlunda vid regionbildning och när vi får ett tydligt regionalt uppdrag.

Kan de här miljöerna beskrivas utifrån den cirkulära ekonomin, snarare än kring bevarande som kostar pengar, skulle det kunna ge annat sammanhang för frågor som rör kulturmiljöer.

En ökad integrering av kulturmiljöarbetet i det lokala och regionala utvecklings- och tillväxtarbetet kan försvåras av flera skäl.

En del i detta handlar om skillnader i synsätt mellan å ena sidan kulturmiljö och å andra sidan regional tillväxt. Skillnader som får betydelse för hur man i praktiken ser på kulturmiljöns möjlighet att bidra till arbetet med regional utveckling. Det kan exempelvis handla om att man från näringslivssidan upplever bevarandeperspektivet som alltför dominerande och som ett hinder eller en utmaning för ett arbete med fokus på förnyelse och affärsutveckling. Samtidigt är bristen på hållbara affärsmodeller kring utvecklingen av kulturmiljöer en utmaning för att kulturmiljöerna fullt ut ska bli en integrerad del av utvecklingen av en attraktiv besöksnäring. I vilken utsträckning

dessa skillnader beror på bristande dialog och samverkan eller är grundat i erfarenheter av praktisk samverkan är svårt att säga. Vi får dock bilden av dessa skillnader i synsätt kan vara en hämsko för att kulturmiljöerna i praktiken ska få en mer aktiv och integrerad roll i arbetet med regional tillväxt.

En annan aspekt av detta rör de modeller och teorier som används som grund för arbetet med regional utveckling. De modeller och teorier som används i arbetet med regional utveckling och tillväxt berör i begränsad utsträckning frågor kring kultur (inklusive kulturmiljö). Något som vi menar kan försvåra ett tvärsektorielt samarbete då den ”brygga” till gemensam förståelse som modeller och teorier kan utgöra i stor utsträckning saknas.

Richard Floridas tankar kring den kreativa klassens betydelse för innovation och tillväxt och dess koppling till kreativa miljöer där kultur (men kanske främst den skapande kulturen) är en viktig del är en av få teorier som sätter fokus på kulturen och dess betydelse för innovation och tillväxt. Även om Floridas teorier var som mest aktuella för 10–15 år sedan kan man se hans tankegångar i flera av de skrivningar om kulturens betydelse för attraktionskraft och regional utveckling som finns i regionernas strategidokument. Något som kommer till uttryck i citaten nedan från den regionala utvecklingsstrategin för Dalarna respektive Örebro.

På platser där människor möts sker utveckling och framsteg. Sådana platser präglas av mångfald, ett levande kulturutbud, ett mångfacetterat näringsliv, tillgång till livslångt lärande och goda kommunikationer. Att skapa förutsättningar för goda livs- och boendemiljöer är därför centrala delar i arbetet med att stärka Dalarnas attraktionskraft.

En region som upplevs som dynamisk och attraktiv för människor och företag fylls av kreativitet, kultur, möten, kunskap och spännande utvecklingsprocesser.

Pier Luigi Sacco är en italiensk forskare som talar om kulturdriven utveckling. Sacco betonar kulturen och kulturmiljön som central för såväl innovation och entreprenörskap som för lokal och regional utveckling mer generellt. Detta genom kulturens förmåga att attrahera människor, företag och externa investeringar. Denna nya och utvecklade roll för kulturen och kulturmiljöerna kallar han Kultur 3.0 där kulturen är viktig för att skapa en socialt gynnsam miljö för produktion och spridning av information, idéer och positiva attityder till förändring.

Saccos tankegångar har fått genomslag inom kultur och kulturmiljösektorn, men är enligt vår uppfattning mer okänd bland personer som arbetar med regional utveckling och tillväxt. En del i utmaningen att integrera kulturmiljö i arbetet

med regional utveckling och tillväxt menar vi därför handlar om att gemensamma begrepp och modeller i stor utsträckning saknas, begrepp och modeller som skulle kunna bidra till att knyta samman de två områdena.

Det kanske viktigaste skälet till varför det i praktiken upplevs vara svårt att integrera kulturmiljön i arbetet med regional utveckling och tillväxt menar vi är avsaknaden av konkreta erfarenheter och goda exempel på hur ett sådant arbete kan ske. De regionala strategierna ger svar på frågorna *varför* och *vad* när det gäller kulturmiljö som del av arbetet med regional utveckling och tillväxt. Däremot får vi bilden av att det stor utsträckning saknas svar på *hur* detta kan ske. Här finns ett behov av metoder och arbetssätt liksom goda exempel som visar hur kulturmiljöns potential kan omsättas till ekonomiskt hållbara produkter och tjänster och där fungerande affärsmodeller är en viktig del.

Vår bild är att det gap som vi tycker oss se mellan de synsätt på kulturens roll i regional tillväxt som formuleras i de regionala strategierna och den syn som framkommer i intervjumaterialet i stor utsträckning handlar om *hur*-frågan. Detta gör att det är svårt att omsätta den potential som spelas upp i strategier i konkreta satsningar och projekt.

Mot denna bakgrund är de utvecklingsprojekt som genomförts inom ramen för Gruvuppdraget särskilt intressanta. Det handlar om att metoder

och arbetssätt som används kan få en vidare spridning och visa hur man kan arbeta för att ta tillvara den potential som kulturmiljöerna utgör för det regionala utvecklings- och tillväxtarbetet. Sådana metoder kan ge svar på frågan *hur* man kan arbeta för att aktivera kulturmiljön som del i

arbetet med regional utveckling. I det sammanhanget är det också angeläget med metoder och arbetssätt som kan visa hur man kan arbeta med kulturmiljö som en integrerad del av arbetet med innovation och förnyelse (och arbetet med smart specialisering) på regional nivå.

SWOT-analys och framgångsfaktorer

I detta kapitel sammanfattar vi vår granskning av Gruvuppdraget med fokus på de fyra utvecklingsprojekt som genomförts inom ramen för uppdraget. Summeringen presenteras i form av en SWOT³ och med fokus på vad man har uppnått i de fyra delprojekten. I kapitlet diskuteras även de generella framgångsfaktorer som identifierats i granskningen av Gruvuppdraget.

Gruvuppdraget

– en sammanfattande SWOT-analys

Utvecklingsprojekten inom Gruvuppdraget visar på flera styrkor som är viktiga att ta tillvara och förvalta i ett fortsatt arbete med kulturmiljön som del i regional utveckling. En styrka är projektets utgångspunkt i en syn där kulturmiljöer ses som en tillgång för en utveckling av attraktivitet lokalt och regionalt. Gruvuppdraget har inneburit en satsning på flera projekt med innovativ inriktning med potential att utveckla arbetet med kulturmiljöer. Delprojekten har potential till uppskalning och vidare spridning, något som bland annat möjliggörs av en systematisk dokumentation av metoder och arbetssätt som sker inom projektet. Projekten har också lett till ett brett deltagande av olika aktörer i ett tvärsektorielt sammanhang.

Projektet har bidragit till utvecklingen av nätverk och relationer för lärande och erfarenhetsutbyte mellan aktörer, både inom respektive sektor, men också tvärsektorielt. Riksantikvarieämbetet ger projekten tyngd och legitimitet lokalt samtidigt som det breda deltagandet gör att man kan nyttja olika aktörers kanaler för spridning vilket är en viktig styrka för projektet.

Gruvuppdraget innebär också betydande möjligheter och potential. Det handlar dels om möjligheten att erfarenheterna från projektet kan bidra till utvecklingen av synen på kulturmiljö som resurs för attraktivitet samt lokal och regional utveckling. Detta genom en vidare tillämpning av metoder och arbetssätt som utvecklats och anpassats i de projekt som genomförts inom ramen för Gruvuppdraget. Detta förutsätter en förpackning och även en konceptualisering av erfarenheter och arbetssätt från Gruvuppdraget. Något som enligt vår bedömning kan kräva resurser och fortsatta insatser från Riksantikvarieämbetet. Resultaten från utvecklingsprojekten är i stora delar skalbara och kan efter ett sådant arbete tillämpas även i andra sammanhang och på andra områden. Kontakter med besöksnäringen liksom regionala turismstrategier och kommunala

3. SWOT står för *Styrkor, Svagheter, Möjligheter* och *Hot*.

näringslivskontor utgör nya vägar in i tillväxtarbetet för kulturmiljöerna

Vi kan även se svagheter kopplat till Gruvuppdraget. Gruvuppdraget hade en lång uppstart, något som försenat genomförandet och också påverkat tidsramen för utvecklingsprojekten. En utmaning kopplat till genomförandet av utvecklingsprojekten har handlat om hur man på ett effektivt sätt förenar aktörer med olika roller och mandat, perspektiv och förutsättningar – här finns viktiga lärdomar för fortsatta utvecklingsprojekt inom kulturområdet och med inriktning på tvärssektoriell samverkan. I vissa fall har personer på ”rätt” position med ett brett mandat från den egna organisationen saknats, något som försvårar och försenar arbetet då förankring i hemmaorganisationen kan vara tidskrävande.

Vår granskning pekar även på hot mot den här typen av satsningar inom kulturmiljöområdet. En utmaning rör finansiering och engagemang för ett genomförande som kräver åtaganden och resurser från parter som inte har varit direkt involverade i projektet. Vi kan också se att olika synsätt i olika sektorer (som exempelvis kulturmiljöområdet och besöksnäringen) fortfarande kan vara en utmaning som måste överkommas. Detta för att kunna etablera satsningar som baseras på samsyn och en förståelse och insikt om skillnader i förutsättningar mellan olika aktörer och sektorer. Det är i praktiken inte alltid självklart att

se kulturmiljöerna som en tillgång för arbetet med lokal och regional utveckling – trots att kultur i vid bemärkelse framhålls som en viktig del i regionens attraktivitet (för boende, besökare och företagare). Ett hot mot genomförandet av de strategier och planer som har tagits fram i utvecklingsprojekten rör ett bristande arbetssätt för samskapande och delaktighet bland aktörerna. Vidare kan olika förståelse och syn på strategiers och planers praktiska betydelse bland olika aktörer utgöra ett hot mot långsiktigheten.

Framgångsfaktorer i genomförandet

I granskningen av de fyra utvecklingsprojekten inom Gruvuppdraget kan vi också identifiera framgångsfaktorer av betydelse för genomförandet av utvecklingsprojekt och arbetet med att etablera mer långsiktigt hållbara verksamheter på basis av kulturmiljöer. Det är i stor utsträckning faktorer som är gemensamma för den här typen av utvecklingsprocesser som ska involvera aktörer brett från olika sektorer i samhället. Framgångsfaktorerna sammanfattas nedan.

- *Gemensamt synsätt* – ett gemensamt synsätt vad gäller arbetets inriktning, syfte och förutsättningar är en viktig grund för projektet. Ett synsätt som är viktigt att etablera redan i förarbetena till insatserna och som kontinuerligt måste underhållas och befästas.

STYRKOR

- Utvecklad syn på kulturmiljöer som tillgång för attraktivitet viktig utgångspunkt för projektet.
- Innovativa delprojekt med potential att utveckla arbetet med kulturmiljöer.
- Brett deltagande i delprojekten från olika parter
- Bidragit till nätverk och relationer mellan aktörer från olika sektorer.
- Systematisk dokumentation av metoder och arbetssätt med potential till vidare användning.
- Delprojekt med olika utgångspunkter och inbördes projektlogik.
- Tydligt gemensamt syfte för delprojekten att använda kulturmiljön som resurs i arbete för lokal och regional attraktivitet.
- Riksantikvarieämbetet ger delprojekten tyngd och status lokalt, det breda deltagandet gör att man kan nyttja olika aktörers kanaler för spridning.

SVAGHETER

- Lång uppstart försvårat genomförandet.
- Utmaning vad gäller genomförandet av respektive strategi/spridning – olika i olika delprojekt.
- Utmaning att förena aktörer med olika roller, perspektiv och förutsättningar i ett projekt.
- I vissa fall har personer på "rätt" position med ett brett mandat från den egna organisationen saknats.

MÖJLIGHETER

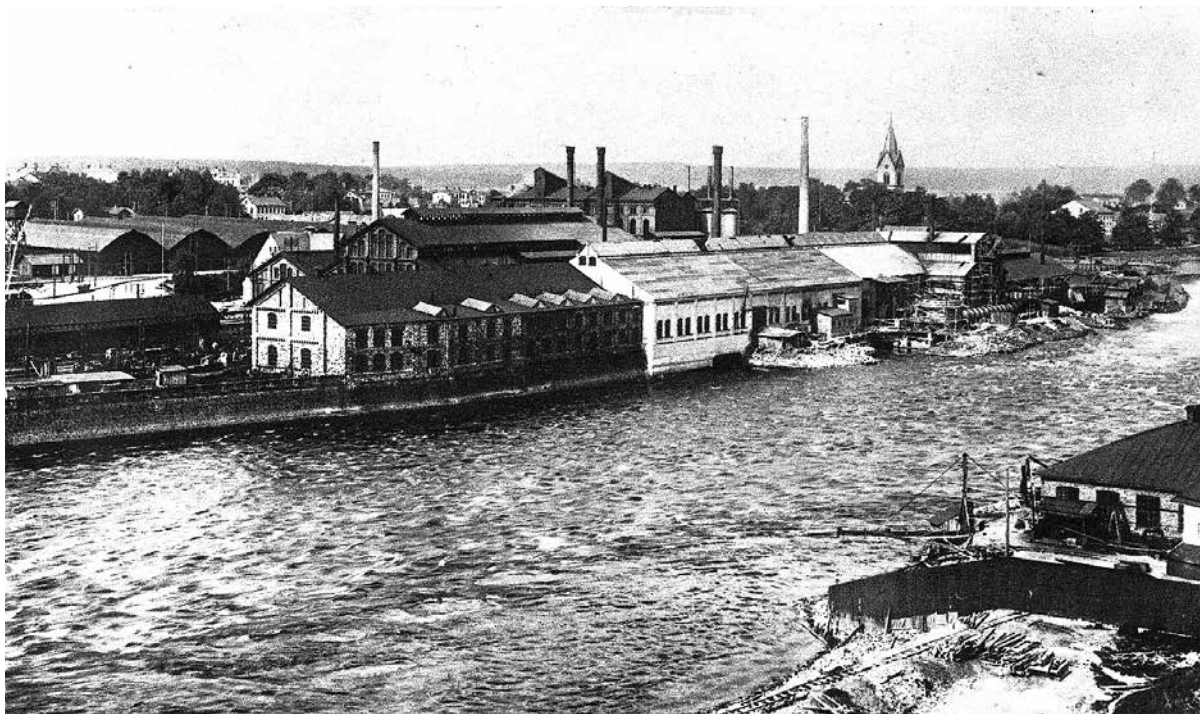
- Möjlighet att bidra till utvecklingen av synen på kulturmiljö som resurs för attraktivitet och lokal/regional utveckling.
- Erfarenheterna från delprojekten kan förpackas och spridas, det kräver resurser och fortsatta insatser från Riksantikvarieämbetet eller annan aktör.
- Delprojekten är i stora delar skalbara och kan, givet rätt förpackning, appliceras i andra kontexter.
- Kontakter med besöksnäringen liksom regionala turismstrategier och kommunala näringslivskontor utgör nya vägar in i tillväxtarbetet för kulturmiljöerna.

HOT

- Hur skapa finansiering och engagemang för genomförande från parter som inte direkt varit med i projektet.
- Olika synsätt mellan olika sektorer fortfarande en utmaning.
- Inte självklart att i praktiken se kulturmiljöerna som en tillgång för lokal/regional utveckling.
- "Ägandeskap" en utmaning i besöksmålsorganisationerna liksom hos kommuner och regioner.
- Olika förståelser för strategiers och planers praktiska betydelse bland olika aktörer kan utgöra ett hot mot långsiktigheten.

Figur 7. SWOT-analys för utvecklingsprojekten inom Gruvuppdraget. Källa: Kontigo.

Vad kan vi lära av gruvuppdraget?



*Vy över bruket i Avesta som utgör en av noderna i Planering av interpretation.
Fotografiet är från 1927. Foto: Almberg och Preinitz/Jernkontorets bildbank.*

- *Förståelse för aktörernas olika perspektiv och förutsättningar* – deltagarna i tvärssektoriella samverkansprocesser har olika förutsättningar och roller, som har betydelse för hur man kan delta och bidra i genomförandet. Avgörande är att det finns en förståelse för de olika aktörernas förutsättningar och roller hos de olika aktörer som medverkar i processen.
- *Bred mobilisering, samverkan och förmåga att hantera olikheter* (givet satsningens scope och förutsättningar) – är viktigt av flera skäl. Det handlar dels om förankringen av en tvärssektoriell satsning men också att skapa förutsättningar för ett bredare genomslag av satsningen.
- *Ledning av processen* – framgångsrika tvärssektoriella samverkansprocesser ställer krav på ledarskap som förmår mobilisera, involvera och formera aktörerna kring den gemensamma uppgiften. Forskning och olika typer av studier framhåller ledarskapet som en av mest kritiska framgångsfaktorerna för den här typen av processer.
- *Delaktighet, legitimitet och ägarskap* – är av avgörande betydelse för att tvärssektoriella möten kan leda till tvärssektoriella kontrakt. Mobilisering och samverkan är viktiga för att få driv i en tvärssektoriell samverka. Men för att samverkan ska få genomslag måste samverkansarbetet vara förankrat och ha legitimitet i de organisationer som är involverade i samverkan och det måste finnas ett tydligt ägarskap (hos en eller flera aktörer) kring de frågor som behandlas i samverkansprocessen.
- *Resurser och mandat att genomföra utvecklingsarbetet* – detta kan tyckas självklart men det är ett problem om det finns en asymmetri mellan aktörerna vad gäller ägarskapet och resurser för åtagande och genomförande
- *Integrering av utveckling och genomförande* – utvecklingsprojekt drivs traditionellt enligt en linjär logik där man först arbetar med utveckling för att sedan gå över i en genomförandefas. Samtidigt kan vi se att framgångsrika insatser mer söker integrera utveckling och genomförande. Detta för att få ett mer lärande och adaptivt arbetssätt men också för att tidigt kunna visa på resultat av insatserna.
- *Tydliga metoder och arbetssätt som grund för utvecklingsarbetet* – en viktig framgångsfaktor är många gånger att det finns en tydlig struktur för hur arbetet ska bedrivas, med metoder och arbetssätt som bidrar till att fördjupa samverkansarbetet och driva processen framåt. Något som har varit en viktig del i flera av projekten inom Gruvuppdraget.

- *Paketering och förståelse för det generaliserbara i den egna metoden* – för att en satsning ska kunna skalas upp och skapa värde i ett vidare sammanhang är det av avgörande betydelse att arbetssätt, metoder och erfarenheter kan struktureras och paketeras på ett sådant sätt att de kan tillämpas i andra liknande projekt.
- *Tydlig nytta och resultat* – förmågan att kunna visa på nytta och resultat tidigt och kontinuerligt i ett utvecklingsarbete är centralt för motivation och engagemang, i synnerhet i satsningar där resultat och effekter är långsiktiga. Här har processledningen en viktig uppgift att synliggöra nytta och resultat för aktörerna även på kort sikt.

Slutsatser och lärdomar

Idetta avslutande kapitel summerar vi lärdomar av mer generell karaktär som stöd för ett fortsatt arbete med kulturmiljöer som en del i arbetet med lokal och regional utveckling.

Gruvuppdraget har bidragit till att utveckla synen på kulturmiljö som del i ett regionalt tillväxtarbete som bygger på och för vidare erfarenheter från exempelvis Bergslagssatsningen. I stor utsträckning rör den utveckling av synsätt som Gruvuppdraget inneburit praktiskt orienterad kunskap kring *hur* kulturmiljö kan bli en aktiv del i ett utvecklings- och tillväxtarbete på lokal och regional nivå. Utveckling och spridning av kunskap om hur man arbetar med kulturmiljö i regional utveckling är kritiskt i detta sammanhang. Här finns värdefull kunskap och erfarenhet från Gruvuppdraget.

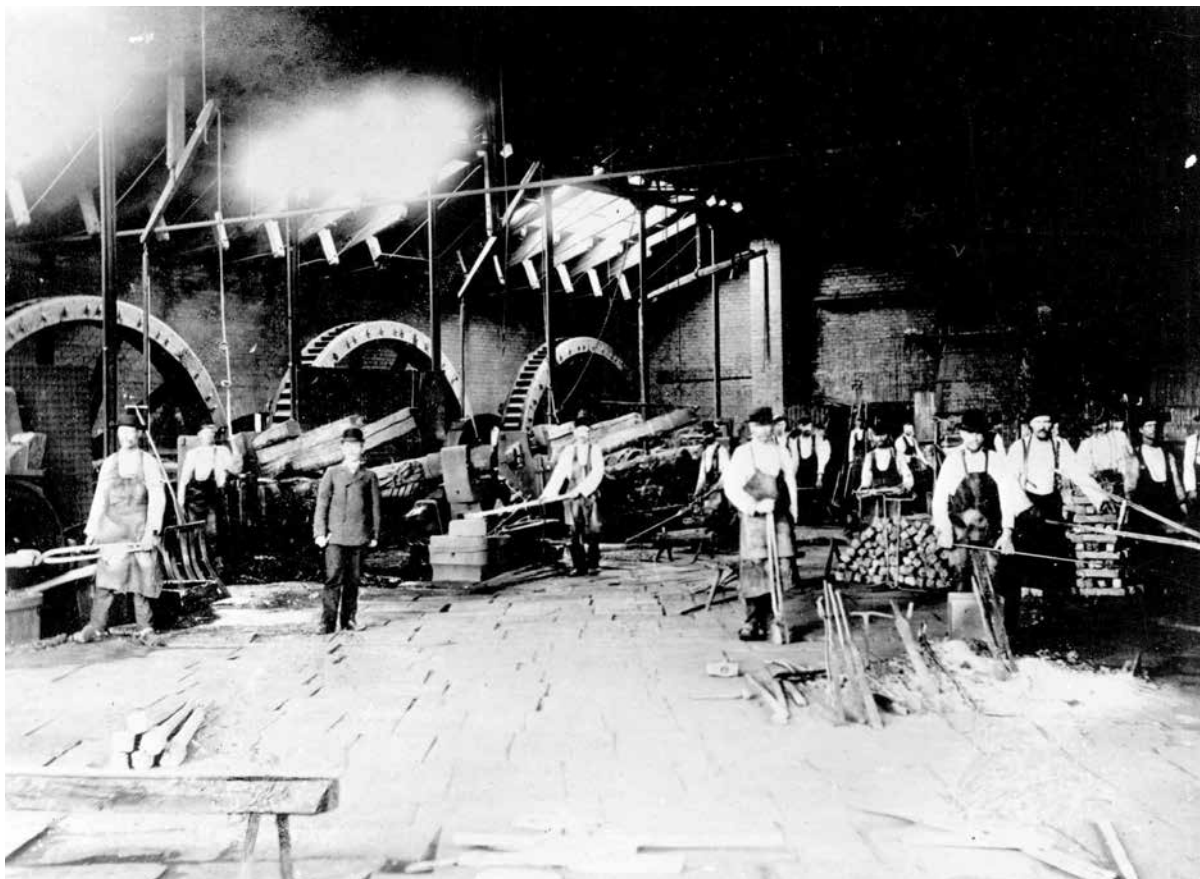
Utvecklingsprojekten har genererat dokumentation av goda exempel samt lärdomar om metoder och arbetsätt som kan paketeras och konceptualiseras för vidare spridning och tillämpning. Spridningen av exempel och lärdomar är viktigt för att stärka arbetet med kulturmiljöer både regionalt och nationellt. Det förutsätter dock att den kunskap och de arbetsätt som genererats i delprojekten tas om hand och förvaltas efter att Gruvuppdraget avslutats.

Gruvuppdraget har också inneburit en metodutveckling för kulturmiljöarbetet med ett tydligt lokalt och regionalt tillväxtperspektiv. Metoder som kan vara en del i en portfölj av metoder och arbetsätt som kan bidra till att underlätta och stärka möjligheterna att arbeta med kulturmiljöer som del av arbetet med lokal och regional utveckling.

Gruvuppdraget visar också metoder för hur en utveckling av kulturmiljöer blir en mer integrerad del av arbetet med besöksnäring på regional nivå. Detta genom att adressera hållbarhetsfrågan – en överlevnadsfråga för besöksnäringen. Något som kan bidra till att metoden efter anpassning har en potential att få en vidare spridning i arbetet med att utveckla besöksnäringen och att i ökad utsträckning integrera kulturmiljöerna i detta.

Gruvuppdraget visar också lärdomar och erfarenhet kring tvärssektoriella samarbeten och kontrakt (eller flernivåstyrning) av generellt slag. Dessa erfarenheter kan vara en tillgång inte enbart för arbete med tvärssektoriellt samarbete där kulturmiljö är en del utan mer generellt för tvärssektoriella processer, ett arbetsätt som präglar utvecklingsarbete på lokal och regional nivå inom i stort sett samtliga samhällssektorer och politikområden.

Vad kan vi lära av gruvuppdraget?



*Interiör av vallonsmedjan i uppländska Lövsta bruk omkring år 1900.
Fotograf okänd/Jernkontorets bildbank.*

För att ta tillvara den potential till lärande och kunskapsöverföring kring erfarenheter, arbetssätt och metoder från Gruvuppsdraget som finns ser vi behov av insatser som gör det möjligt att sprida detta material. Vi ser följande som viktigt för att den potential till lärande och kunskapsöverföring som finns ska kunna tas tillvara:

- Metoder och arbetssätt bör prövas ända till operativt genomförande och därefter utvärderas. Av olika skäl ser vi en risk att testningen och anpassningen av metoder och arbetssätten inte görs fullt ut och avstannar efter utvecklingsfasen och att Gruvuppsdraget avslutats
- Metoder och arbetssätt måste anpassas till svenska förhållanden och konkretiseras på ett sådant sätt att metoderna och arbetssätten kan tillämpas av personer som inte varit involverade i Gruvuppsdraget.
- Metoder och arbetssätt måste förpackas och göras skalbara så att de kan få en vidare spridning. Slutkonferensen är en viktig del i spridningen av resultat från Gruvuppsdraget, likaså de metodhandledningar och skrifter som kommer publiceras. Det är viktigt att ytterligare identifiera kanaler för spridning av resultat, arbetssätt och metoder, till exempel sociala medier m.m.
- Attraktivitet för att besöka, leva och bo och verka speglas i delprojekten. I mindre utsträckning ser vi kulturmiljöerna som del av ett tillväxtarbete med fokus på innovation och smart specialisering. Exempel på detta finns i berörda regioner men inte som en direkt del av projekten. Här finns potential att stärka attraktiviteten kring kulturmiljöerna, något som kan motivera utvecklingsinsatser från Riksantikvarieämbetets sida. Här har Riksantikvarieämbetet en viktig roll för att lyfta insatser och satsningar som visar hur kulturmiljöer kan bli en del i arbetet med innovation och förnyelse.
- Det är viktigt att identifiera vad som gör erfarenheterna från Gruvuppsdraget intressanta och attraktiva – något som kan variera för olika målgrupper – och att anpassa paketeringen. Tillväxt är inte centralt för alla aktörer, utan det kan vara mer specifika frågor som validering och yrkesutbildning som är centralt för en viss målgrupp. Detta ställer krav på att kunna relatera och koppla arbetet med kulturmiljö till förutsättningarna i olika sektorer.
- Gruppuppsdraget hade bland annat fokus på lokalt/regionalt ägarskap för delprojekten och de verksamheter som utvecklas som följd av delprojekten. En viktig del i detta handlar om finansieringen av verksamheten och att hitta lösningar som säkrar en långsiktig hållbarhet. Samtidigt kan vi konstatera att finansieringsfrågan inte är löst. Här kan finnas behov av fortsatta insatser och stöd för att utveckla sådana modeller.

Bilaga: Intervjupersoner

Namn	Organisation	Titel
Anna Björkman	Falu Gruva	Verksamhetschef, medlem projektgrupp <i>Strategi för hållbar turism</i>
Anna Falkengren	Ekomuseum Bergslagen	Verksamhetschef, medlem projektgrupp <i>Strategi för hållbar turism</i>
Bo-Josef Eriksson	Region Värmland	Biträdande avdelningschef, Avdelningen för regional tillväxt
Cecilia Lagerfalk-Rooth	Länsstyrelsen Västmanland	Antikvarie Samhällsbyggnad och kulturmiljö, medlem projektgrupp <i>Strategi för hållbar turism</i>
Daniel Nilsson	Riksantikvarieämbetet	Projektledare, <i>Strategi för hållbar turism</i>
Elina Rantanen	Business Sweden	Projektledare, Mining for Generations
Frida Eriksson	Futurniture	Projektledare för innehållsproduktion Mining for Generations
Jan Stagenmark	Kryddan i tillvaron	Medlem projektgrupp <i>Planering av interpretation</i>
Jim Frölander	Filipstads kommun	Integrationskoordinator, medlem projektgrupp <i>Etablering nyanlända</i>
Katarina Karlsson	Norbergs kommun	Arkeolog, medlem projektgrupp <i>Strategi för hållbar turism</i>
Kathrine Bergström	Landstinget Västmanland	Utvecklingsstrateg, Avdelningen för regional utveckling
Kenneth Linder	Verket – Avesta	Enhetschef, medlem projektgrupp <i>Planering av interpretation</i>
Leif Gren	Riksantikvarieämbetet	Projektledare för att ta fram skrift med goda exempel
Lena Johansson	Riksantikvarieämbetet	Projektledare, Gruvuppdraget
Lena Malmström	Centrum för naturvägledning, Sveriges lantbruksuniversitet	Projektledare, <i>Planering av interpretation</i>
Lotta Magnusson	Region Dalarna	Strateg Besöksnäring, medlem projektgrupp <i>Strategi för hållbar turism</i>
Marie Östblom	Intresseföreningen Bergslaget	Projektledare Bergslagssatsningen
Mia Geijer	Länsstyrelsen i Örebro län	Antikvarie, enheten Plan och kultur; medlem projektgrupp <i>Planering av interpretation</i>

Namn	Organisation	Titel
Mikael Hjorth	Landstinget Västmanland	Utvecklingsledare Affärsplan Västmanland, Avdelningen för regional utveckling
Monika Jönsson	Region Dalarna	Strateg näringsliv
Ove Bengtsson	Riksantikvarieämbetet	Projektledare, <i>Varumärke och kommunikation</i>
Rima Shams Al-Deen	Värmlands Museum	Projektassistent, <i>Etablering nyanlända</i>
Sofia Schyllner	Högbo bruk	Kommunikatör, medlem projektgrupp <i>Planering av interpretation</i>
Stina Höök	Region Värmland	Regionråd
Susanne Berggren	Värmlands Museum	Projektledare, <i>Etablering nyanlända</i>
Susanne Rosendahl	Region Örebro län	Projektledare för arbetet med att ta fram ny utvecklingsstrategi
Ulf Hansson	LKAB	Samhällsomvandlare
Ulf Nordström	Region Värmland	Kulturchef
Ylva Blank	Riksantikvarieämbetet	Enhetschef, enheten för kulturmiljöintegrering
Åsa Hallén	Värmlands Museum	Länsmuseichef

Skriften är en del i Riksantikvarieämbetets regeringsuppdrag att utveckla, samla och sprida goda exempel på hur kulturmiljö kan tas till vara och bli en viktig resurs i nya och befintliga grusamhällen i Bergslagen.

I projektet ingår även skrifterna:

Interpretation

Kommunikation för utveckling av kulturmiljöer

Hållbar turism

Inspiration, erfarenhet och metodutveckling från arbetet med Unescos How to guider i Bergslagen

Platsens berättelser

Metodhandledning för interpretationsplanering

Från flyktigmottagande till samhällsdeltagande

Långbans gruv- och kulturby som drivkraft för samverkan över gränser

Kulturmiljöarbete för attraktivitet

Goda exempel från bergsbruksmiljöer