

Graffman
Företagsledning & Utveckling AB

Utredning av det kyrkliga kulturarvet som besöksmål

Slutrapport Svenska kyrkan

2024-11-27

Innehåll

INLEDNING	2
GRAFFMANS UPPDRAG, SYFTE OCH MÅL	3
UPPDRAGETS DELAR OCH RAPPORTENS DISPOSITION	3
SAMMANFATTNING AV GRAFFMANS UPPDRAG	5
DEL 1 – INTERVJUUNDERSÖKNING	6
NULÄGESBESKRIVNING	6
VERKSAMHET, UTBUD OCH BESÖKSANLEDNINGAR	7
DRIVKRAFTER	8
MARKNADER OCH MÅLGRUPPER	8
MARKNADSFÖRING	9
FINANSIERING	9
SAMVERKAN	10
ORGANISATION, ROLLER OCH ANSVAR	10
UTVECKLINGSOMRÅDEN	11
DEL 2 – FOKUSGRUPPSAMTAL.....	13
KOMPLETTERINGAR OCH KONKLUSIONER	13
SLUTSATSER	14
MEDSKICK OCH REKOMMENDATIONER	14
DEL 3 – ENKÄT	16
UPPLÄGG OCH GENOMFÖRANDE	16
DEL 4 – SEMINARIER OCH WORKSHOPS	18
PRIORITERINGSLISTANS UTVECKLINGSFÖRSLAG:	18
HÖSTSAMRÅDET DEN 16 OKTOBER	19
HÖSTSAMRÅDETS PRIORITERINGAR OCH KOMMENTARER.....	19
FORUMVECKANS ÖPPNA SEMINARIUM DEN 18 OKTOBER	23
DEL 5 – OMVÄRLD – TRENDER OCH EFTERFRÅGAN.....	27
KULTURBASERADE UPPLEVELSER.....	27
DEL 6 – ANALYS OCH KONKLUSIONER	31
UTMANINGAR SOM BEHÖVER HANTERAS	31
MARKNADSPPOSITION	32
UTBUDET	33
BRISTEN PÅ PERSONELLA OCH FINANSIELLA RESURSER	35
DEL 7 – VÅRA REKOMMENDATIONER.....	40
RESULTATEN PEKAR PÅ NÅGRA TYDLIGA BEHOV	40
VÅRA REKOMMENDATIONER I DEN FORTSATTA PROCESSEN	40
FÖRSLAG PÅ INSATSER	41
DEL 8 – SLUTORD	43

Inledning

Bakgrund

Den här rapporten är en sammanställning av Svenska kyrkans uppdrag till Graffman AB. Uppdraget ingick i det övergripande nationella kulturarvsprojektet ”En fråga om liv och död – Mötesplats för kulturarv, lärande och besöksnäring”. Projektet genomfördes som ett samarbete mellan Enheten för kulturarvsstöd vid Kyrkokansliet, Uppsala domkyrka och konstvetenskapliga institutionen vid Uppsala universitet.

Målet med det kyrkliga kulturarvet

”Det kyrkliga kulturarvet är en samhällsresurs som ska bevaras, användas och utvecklats”.

Målet för kulturarvsprojektet var att:

- Skapa en mötesplats för ömsesidigt kunskapsutbyte och dialog mellan professionella och ideella aktörer inom områdena kulturarv, lärande och besöksnäring.
- Bygga kunskap om möjligheter – och begränsningar – för samarbeten och synergier sektorerna emellan.
- Inspirera till att se det kyrkliga kulturarvet som resurs för lärande och utveckling av besöksnäringen.
- Uppmärksamma kyrkorummet som lärandemiljö och besöksmål.
- Inspirera och bidra till perspektiv och metoder för att tillgängliggöra kyrkligt kulturarv.
- Öka förståelsen för det kyrkliga kulturarvets värden för samhället, samt hur de finansieras.

Under år 2022 genomförde Uppsala domkyrkoförsamling och Svenska kyrkans enhet för kulturarvsstöd en förstudie i syfte att titta på möjligheter och utmaningar inom områdena kulturarv, lärande och besöksnäring utifrån inbördes beroenden och potential till synergieffekter. Utifrån förstudiens resultat initierade Svenska kyrkan ett utvecklingsprojekt med syfte att fördjupa sig i de möjligheter och utmaningar som förstudien identifierat. Projektet beviljades finansiering hösten 2023 och genomfördes inom ramen för Svenska kyrkans Forumvecka i oktober 2024.

Uppdraget utgick från följande utmaningar och möjligheter:

- Den sjunkande tillgängligheten till kyrkorna kan ses som en av de största utmaningarna, inte minst då det finns ett stort allmänt intresse för det kyrkliga kulturarvet.
- Det kyrkliga kulturarvet bör ses som en resurs för både samhälle och kyrka som kan få ökad användning i fler sammanhang.
- Detta kan åstadkommas genom utvecklingsarbeten i samverkan med många olika aktörer och organisationer.

Graffmans uppdrag, syfte och mål

Uppdragets syfte:

- Syftet med utredningen är att utifrån besöksnäringens perspektiv belysa kyrkorummens och kyrkomiljöernas potential som besöksmål samt på vilket sätt detta kan bidra till att bevara, använda och utveckla det kyrkliga kulturarvet.
- Utredningen ska också identifiera förutsättningarna för och erhålla ingångsvärden till en kommande utvecklingsinsats där det övergripande målet är en stärka kyrkorummens och kyrkomiljöernas position som attraktiva besöksmål med fokus på vårt kulturarv.

Uppdragets mål:

- Verifiera och fördjupa resultat från Förstudien 2022.
- Identifiera utmaningar och möjligheter.
- Tydliggöra Svenska kyrkans ambition och målbild för hur man kan använda och utveckla sina kulturmiljöer och sitt kulturarv.
- Identifiera interna hinder och framgångsfaktorer för hur Svenska kyrkan och församlingarna kan medverka i en framtida utvecklingsprocess.
- Kartlägga hur Svenska kyrkan kan bli en tydlig samverkanspart till besöksnäringen och i lokala, regionala och nationella besöksnäringens nätverk.
- Ge underlag för hur en framtida utvecklingsprocess skulle kunna läggas upp.
- Kartlägga mognadsgrad, drivkrafter och ambitionsnivåer i Svenska kyrkan
- Presentera en generisk modell för utveckling som kan anpassas efter olika förutsättningar på församlings-, stifts- och på central nivå i Svenska kyrkan.

Uppdragets delar och rapportens disposition

Nedan redogör vi kortfattat för de olika delarna av vårt uppdrag.



Intervjuer

Intervjuerna genomfördes i form av telefonintervjuer med 12 utvalda företrädare för Svenska kyrkan på stifts-, pastorats- och församlingsnivå i två utvalda stift, Skara respektive Uppsala, samt på Kyrkokansliet (central nivå).

Sammanställning av svaren finns i Del 1 - Intervjuundersökning

Fokusgruppsamtal

Intervjusvaren sammanställdes och utgjorde grund för två efterföljande fokusgruppsamtal som genomfördes som digitala gruppmöten i Skara och Uppsala stift med sju-tio deltagare per grupp. De personer som deltagit i de individuella intervjuerna bjöds in att delta i fokusgruppsamtalen tillsammans med företrädare för besöksnärings- och kulturarvsaktörer. Syftet med samtalen var att fördjupa vissa frågeställningar och att ge deltagarna möjligheter att ställa frågor och ge återkoppling på sammanställningen.

Resultaten från dessa möten finns i Del 2 - Fokusgruppsamtal

Enkätundersökning

I mars 2023 genomförde företaget Novus en enkät på uppdrag av Svenska kyrkan. Syftet med undersökningen var att undersöka allmänhetens bild av Svenska kyrkans förvaltning av det kyrkliga kulturarvet. Som komplement beställde uppdragsgivaren i dialog med Graffmans konsulter en intern enkät bland Svenska kyrkans kyrkoherdar våren 2024. Enkätens tema var ”Kyrkomiljöernas och de kyrkliga kulturarvens betydelse som besöksmål”. Svenska kyrkans enhet för analys och forskning genomförde och sammanställde enkäten.

Delar av resultatet presenteras i Del 3 - Enkätundersökning

Seminarier och workshops

I samband med Svenska kyrkans Forumvecka i Uppsala den 16–20 oktober genomförde Graffmans konsulter två halvdagsseminarier med workshopmoment. Det första var en del i det årliga höstsamrådet och det andra som ett öppet seminarium under det årliga höstsamrådet, med deltagande av antikvarier från stift och kulturmiljövård. Seminarierna innehöll en introduktion till det kyrkliga kulturarvet som besöksmål och en presentation av utfallet i den genomförda utredningen. Därefter fick deltagarna diskutera och prioritera bland föreslagna utvecklingsområden. Deltagarna i höstsamrådet fick även förtydliga hur de i sina funktioner och roller kan bidra till att stärka och tillgängliggöra det kyrkliga kulturarvet för besökare?

Sammanställning av utfallen finns i Del 4 – Seminarier och workshops

Omvärld – Tender och efterfrågan

I Del 5 av rapporten har Graffman AB sammanställt relevanta trender som påverkar Svenska kyrkans förutsättningar för att stärka och tillgängliggöra sitt kulturarv för besökare samt hur efterfrågan på kulturarvsbesökare ser ut.

Sammanställningen finns i Del 5 – Omvärld – trender och efterfrågan

Analys och konklusioner

I del 6 gör Graffman AB sin analys av resultaten från undersökningen och drar några konklusioner av den med bäring på syftet .

Analys och konklusioner finns i Del 6 – Analys och konklusioner.

Våra rekommendationer

I slutet av rapporten ger vi våra rekommendationer för hur Svenska kyrkan skulle kunna lägga upp en utvecklingsprocess för att stärka och tillgängliggöra sitt kulturarv i syfte att locka fler besökare.

Graffman AB:s rekommendationer finns i Del 7 – Rekommendationer.

Sammanfattning av Graffmans uppdrag

Det primära syftet med uppdraget har varit att kartlägga förutsättningarna för om och hur Svenska kyrkan kan stärka sin position inom besöksnäringen och tillgängliggöra sitt kulturarv för att attrahera fler besökare. Genom intervjuer, fokusgruppsamtal och resultat från workshops under Forumveckan har vi fått en god bild av Svenska kyrkans nuläge och förutsättningar. Det finns en stark samsyn kring utmaningar och framgångsfaktorer, liksom vilka utvecklingsområden kyrkan behöver driva för att lyckas.

Den interna bilden har vi sedan relaterat till omvärldsförutsättningar i form av marknads- och trendundersökningar. Vi kan slå fast en sak - intresset för kulturarvet, vår historia och de miljöer och samlingar som kyrkan har är stort. Utbudet i termer av miljöer, samlingar, byggnader och kunskap finns, men behöver paketeras och tillgängliggöras på ett mer tematiserat och målgruppsanpassat sätt. Besökare vill uppleva det genuina, lokala och lära sig om historien genom att beröras och engageras. Många av Sveriges destinationer söker också efter fler kulturella och kulturhistoriska upplevelser för att skapa ett attraktivt utbud för besökare. Här fyller kyrkans kulturarv en viktig funktion! Det finns också ett stort antal arrangemang som lockar många besökare till kyrkan redan idag, vilka med fördel kan lyftas fram som goda exempel.

Efterfrågan finns alltså – finns det då en vilja och potential hos Svenska kyrkan att möta denna efterfrågan? Undersökningen visar att viljan finns hos merparten av kyrkans medarbetare. De största utmaningarna, enligt dessa är bristen på tid, resurser och kunskap.

I rapportens avslutande del lyfter vi fram de utmaningar som Svenska kyrkan behöver hantera för att ta nästa steg i utvecklingen. Vi ger också våra rekommendationer till hur det fortsatta arbetet skulle kunna läggas upp för att hantera dessa.

Del 1 – Intervjuundersökning

Här följer en sammanfattning av respondenternas svar på intervjuernas frågeställningar samt deras reflektioner och medskick till det fortsatta arbetet.

Nulägesbeskrivning

Det finns ett vaknande intresse och tydliga insikter om vikten av att lyfta kyrkans kulturarv, både inom kyrkan och i det omgivande samhället. Många ser potentialen i att stärka och tillgängliggöra kulturmiljöerna för att locka fler besökare. Det finns också ett tydligt engagemang för kulturarvsfrågor. Många ser dock utmaningar som brist på personella och finansiella resurser samt i vissa delar brist på kunskap. Men det finns också utmaningar i form av för få kontakter och låg samverkan med aktörer i besöksnäringen kring kulturarvsturism då kyrkan ofta inte ingår i besöksnäringens lokala och regionala nätverk.

Några ser att satsningar på kyrkan som besöksmål och ökad samverkan med besöksnäringen kan inkräkta på kärnuppdraget och målet att vara en kyrka som är öppen för alla. Det finns också interna utmaningar kring möjligheterna att få genomslag för ökade satsningar på kulturarvet inom den egna församlingen och pastoratet. Personalen saknar i många fall kunskap om det egna kulturarvet och ser bara kostnader och merarbete, inte nytta och värdet med att tillgängliggöra kulturarvet.

Utmaningar och framgångsfaktorer

Utmaningar

Utmaningarna är den fråga som ofta genererar flest reflektioner. Det är naturligt då vi människor lättare tenderar att se det som inte fungerar, medan det som fungerar betraktas som ett normaltillstånd och tas för givet. I intervjuerna var det framför allt de här utmaningarna som lyftes fram:

- Tillgängligheten uppfattas av många som den största utmaningen
- Det är dyrt och svårt att hålla kyrkorna öppna (primärt icke sommartid)
- Underhållet är eftersatt i vissa kyrkor
- Det är svårt för personalen att skapa tid för besöksverksamhet (guidning etc.)
- Risken för stölder och vandalisering ökar om vi marknadsför och tillgängliggör vårt kulturarv
- Vår interna kultur är inte så förändringsvillig
- Det finns en osäkerhet kring vad besökarna efterfrågar
- Kunskapen om destinationernas och besöksnäringens nätverk och hur kyrkan kan bli delaktig i dessa är generellt låg
- Landsortskyrkorna har en begränsad marknad, ofta långa avstånd för besökarna

Framgångsfaktorer

Intervjuerna bekräftade att det finns ett starkt engagemang för det kyrkliga kulturarvet, framför allt på landsbygden där det ofta finns kunskap om bygdens och kyrkans historia samt en stolthet över bevarade kulturmiljöer. Respondenterna bekräftade att Svenska kyrkan har stora tillgångar i form av gamla fina byggnader, unika miljöer, intressanta föremål och samlingar samt berättelser och dokumentation om kulturarvet. Det finns också kompetens och kunskap om kulturarvet i församlingarna men den är inte alltid uttalad och synliggjord. En viktig fråga är hur församlingarnas, pastoratens och stiftens kulturarv ska förvaltas och användas för att öka intresset för det kyrkliga kulturarvet och välkomna nya målgrupper?

Fler exempel på framgångsfaktorer som lyftes i intervjuerna var att:

- Kyrkan är en öppen mötesplats med ett brett utbud för olika målgrupper
- Stolta traditioner och stora högtider i Sverige ofta är kyrkliga
- Många besökare uppskattar lokala arrangemang i kyrkomiljöer
- Kyrkorna är viktiga mötes- och samlingsplatser för människor, speciellt på landsbygden
- Många kyrkor samverkar skolor och tar emot besök från klasser
- De flesta medarbetare och medlemmar är väldigt stolta över kyrkans historia, kulturmiljöer och kulturarv
- Flera lyfter fram kyrkornas unika föremål, vackra byggnader och kyrkogårdar
- Kyrkans traditioner och högtider kan användas för att locka nya medlemmar
- Det finns en stor kunskap hos många som är kyrkligt aktiva och det finns bra dokumentation och intressanta berättelser att dela
- Majoriteten av de intervjuade ser både potential i att locka fler besökare och uttrycker en vilja att engagera sig i arbetet med att tillgängliggöra kulturarvet

Verksamhet, utbud och besöksanledningar

Det finns en stor spännvidd mellan olika församlingars verksamhet och utbud för besökare vilket är helt naturligt då varje församling själv bestämmer ambitionsnivån utifrån egna förutsättningar och resurser. Ofta är det kyrkorna i sig, unika föremål och vackra kyrkogårdar som drar besökare. Många kyrkogårdar utgör så kallade gröna kulturarv med bevarade äldre träd, buskar och perenner. Grön diakoni är ett relativt nytt begrepp som inkluderar kyrkogårdspersonalen som viktiga välkomnare, värdar och guider för besökare som vill uppleva kyrkliga miljöer och kulturarv.

Samtidigt är det många inom Svenska kyrkan som känner en osäkerhet kring det egna kulturarvet, vad besökarna efterfrågar och hur erbjudanden ska utformas. Här finns behov av mer kunskap om kulturarvsturism och hur aktiviteter, bemötande och service kan utformas för att både möta besökarnas och Svenska kyrkans behov.

Kyrkans historia är en viktig del av Sveriges historia och det sambandet vill flera lyfta fram i beskrivningar, på visningar och i arrangerade upplevelser. Respondenterna angav att olika typer av evenemang är ett bra sätt att locka besökare och nya målgrupper som kanske är nyfikna och vill veta mer om Svenska kyrkan. Vissa

församlingar har ett digert program av konserter och guidade visningar (under sommaren). Det finns även församlingar som arrangerar och/ eller hyser många möten och konferensen. Andra församlingar arrangerar temaguidningar och speciella dagar för barnfamiljer m.m. Majoriteten av respondenterna skulle vilja genomföra betydligt fler arrangemang om tid och resurser fanns

Citat från undersökningen:

Om öppna kyrkor: *Vi behöver sätta in kyrkan i sitt sammanhang i mötet med besökarna. Vi behöver ny kunskap, nya berättelser om våra kyrkor med tydliga kopplingar till landskapet/staden, samhällsutvecklingen och kulturarvet (då och nu).*

Drivkrafter

En grundläggande drivkraft som genomsyrade alla intervjuer var begreppet ”Öppen kyrka”, d v s att kyrkan ska vara öppen för alla och utgå från alla människors lika värde. Svenska kyrkan är ett trossamfund och den bygger sin verksamhet på medlemmarnas kristna tro och det personliga engagemanget. Det finns en uttalad vilja att göra gott och vara en god kraft i samhället, att nå ut och bjuda in människor att ta del av kyrkans budskap, värden och rika kulturarv (materiellt och immateriellt). Att skapa och erbjuda kulturupplevelser i kyrkor och församlingshem och att vara en aktiv part i lokalsamhället är följaktligen viktiga drivkrafter. Det innebär också att vara ett stöd i kris och sorg och fungera som en samlade kraft, ”en kyrka mitt i byn”. Det föder en vilja att ingå i samarbeten med andra aktörer för att tillgängliggöra kyrkan för fler människor och säkerställa att kyrkan är relevant i vår tid.

Marknader och målgrupper

Svenska kyrkan har precis som alla andra idéburna organisationer sina marknader och målgrupper, även om dessa begrepp inte används. I intervjuerna lyfte respondenterna fram följande beskrivningar och slutsatser kring vilka som besöker Svenska kyrkan:

- En generell uppfattning är ca 50% av kyrkornas besökare utgörs av lokalbefolkning. Av dessa är vissa regelbundna kyrkobesökare medan andra kommer för bröllop, dop, begravning konserter besöka gravar m.m.
- Av de tillresta kommer de flesta från närområdet men även från grannkommuner i samband med större högtider och vid arrangemang
- Under sommaren har de flesta kyrkor en annan mix. Då kommer fritidshusboende som ofta besöker konserter, guidningar och andra arrangemang tillsammans med familj och vänner
- De församlingar som ligger i populära destinationer har under sommaren fler tillresta besökare och ofta ett större utbud av aktiviteter
- Är det kända personer som framträder vid konserter och/ eller författarträffar så kommer mer långväga besökare
- En del församlingar samverkar med bussresearrangörer som stannar vid kyrkan för rundvandring och fika
- Det finns även exempel på församlingar som har unika föremål som lockar även internationella besökare

- Flera församlingar har frekventa besök från skolklasser i närområdet
- De flesta anger att de huvudsakliga besökarna är familjer och kulturintresserade +50

Marknadsföring

Svenska kyrkans webbplats omfattar presentationer av samtliga stift, pastorat, församlingar och kyrkor i Sverige med fakta, information om verksamheter, aktiviteter och kalendarier. Många församlingar har också egna Facebooksidor, Instagramkonton och/eller Storyspotkonton. Den digitala kommunikationen är utvecklad inom Svenska kyrkan, samtidigt som många församlingar fortfarande baserar sin marknadsföring på traditionell trycksaksproduktion och spridning av foldrar, församlingsblad och affischer. Det handlar främst om marknadsföring gentemot församlingsmedlemmar och boende i lokalsamhället. Många anser att det bästa sättet att nå besökare är att sätta upp affischer på anslagstavlor, på ICA, bensinstationer och campingplatser.

Förvånansvärt få församlingar länkar sina kalendarier och aktiviteter för besökare till de ”digitala marknadsföringsplatser” som turistbyråer, destinationsorganisation och kommuner tillhandahåller för besökare. Många besökare kommer från länder där det religiösa livet är integrerat i vardagslivet och de kan lätt missa att Svenska kyrkan erbjuder en bredd av aktiviteter och kulturarvsupplevelser för besökare, inte minst sommartid. Intrycket är att de flesta församlingar och pastorat ser de egna medlemmarna som den grupp man ska kommunicera med, så kanaler och budskap är inte anpassade efter tillresta besökares behov. Dessutom upplever merparten av församlingarna att man har för dålig kunskap om marknadsföring och hur man kan nå ut genom andras kanaler, t ex genom ökad samverkan och medverkan i lokala och regionala besöksnärsnätverk.

Finansiering

De flesta församlingar upplever att kostnaderna ökat och att ersättningar och bidrag inte räcker för att täcka dessa. De flesta menar att de inte klarar underhållet av fastigheterna och än mindre att tillgängliggöra kulturarvet och att utveckla verksamheten. De vanligaste finansieringskällorna som anges i intervjuerna är:

- Kyrkoantikvarisk ersättning, KAE
- Kyrkounderhållsbidrag, KUB
- Bidrag från andra offentliga organisationer
- Insamling av medel från aktörer i lokalsamhället för specifika ändamål, t ex en renovering av en byggnad eller ett föremål.
- Försäljning av kaffe, hembakat och lokalproducerat hantverk
- Intäkter från kommersiella verksamheter som konserter och guidningar där församlingen kan ta ut en avgift.
- Uthyrning av egna lokaler för externa möten, konferenser och privata fester och högtider

Många anser att frågan om att ta betalt är ”laddad” och att det finns olika läger för och emot om att ta betalt för vissa tjänster. Frågan har en teologisk botten då Svenska kyrkan ska välkomna och hjälpa alla människor som söker sig till kyrkan utan att kräva ersättning. Då kyrkomusiken ingår i kyrkans grunduppdrag finns det personer som ifrågasätter kyrkans rätt att ta betalt för konserter. De flesta anser dock att det behövs fler intäktskällor, men att den verksamheten inte får äventyra kyrkans grunduppdrag - att vara en kyrka öppen för alla. En lösning flera kyrkor praktiserar är att ha fri entré för alla besökare till kyrkorummet men att ta betalt för guidade visningar, besök i kyrkornas museer och konserter som inte ingår i kyrkornas gudstjänster.

Samverkan

De flesta pastorat och församlingar har någon form av samarbete och då ofta knutet till egna eller lokala samarrangemang, t ex med den lokala hembygdsföreningen, konst- och kulturföreningen eller annan lokal samverkanspart. Dock är det fortfarande ganska ovanligt att pastorat och församlingar finns representerade i destinations- och turismnätverk.

Det finns en förståelse för vikten av att samarbete med besöksnäringen, men få har eller vet hur de ska närma sig företagen. De flesta anger som största skäl till detta är begränsade personella resurser och begränsade kunskaper om hur besöksnäringen fungerar. De församlingar och kyrkor som ligger på starka destinationer, platser eller ingår i sammanhang med andra, närliggande besöksmål ser många samarbetsfördelar.

Näringsens ”affärslogik” och ”språk” skapar viss osäkerhet. Många företrädare för Svenska kyrkan tycker att det är lättare att samarbeta med andra kulturarvsföreträdare och ideella organisationer framför kommersiella aktörer i besöksnäringen som exempelvis butiker, caféer, restauranger, hotell, transportörer och aktivitetsföretag. Fler ser möjligheter att få nya medlemmar genom att locka fler besökare till kulturarvet och olika typer av arrangemang där kyrkan samverkar med andra aktörer för att skapa erbjudanden som möter besökarnas behov.

Organisation, roller och ansvar

Flera respondenter lyfter frågor som rör organisation, roller och ansvarsfördelning på församlings- pastorats- och stiftsnivå. De flesta anger att de har för lite personal för att ha någon med utpekat ansvar för kulturarvs- och besöksfrågorna. I dagsläget verkar många församlingar lösa ansvaret ”ad hoc” för att välkomna besökare och erbjuda visningar. Ofta ambulerar ansvaret mellan olika funktioner och den person som är på plats och har tid få ta hand om spontana besökare. Andra församlingar driver ett mycket medvetet arbete med internutbildningar och kunskapsförmedling mellan anställda och kyrkoaktiva så att fler personer kan ta hand om besökare och genomföra visningar på ett mer genomtänkt och planerat sätt.

Flera respondenter anger att församlingarna har behov av att engagera fler krafter i lokalsamhället och gärna yngre för att kunna ta hand om kyrkans besökare. Flera upplever att man är fast i gamla arbetsformer, ”kulturen sitter i väggarna”, och att

församlingarna har för få kontaktytor till destinationsnätverk och andra möjliga stödsystem. Därmed står den enskilda församlingen ensam med ansvaret och saknar kunskap om hur den bäst kan ta emot besökare, förmedla kulturarvet och väcka intresse för kyrkans betydelse för platsen och lokalsamhällets framväxt.

De flesta anger också att det finns en organisatorisk otydlighet på alla nivåer internt i Svenska kyrkan, avseende vilka som har ansvaret för besöksverksamheten kopplat till kulturarvet. Vem ska man vända sig till i vilka frågor?

Citat från utredningen:

Om ledarskap: Svenska kyrkan behöver ta på ledartröjan och ta initiativ till samverkan kring kyrkans kulturarv, både internt och i det omgivande samhället!

Utvecklingsområden

De utvecklingsområden som respondenterna lyfter fram som viktiga kopplar tydligt till de ovan beskrivna utmaningarna. Förslagen är därför delvis en repetition men förtydligar också vad de intervjuade anser behöver prioriteras i en önskad utveckling:

- Utveckla kontakter och samverkan med kommuner, destinationsorganisationer och besöksmål kring lokal och regional kulturarvsturism
- Utveckla kyrkans kulturarrangemang genom breddad samverkan med andra kulturaktörer, med konstnärer, musiker, författare, föreningar och organisationer som kan tillföra nya insikter och upplevelser i kyrkomiljöerna
- Bredda kyrkans kontaktytor och öka kyrkans synlighet i lokalsamhället
- Öka anställdas och förtroendevaldas kunskap om kulturarvsbesökarna och vad de efterfrågar för att därigenom kunna utveckla verksamheten
- Utveckla samarbet med lokala och regionala besöksnäringen till nytta för båda parter
- Bistå kyrkorna med kulturarvskunskap och hur miljöer och föremål kan kommuniceras och tillgängliggöras på ett tryggt och intresseväckande sätt
- Berätta om kyrkan på nya sätt genom metoder som interpretation, storytelling och digitala verktyg som QR-koder och virtual reality
- Utveckla den pedagogiska verksamheten, gör besökarna till medskapare
- Ta fram argument för och visa på nyttan för kyrkan med att lyfta kulturarvet
- Utveckla metoder för dialog och feedback från besökare

Om du var kulturansvarig i Svenska kyrkan - vad skulle du prioritera?

I den avslutande frågan fick respondenterna beskriva vad de skulle prioritera om de var kulturansvariga på en mer övergripande nivå i Svenska kyrkan och målet var att locka fler besökare:

- Se till att frågan om det kyrkliga kulturarvet får hög dignitet hos kyrkans beslutsfattare, centralt och i stiftet

- Stärk och kommunicera kyrkans kulturarv och vår rika historia nationellt, regionalt och lokalt
- Öka kyrkans status och få bekräftelse på vår roll som en av landets viktigaste aktörer för att bevara och tillgängliggöra vårt kulturarv
- Ta fram en strategi för hur kyrkan ska stärka, utveckla och tillgängliggöra det egna kulturarvet
- Lyft fram kyrkans stora profilbärare och presentera det på ett nytt och oväntat sätt som väcker intresse, nyfikenhet och önskan att veta mer
- Utveckla en gemensam digital marknadsföring med ett tematiserat utbud som är lätt att hitta för besökare
- Ta fram en ”verktygslåda” med lättanvänt material som församlingarna kan använda för att öka sin kunskap om besökare och utveckla besöksanledningar i form av aktiviteter, arrangemang och erbjudanden som kan generera intäkter
- Skapa engagemang och delaktighet hos anställda och frivilliga krafter
- Skapa mötesplatser för kunskaps- och erfarenhetsutbyte på församlings-, -pastorats-, stifts- och central nivå
- Utveckla fungerande former för kompetensutveckling i kulturarvsfrågor
- Identifiera nya finansieringskällor och utveckla nya finansieringsformer

Graffmans kommentar:

Hur kan befintliga resurser tas tillvara och samordnas för att skapa synergieffekter inom och mellan församlingar och pastorat i frågor som rör besökare och besöksmålsutveckling? Kan en ökad intern dialog och samverkan kring det kyrkliga kulturarvet bidra till att anställda och frivilliga krafter ökar sin kunskap om kulturarvets betydelse och hur det bäst kan vårdas och användas i det löpande församlingsarbetet och i mötet med besökare? Sannolikt behöver fler församlingar och pastorat få stöd att mötas kring kulturarvet för att dela kunskap och se hur de kan samverka kring ”kyrkan som besöksmål” utifrån gemensamma möjligheter och utmaningar på en plats eller i det geografiska område där de verkar.

Intervjuundersökningen visar att det finns ett starkt engagemang för Svenska kyrkans kulturarv och en tydlig vilja att dela det med fler. Det kräver både ökad intern samverkan och kunskapsutveckling kring det egna kulturarvet och en ökad extern samverkan med viktiga besöksnärrings- och kulturarvsaktörer i det omgivande samhället, lokalt och regionalt. Genom att bjuda in till dialog kring kyrkans förutsättningar, behov och utmaningar finns det stora möjligheter att öka medvetenheten om det kyrkliga kulturarvets styrkor och potential, både för kyrkan och övriga intressenter. Genom att bygga samarbeten med centrala offentliga, ideella och privata aktörer kan Svenska kyrkan ta plats i viktiga lokala och regionala nätverk, stärka bilden av Svenska kyrkan som en aktiv besöksmålsaktör och få hjälp och stöd att tillgängliggöra det egna kulturarvet för nya besöksgrupper.

Del 2 – Fokusgruppsamtal

Intervjusvaren sammanställdes och utgjorde grund för två efterföljande fokusgruppsamtal som genomfördes som digitala gruppmöten i Skara respektive Uppsala stift. De personer som deltagit i intervjuundersökningen tillsammans med företrädare för besöksnäring- och kulturarvsaktörer.

Syftet med fokusgruppsamtalen var att stämma av intervjuundersökningens resultat med möjlighet för deltagarna att kommentera och komplettera svaren. Samtalen syftade också till att fördjupa vissa frågeställningar samt dra slutsatser och ge medskick till den fortsatta processen. Båda grupperna var överens om att intervjuundersökningen gav en bra bild av nuläget och de utmaningar som kyrkan står inför.

I fokusgruppsamtalen fick deltagarna sammanfatta sina slutsatser och rekommendationer till Svenska kyrkan, utifrån intervjuerna och fokusgruppernas egna diskussioner. Fokusgruppernas rekommendationer rör både inomkyrkliga insatser och insatser för att stärka dialog och samverka med det omgivande samhället på lokal, regional och nationell nivå.

Kompletteringar och konklusioner

Några kompletteringar och slutsatser som lyftes i fokusgruppsamtalens inledning var:

- Kyrkan behöver och ska vara en folkkyrka, tillgänglig för alla överallt
- Det finns ett ökat intresse för kyrkan i dessa osäkra tider, det bör vi utnyttja
- Det kan finnas en konkurrens om kyrkorummen mellan olika typer av arrangemang
- Viktigt att påvisa skillnaden mellan besöksverksamhet och besöksnäring
- Tydliggör att vi både är kyrka och museum, det behöver inte vara ett motsatsförhållande.
- Viktigt att lyfta skillnaden mellan stad och land och de förutsättningar som skiljer stadsförsamlingar mot lands- och glesbygdsförsamlingar
- Låt oss attrahera fler besökare till våra kulturmiljöer, de kan bli inkörsportar till vårt övriga utbud vilket i förlängningen kan leda till medlemskap
- Vi måste hitta nya finansieringsformer, där vi kan ta betalt för vissa tjänster som inte omfattar kärnverksamheten
- Vi behöver lära oss av besöksnäringen och bli en del av deras nätverk
- Vi, d v s Svenska kyrkan, måste bli mer relevant i samhället!

I fokusgruppsamtalen formulerade deltagarna sina slutsatser och rekommendationer som medskick till ett önskat fortsatt arbete inom Svenska kyrkan. I redovisningen som följer presenteras de exempel som fokusgrupperna formulerade under respektive frågeområde i form av enkla punktlister. Den noggranne rapportläsaren ser att flera förslag från intervjuundersökningen återkommer som förslag även i

fokusgruppsamtalen. Vi låter dem stå kvar i oredigerat skick då de tydliggöra att frågan och svaren har bedömts som viktiga, både i de enskilda intervjuerna och i fokusgruppsamtalen.

Slutsatser

Några övergripande slutsatser från samtalen var följande:

- Vi måste utgå från att vi ska vara en öppen kyrka, tillgänglig för alla och då är besöksverksamheten en viktig del
- ”I nuläget sker enskilda insatser för att stärka kulturarvet men det saknas en gemensam intern dialog kring hur Svenska kyrkan kan tillgängliggöra sitt kulturarv för boende och besökare.”
- Det innebär att kunskapen om kulturarvets bevarande och tillgängliggörande inte sprids vidare till förtroendevalda och anställda på församlingsnivå, d v s till de som sköter våra kyrkor, interiörer och föremål och som möter besökarna.
- Svenska kyrkan behöver formulera tydliga argument för *varför* kulturarvsturismen är viktig och hur den kan bidra till kyrkans uppdrag.

Medskick och rekommendationer

Deltagarnas medskick och rekommendationer till ansvariga funktioner för kulturarvs- och kulturmiljöfrågorna på Kyrkokansliet och i stiftet - med en uttalad förhoppning om att resultaten från intervjuer och fokusgruppsamtal lägger grunden för fortsatta utvecklingsinsatser inom Svenska kyrkan:

- Lyft behovet av ett samordnat kulturarvsarbete, ställ krav på dialog, beslut och samordning
- Bjud in fler aktörer runt kyrkan som kan medverka, stötta och vara delaktiga i utvecklingen
- Ta lärdom av och utveckla samarbetet med organisationer som verkar inom svenskt kulturarv och svensk kulturarvsturism, nationellt och regionalt
- Använd turismen som verktyg för att driva en hållbar platsutveckling, både för boende och besökare
- Anpassa utbud och service för besökare utifrån vad kyrkan och platsen kan och vill lyfta fram och vad platsen tål
- Förmedla upplevelser om kyrkan och platsen i ett större sammanhang och lyft fram kyrkans roll i framväxten av Sverige som land (dåtid, nutid, framtid)
- Ta vara på den enskilda kyrkans kulturarv och församlingsbornas stolthet, hitta gemensamma lösningar i samverkan i lokalsamhället för att utveckla erbjudanden och nya finansieringslösningar
- Formulera tydliga argument för *varför* kulturarvsturismen är viktig och hur den kan bidra till kyrkans uppdrag.
- Gör besökarna delaktiga och ge dem möjlighet att ge tillbaka till platsen i form av bidrag, arbetsinsatser och medverkan i aktiviteter och program.

- Utse samordnare som ansvarar för att bära och leda frågan om kyrkans kulturarv och kyrkan som besöksmål, internt inom stiftet och på Kyrkokansliet.
- Dra nytta av besöksnäringens och turistorganisationernas nätverk, samordna lokala rundresor kring kyrkans kulturarv för anställda i besöksnäringen och kyrkornas personal och förtroendevalda.
- Bygg nätverk, inspirera till samverkan även om det är brist på personal och svårt att bryta invanda mönster.

Graffmans kommentar

Fokusgruppsamtalens slutsatser och rekommendationer går hand i hand med intervjuundersökningens. De behov som formulerades och de stöd som efterfrågades rör två utvecklingsspår:

1. Internt inom kyrkan: förstärk Svenska kyrkans interna dialog, kunskapsutbyte och samordning kring det kyrkliga kulturarvet och kyrkan som besöksmål
2. Externt i det omgivande samhället: förstärk Svenska kyrkans dialog, kunskapsutbyte och samverkan med centrala besöksnäringens- och kulturarvsaktörer för att tillgängliggöra det kyrkliga kulturarvet för nya målgrupper samt för att identifiera nya möjliga finansierare och samarbetsparter. Detta kan i förlängningen ge nya medlemmar.

De två spåren kan med fördel utvecklas parallellt och i samverkan för att kunna identifiera och ta vara på synergieffekter som kan stärka processernas förankring, planering och genomförande över tid. På lokal, regional och nationell nivå.

Del 3 – Enkät

Upplägg och genomförande

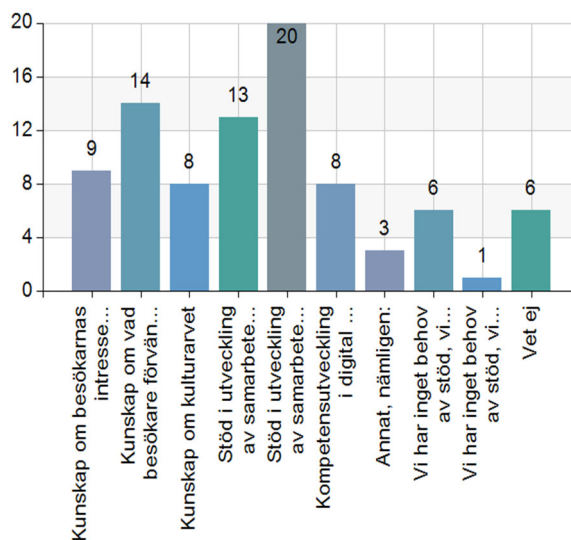
Inom ramen för Graffmans uppdrag genomfördes en digital enkät till kyrkoherdarna i de två utvalda stiftet. Enkäten utformades i dialog med uppdragsgivaren och genomfördes av Svenska kyrkans enhet för forskning och analys. Tyvärr gick det inte att utforma enkäten enligt det förslag Graffman hade utarbetat, vilket gör att vi enbart valt att redovisa de delar som direkt kan kopplas till utredningens intervjufrågor och utfall.

Några intressanta svar är att kulturarv främst lyfts i anslutning till gudstjänster, lärande, undervisning och andra sammanhang i gudstjänstordningen. Områdena turism och besöksnäring finns med men är inte lika framträdande vilket också bekräftar svaren i intervjuerna och fokusgruppsamtalen. I gengäld är det tydligt att församlingarnas och pastoratens arrangemang syftar till att öka besöken till kyrkorna, dess kulturarv och kulturmiljöer, även om spannet rör sig mellan enstaka arrangemang per år till ett eller flera per månad. Svaren speglar Svenska kyrkans decentraliserade organisation där besluten och genomförandet utgår från – *och är beroende av* - församlingarnas och pastoratens engagemang, resurser och kunskaper om det egna kulturarvet samt möjligheter att samverka med aktörer i det omgivande samhället.

Från enkäten har vi valt ut de två frågor som har direkta kopplingar till Graffmans uppdrag och undersökningens syfte.

Inom vilka områden har församlingen/ pastoratet särskilda behov av stöd för att arbeta med besöksmålsutveckling?

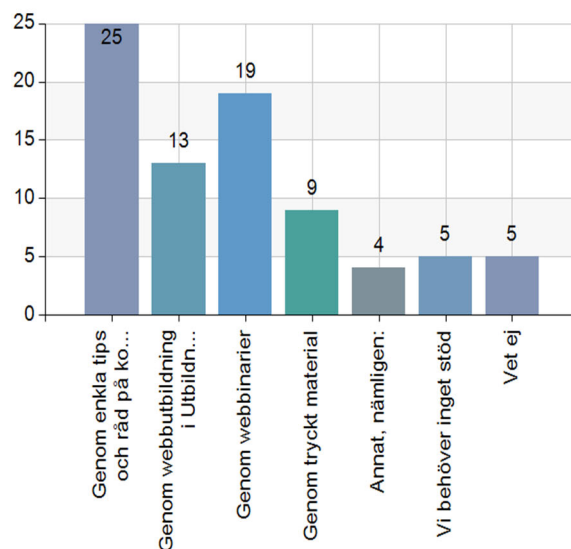
Namn	Antal	%
Kunskap om besökarnas intresseområden	9	18,8
Kunskap om vad besökare förväntar sig möta	14	29,2
Kunskap om kulturarvet	8	16,7
Stöd i utveckling av samarbeten inom besöksnäring	13	27,1
Stöd i utveckling av samarbeten inom kulturarvssektorn	20	41,7
Kompetensutveckling i digital kommunikation	8	16,7
Annat, nämligen:	3	6,2
Vi har inget behov av stöd, vi prioriterar andra verksamhetsområden	6	12,5
Vi har inget behov av stöd, vi har välutvecklad besöksverksamhet	1	2,1
Vet ej	6	12,5



De svar som sticker ut är behovet av stöd i utvecklingen av samarbeten inom kulturarvssektorn, ökad kunskap om vad besökarna förväntar sig samt stöd i utvecklingen av samarbeten inom besöksnäringen. Enkäten bekräftar därmed de behov som också framkom i intervjuer och fokusgrupper.

På vilket sätt skulle församlingen/ pastoratet helst vilja få stöd i arbetet med besöksmålsutvecklingen?

Namn	Antal	%
Genom enkla tips och råd på kornet	25	52,1
Genom webbutbildning i Utbildningsportalen	13	27,1
Genom webinarier	19	39,6
Genom tryckt material	9	18,8
Annat, nämligen:	4	8,3
Vi behöver inget stöd	5	10,4
Vet ej	5	10,4
Total	80	166,7



Annat, nämligen:	Nätverkande
	Detta är inte ett prioriterat arbete för församlingen så vi skulle gärna se att det fanns andra aktörer som berikade oss...
	En övergripande projektledare på regional eller nationell nivå

Graffmans kommentar

De förslag som prioriterades högst av enkätens respondenter var de som handlar om behoven av enkla tips och råd samt webinarier. De kopplar väl an till fokusgruppernas önskemål om att ta fram enkla verktygslådor som pastorat och församlingar kan använda i sitt fortsatta besöksmålsarbete.

Resultaten från enkäten kan även användas i ett internt utvecklingsarbete, kopplat till församlingsinstruktioner och vägledande material kring kyrkans kulturarv och kyrkan som besöksmål. Den kan vara underlag för en fördjupad dialog kring behov kopplat till arrangemang och kommunikation med utgångspunkt i kyrkans kulturarv samt frågor kring kyrkans tillgänglighet för samt behov av stöd i utvecklingen.

Del 4 – Seminarier och workshops

I samband med Svenska kyrkans Forumvecka den 16–20 oktober 2024 genomförde Graffmans konsulter två halvdagsseminarier med workshopinslag. Innan vi redovisar deltagarnas svar presenterar vi den prioriteringslista som utgjorde deltagarnas underlag i den inledande workshopen i höstsamrådet den 16/10 och i det öppna seminariet den 18/10.

Listan är en sammanfattning av de utvecklingsområden och prioriterade uppgifter som formulerades av respondenterna i intervjuundersökningen och i fokusgruppsamtalen. Under 20 minuter fick deltagarna diskutera och prioritera tre förslag från listans 11 utvecklingsområden utifrån nedanstående frågeställning:

Vilka är de tre viktigaste utvecklingsområdena Svenska kyrkan behöver driva för att stärka och tillgängliggöra det kyrkliga kulturarvet?

Prioriteringslistans utvecklingsförslag:

- Se till att frågan får hög dignitet hos kyrkans beslutsfattare centralt och i stift
- Stärk och kommunicera kyrkans kulturarv och vår rika historia nationellt, regionalt och lokalt
- Öka kyrkans status och få bekräftelse på vår roll som en av landets viktigaste aktörer för att bevara och tillgängliggöra vårt kulturarv
- Ta fram en strategi och handlingsplan för hur kyrkan ska stärka, utveckla och tillgängliggöra kulturarvet
- Ta fram en ”verktyglåda” med lättanvänt material som församlingarna kan använda
- Skapa engagemang och delaktighet hos vår personal
- Skapa mötesplatser för kunskap och erfarenhetsutbyte samt kompetensutveckling
- Utveckla nya finansieringsformer och identifiera andra finansieringskällor
- Utveckla kontakter och samverkan med kommuner, destinationsorganisationer och besöksmål kring lokal och regional kulturarvsturism
- Utveckla kyrkans kulturarrangemang genom breddad samverkan med andra kulturaktörer, konstnärer, musiker, författare, föreningar och organisationer som kan tillföra nya insikter och upplevelser i kyrkomiljöerna

- Bredda Svenska kyrkans kontaktytor och öka kyrkans synlighet i lokalsamhället

Höstsamrådet den 16 oktober

Svenska kyrkan genomför varje år sitt höstsamråd som är ett dialogform för Svenska kyrkans och kulturmiljövårdens handläggare för kyrkoantikvariska frågor. Höstsamrådet pågår under två dagar och behandlar frågor kring kyrkoantikvarisk ersättning och kyrkligt kulturarv.

Temat för höstsamrådets andra dag var ”Tillgänglighet och tillgängliggörande – att komma in och nå ut med det kyrkliga kulturarvet”. De ca 30 deltagarna utgjordes av antikvarier och kulturarvsexperter inom Svenska kyrkan och motsvarande funktioner inom länsstyrelser, läns museer och kulturarvsmyndigheter som Riksantikvarieämbetet. Med rubriken för seminariet, ”Det kyrkliga kulturarvet som besöksmål” och målet för det kyrkliga kulturarvet som utgångspunkt gjorde Graffmans konsulter en presentation av utfallet från den genomförda utredningen och gav exempel på hur en idéburen organisation kan arbeta för att tillgängliggöra sitt kulturarv för besökare. Därefter fick deltagarna diskutera vilka utvecklingsområden och frågor som behöver prioriteras och drivas för att stärka och tillgängliggöra det kyrkliga kulturarvet.

Syftet med frågorna var att mejsla fram konkreta förslag på åtaganden som deltagarna bedömde som realistiska att ta vidare i en fortsatt dialog om det kyrkliga kulturarvet och hur det kan tillgängliggöras för besökare. Allt för att undvika förslag som ”någon annan” ska ta ansvar för att genomföra.

Höstsamrådets prioriteringar och kommentarer

Workshop 1 - utvecklingsområden:

Utifrån förslagen i listan ovan fick deltagarna, indelade i blandade grupper, *prioritera de tre viktigaste utvecklingsområden Svenska kyrkan för att stärka och tillgängliggöra det kyrkliga kulturarvet*. Grupperna prioriterade delvis lite olika och några grupper valde att slå ihop ett par frågor till en för att få med så mycket som möjligt i sina prioriteringar. De förslag som prioriterades högst var följande:

1. Ta fram en verktyglåda med lättanvänt material som församlingarna kan använda
2. Se till att frågan får hög dignitet hos kyrkans beslutsfattare centralt och i stiftet
3. Utveckla kontakter och samverkan med kommuner, destinationsorganisationer och besöksmål kring lokal och regional kulturarvsturism.

Graffmans kommentar till prioriteringarna:

Svaren speglar flera behov:

Internt finns det tydliga och konkreta behov av enkla verktyg med material som är lätta att använda för att utveckla kunskapen om, användningen av och tillgängligheten till det kyrkliga kulturarvet i möten med besökare.

Ur ett organisatoriskt och strategiskt perspektiv är det viktigt att kulturarvsfrågorna hanteras på ett genomtänkt och strukturerat sätt med utrymme för dialog och kunskapsutbyten mellan kulturarvsexperten och antikvarier och de i församlingarna som ansvarar för kulturarvens bevarande, användning och tillgängliggörande.

Det är tydligt att Svenska kyrkan behöver utveckla och bredda sina kontakter och samarbeten med viktiga parter i det omgivande samhället, som kommuner, destinationsorganisationer och andra besöksmål, så att dessa kan medverka till en utvecklad kulturarvsturism på lokal, regional och även nationell nivå.

Workshop 2 - Arbetsformer och bidrag

Som en fördjupning av prioriteringarna fick deltagarna på Höstsamrådet fortsätta diskussionerna i nya grupper, indelade efter organisatorisk tillhörighet eller utifrån snarlika funktioner i grupper som bestod av flera organisationer.

Frågorna de fick att besvara var:

1. Hur kan vi i våra funktioner/ roller/ uppdrag bidra till att stärka och tillgängliggöra det kyrkliga kulturarvet för besökare?
2. Hur kan vi utveckla effektiva samverkansformer för att lyckas

Nedan redovisar vi svaren grupp för grupp.

Anställda på nationell nivå i Svenska kyrkan:

- Vi har i våra uppdrag möjlighet att identifiera och finansiera nationella projekt med KAE-medel.
- Viktigt använda goda exempel och undersöka hur andra har gjort, t ex kring pilgrimsturism och världsarvsturism.
- Genomlys frågorna utifrån 5–6 goda exempel.
- Viktigt göra en analys av vad vi ska samverka kring
- Svenska kyrkan borde ingå i Myndighetsgruppen för turism- och besöksnärliga frågor som leds av Tillväxtverket.
- Kyrkans befintliga samverkansmodell kan användas för samverkan i kulturarvsfrågor. Modellen används idag för fastighets- och kulturarvsstöd med fokus på fastighetsfrågor. Modellen är uppdelad i fokusgrupper, taktiska grupper och operativa grupper.
- Kan huvudfrågorna i ett samordnat kulturarvsarbete fördelas mellan stiftet? Alla kan inte göra allt men med en tydlig ansvarsfördelning kan vi driva flera frågor och det bidrar till att stärka samarbetet mellan stiftet.
- Vi kan inte bara arbeta i projekt, vi måste få in kulturarvsfrågorna i linjearbetet.

Anställda på stiftsnivå:

- Vi kan vara spindlar i nätet, skapa förutsättningar och stötta församlingarna.
- Viktigt att ha en ödmjukhet inför vilka som vill vara med och vilka som inte vill delta i samarbeten kring kulturarvet.
- Använda KAE-medel i samband med vård av och innehåll i kulturarvet, komplettera med lösningar där människor kan vara delaktiga.
- Utveckla aktiviteter där människor kan bidra och lära sig nya saker.
/Exempel: hugga takspån till kyrktak vid takomläggning, skapar delaktighet, nytta, ny kunskap och intäkter.
- Regionala samrådsgruppen är en plattform för att utveckla samverkan kring kulturarvet. Ta tillvara på och nyttja gruppens olika kompetenser.

Representanter för länsstyrelser, läns museer och Riksantikvarieämbetet:

- Länsstyrelsernas roll är att samråda och ingå i arbetsgrupper, t ex samrådsgruppen.
- Myndigheterna har bred kompetens kring kulturarv, kan vara bollplank och bidra med kunskap.
- Länsstyrelserna följer och fattar beslut i enlighet med Kulturmiljölagen.
- Viktigt att berörda länsstyrelser bjuds in tidigt till att medverka i dialoger som rör kyrkans kulturarv, inte bara i beslutsärenden.
- Kulturmiljöenheterna och naturmiljöenheterna har en gemensam grupp för avstämning kring hållbarhetsfrågor. Gruppen och naturmiljöfrågorna behöver integreras i kulturarvsfrågorna.
- Vi bygger samverkan genom att mötas, ha en öppen dialog för att bygga kunskap och förståelse för varandras uppdrag och roller.

Gruppen stiftsantikvarier:

- Vi behöver ett eget nätverk.
- Vi behöver utveckla samsyn kring nytta och kopplingar mellan grunduppdraget och kyrkans kulturarv, de står inte i motsats till varandra.
- Fördela medel för att finansiera underhåll.
- Ta med besöksnäring- och kulturarvsfrågor till stiftens fastighetsdagar som är utbildningsdagar för kyrkans fastighetsskötare.
- Hållbarhet är en central fråga

Gruppernas avslutande kommentarer

Grupperna gavs möjlighet att kommentera sina svar och lyfte vikten av att ha fokus på lokalsamhället där församlingarna verkar. Svenska kyrkan är en starkt decentraliserad organisation där församlingarna med sina medlemmar både utgör de minsta byggstenarna och de främsta då, genom kyrkoråden, de har bestämmanderätten över det egna församlingslivet, kyrkomiljöerna och det egna kulturarvet. Alla avgörande beslut fattas av kyrkorådet och funktioner på stiftsnivå och centralnivå kan inte komma med dekret och krav, bara med förslag och erbjudanden. Utfallen av centrala initiativ beror på församlingarnas engagemang, förutsättningar och vilja att bidra och medverka. Samtidigt är viktigt att samordna kyrkans formella och informella organisationsnivåer (lokalt, regionalt, nationellt) för att kunna prioritera och finansiera rätt insatser.

En framkomlig väg kan vara att arbeta processen drivs uppifrån och underifrån parallellt. Att skapa dialog och delaktighet i det interna kulturarvsarbetet, genom mötesplatser där parterna ser nytta för församlingarna och att ha med kyrkoråden i beslut och insatser för att skapa förankring och långsiktighet i önskade insatser. Viktigt att en verktygslåda blir ett erbjudande och ett stöd, inte en pålaga med nya krav.

Andra aktörer i samhället behöver veta att kyrkan finns och behövs. En öppen kyrka innebär även att etablera kontaktnät och samverka med andra aktörer, med hembygdsföreningar, kulturföreningar, besöksnäringens företag och offentliga funktioner i lokalsamhället.

Två citat från Höstsamrådet:

”Engagera individer som bor vid den egna sockenkyrkan, de är våra minsta byggstenar. Här börjar göromålen för att tillgängliggöra vårt kulturarv.”

”För att vidareutveckla Svenska kyrkans interna kulturarvsarbete krävs övergripande beslut, ramar och resurser för att organisera och samordna ett förankrat utvecklingsarbete som involverar berörda funktioner och personer på stifts-, pastorats- och församlingsnivå.”

Citaten ovan berör vikten av förankring, beslut och samordning i decentraliserade organisationer. Även om församlingarna har stort självbestämmande och kyrkan centralt varken kan eller ska ”peka med hela handen” är det viktigt att ha en tydlig struktur för hur kyrkan ska samlas kring gemensamma frågor som inte ingår i grunduppdraget. För att främja intresset för det egna kulturarvet behöver Svenska kyrkan utveckla egna verktyg och dela inspirerande exempel som kan öka intresset, kunskapen och viljan hos anställda och frivilliga krafter att bevara och använda det kyrkliga kulturarvet i den egna församlingen. Viljan att bidra måste komma underifrån men ansvariga på centrala nivåer behöver skapa de förutsättningar och forum som behövs för att fler inom Svenska kyrkan ska kunna få kunskap och vara delaktiga i arbetet med att tillgängliggöra kulturarvet för egna medlemmar, besökare och nya målgrupper som kyrkan vill nå.

Forumveckans öppna seminarium den 18 oktober

Som en del av Forumveckan genomförde Graffmans konsulter ett öppet seminarium med ca 70 deltagare som utgjordes av anställda och förtroendevalda inom Svenska kyrkan och företrädare för akademien, turismorganisationer, kulturarvsorganisationer och samarbetsparter i civilsamhället. Graffmans seminarium med temat: ”Hur kan Svenska kyrkan och besöksnäringen samverka för att stärka kunskapen om det kyrkliga kulturarvet”, inleddes med en presentation av resultaten från intervjuer och fokusgruppsmöten.

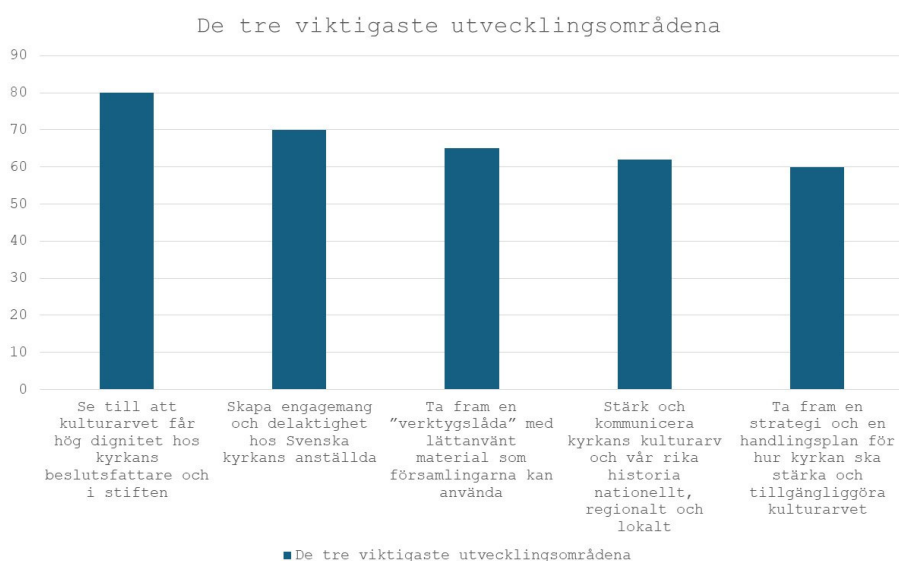
Efter denna genomgång fick deltagarna möjlighet att ställa frågor och ge kommentarer. De flesta höll med och kände igen sig i respondenternas bild av Svenska kyrkans kulturarv, kopplat till besöksnäringen.

En av auditoriets deltagare lyfte fram att samarbeten mellan en församling och en kontakt i besöksnäringen ofta är personbaserade vilket leder till att när en engagerad person slutar upphör ofta kontakten. I små organisationer är svårt utse ansvariga för besöks- och kulturarvsfrågor då det ofta är brist på personella resurser. Det är ofta eldsjälar som driver frågorna kring kyrkan som besöksmål och kulturarv. Det innebär att engagemanget i turism- och besöksnäringensfrågor ofta blir personbundet.

Workshop – prioritera utvecklingsområden

Under seminariets workshop fick deltagarna göra motsvarande prioriteringar som deltagarna i Höstsamrådet gjorde. På grund av det stora deltagarantalet fick deltagarna, i blandade grupper, utgå från listan med de 11 föreslagna utvecklingsområdena och prioritera tre av dem i en mobil-app där de även kunde skriva in egna förslag och kommentarer. Med hjälp av appen kunde gruppernas svar visas i realtid vid återsamlingen vilket innebar att både seminariedeltagarna och en panel fick möjlighet att kommentera svaren.

Bilden nedan visar de fem utvecklingsområden som rankades högst.



Högsta prioritet fick förslaget, ”Se till att frågan om det kyrkliga kulturarvet får hög dignitet hos kyrkans beslutsfattare centralt och i stiftet”. Precis som i intervjuer och fokusgruppsmöten finns det ett starkt stöd för att Svenska kyrkan bör sätta fokus på kulturarvsfrågorna. För att det ska lyckas behöver beslutsfattare centralt och i stiftet markera frågans betydelse samt skapa förutsättningar för att driva en intern kraftsamling. Viktigt är att processen bygger på dialog, delaktighet och samverkan för att få genomslag i organisationen.

”Skapa engagemang och delaktighet hos vår personal”, rankas högt och speglar sannolikt deltagarnas representation med många församlingsaktiva från små och stora församlingar i hela landet, i stad och på landsbygd. Svaret visar att det finns så väl en längtan efter som ett behov av att bli involverad och vara delaktig i att bevara och tillgängliggöra det egna kulturarvet.

Den tredje utvecklingsområdet som rankades högst var ”Ta fram en verktygslåda med lättanvänt material som församlingarna kan använda”. Här var samsynen mellan Höstsamrådets och de öppna seminariets deltagare stor kring behovet av konkreta verktyg och material som kan hjälpa församlingarna att utveckla aktiviteter och erbjudanden för besökare.

Deltagarnas kommentarer

- För att skapa ”verkstad” krävs överenskommelser och stöd och att frågan är prioriterad. Kommentaren bekräftar gruppernas högsta prioritering..
- Vi måste jobba med flera sorters finansiering och skapa nya lösningar i samverkan. Även om finansieringsfrågan inte var prioriterad bland de tre högsta framgick att frågan hade diskuterats i grupperna.
- Jag är förvånad att samverkan kommer så långt ned i prioriteringarna. Kommentaren, som bekräftades av flera deltagare, visar sannolikt att församlingsarbetet främst fokuserar på att lösa besöksrelaterade frågor inom den egna organisationen och sällan i samverkan med externa aktörer och resurser. Likaså att medvetenheten om möjliga samarbeten med offentliga, ideella och kommersiella aktörer i besöksnäringen är låg.

Panelens kommentarer

Efter deltagarnas inspel fick den inbjudna panelen möjlighet att kommentera utfallet av gruppernas prioriteringar. Panelen bestod av två kyrkoherdar från Skara respektive Uppsala stift, en representant för Riksantikvarieämbetet och en för Sveriges hembygdsförbund samt en företrädare för Svenska kyrkans enhet för kulturarvsstöd.

Nedan följer en sammanfattning av panelens kommentarer:

- Behov av mötesplatser med möjlighet till erfarenhetsutbyte, både lokalt och på stiftsnivå, är stort. Kyrkan behöver utveckla kontakterna med sina länsstyrelser, läns museer, besöksnäringen och civilsamhället för att få hjälp med kontakter och satsningar.

- Samverkan är viktig och insatserna måste hänga ihop. Från lokalt engagemang till en tydlig mottagare på stiftsnivå och nationell nivå som kan möta behoven, agera, driva, stödja och samordna. Det är viktigt att utveckla samverkan i lokalsamhället, inte minst med aktörer och företag i besöksnäringen. Visa på mervärdena som kulturarvet ger och samla goda exempel.
- Enligt en beräkning genererar externa vigsjar ca 250 000 kr i lokala intäkter per vigsel i form av övernattningar, hyra av festlokaler, mat och dryck samt transporter. Därför är det förvånande att samverkan kommer så långt ned den sammanställda prioriteringslistan.
- Det är en styrka att samverka kring en gemensam lokal strategi med ett gemensamt mål, t ex hållbar platsutveckling. Exempel: Järvsös lokala platsutvecklingsarbete syftar till att utveckla en hållbar plats för de som bor, verkar och besöker platsen. Utöver miljömässig, ekonomisk och social hållbarhet lyfter strategin ”andlig hållbarhet” som en fjärde dimension
- Det är viktigt att ta hjälp utifrån i interna utvecklingsprocesser för att förstå den egna organisationen kultur, utmaningar, möjligheter och resurser. Det är lätt att bli hemmablind. Därför är samverkan avgörande för att kunna utveckla den egna verksamheten
- En verktyglåda är viktig för att utveckla lösningar, skapa samverkan med andra aktörer och utveckla kunskap i den egna organisationen.
- Staden är norm även inom Svenska kyrkan och det skapar irritation i landsbygdsförsamlingar och pastorat som arbetar i en annan verklighet, t ex i glesbygder.
- Vi behöver en större flora av tips och exempel som inspirerar. Undvik dekret och ge hjälp till självhjälp
- Det är i den lokala församlingen det händer, det är där kyrkan utövar sitt uppdrag. Den centrala nivån kan inte genomföra beslut och ställa krav på vad församlingarna ska göra. Därför är det viktigt att hitta lösningar som hjälper, och stöttar de olika nivåerna.
- Det är en viktig uppgift på central nivå att skapa mötesplatser för ökat erfarenhets- och kunskapsutbyte på alla nivåer.
- Det är en utmaning att engagera och mobilisera lokala krafter. Åtaganden, engagemang får inte bli övermäktiga för de ideella krafterna. Här kan digitala verktyglådor och webinarier ge bra stöd. Det är viktigt att utveckla stöd på lång sikt och det måste få ta tid.

- Kulturarvsfrågorna och kyrkan som besöksmål behöver ingå i kärnverksamheten
- Panelens två kyrkoherdarna besvarade frågor kring utmaningar och möjligheter. De menade att människor, engagemang, kunskap och kompetens finns men faktakunskaper saknas på församlingsnivå för att kunna möta besökarna med rätt information om det egna kulturarvet. Församlingarna behöver hjälp med pedagogik, marknadsföring och värdskap, d v s hur besökarna ska tas emot och vad de efterfrågar i form av information, kunskap och service.
- Kyrkoturismen finns sedan länge och den genererar intäkter men det kostar samtidigt pengar att utveckla och tillgängliggöra kulturarvet. Pastoratet har planer på nytt kapell som förhoppningsvis kan finansieras med bidrag från det lokala näringslivet. Pastoratet samarbetar med besöksnäringen för att utveckla pastoratets kyrkor som besöksmål som möter besökarnas behov och önskemål idag

Seminarier avslutades med ett medskick från två deltagare i seminariet:

En satsning kräver beslut av kyrkan centralt och på stiftsnivå för att lyckas. Det behövs förutsättningar och stöd. Stiften har en medierande, förmedlande funktion mellan den lokala och nationella nivån. Därför behöver stiften samverka sinsemellan i besöksnäringens frågor. Det är viktigt att olika miljöer möts och samverkar kring det kyrkliga kulturarvet. Stiften är viktiga för den regionala samordningen.

Graffmans kommentar

Det öppna seminarier visar att frågorna som togs upp engagerar, oavsett om deltagarna har ledande funktioner inom Svenska kyrkan, är kulturarvsexperter eller företrädare församlingar. Uppenbarligen finns det ett stort behov av att samlas kring kulturarvet, synliggöra det och väcka intresse hos egna medlemmarna, lokalsamhället och hos besökare. Medvetenheten om att samverka behövs, med besöksnäringen och kulturarvsaktörer ät stort men kunskapen om hur man gör samt tiden och orken lägger hinder i vägen. Som vi redan har lyft fram finns det ett stort behov av konkret stöd och hjälp kring hur församlingarna kan göra sitt kulturarv mer tillgängligt och intressant för besökarna. Här kan ansvariga chefer och expertfunktioner på stiftsnivå och nationell nivå gå före och initiera samtal för att ta reda på hur behoven ser ut i olika delar av Svenska kyrkan, vilka som kan och vill samverka och hur en gemensam process kan och bör utformas.

Del 5 – Omvärld – Trender och efterfrågan

Genom befintliga marknads-, omvärlds- och trendundersökningar kan vi slå fast en sak – det finns en stark efterfrågan på det som Svenska kyrkan kan erbjuda. Intresset för kulturarvet ökar, liksom arrangemang kopplat till kulturmiljöer. Intresset för både samtidskultur och kulturarvet med de miljöer och samlingar som finns är starkt. Besökarna idag söker ofta genuina platser med en intressant historia, men vill också vara aktiva, delta och lära sig något nytt. De vill besöka platser som har en berättelse och de vill beröras och engageras.

Kulturbaserade upplevelser

Äkthet och autenticitet är några av de starkaste drivkrafterna för besökare, samtidigt som medvetenheten och omsorgen om miljöer, människor och kulturarv ökar. Många vill komma ”bortom massturismen” och lära känna det lokala och de människor som bor och verkar på platsen. Här kan kulturen och kulturarvet skapa ett spännande utbud. Flera av Svenska kyrkans besöksmål har de förutsättningar som krävs för att skapa efterfrågade upplevelser. Vackra miljöer med byggnader och samlingar med en intressant historia samt många kunniga medarbetare. Den stora förbättringspotentialen ligger i att förpacka och tillgängliggöra det kyrkan har och kan på ett nytt sätt.

Svenska kyrkan har förutsättningar att skapa ett utbud gentemot besökare som svarar mot flera av de trender som Visit Sweden, Tillväxtverket, Kairos Future med flera har identifierat. Nedan har vi valt ut några som är speciellt intressanta för Svenska kyrkan:

- **Jakten på äkthet.** Äkthet och autenticitet efterfrågas allt mer av dagens besökare. I tider av AI och fake news kommer behovet av äkthet, tillit och förtroende bara att öka.
- **Sagosökaren.** En stark berättelse engagerar och besökarnas önskan om att samla på sig nya berättelser ligger till grund för många av deras val.
- **Uppgraderad fritid – lära sig något nytt.** Människor söker sig i allt högre grad till upplevelser som berör och är minnesvärda. De vill känna sig delaktiga och få möjligheter att lära sig nya färdigheter, ägna sig åt självförbättrande aktiviteter eller prova på nya upplevelser.
- **Meet a local.** svenska resenärer vill även i allt större utsträckning ha resor där mötet med platsen och kulturen står i fokus, där man kommer nära naturen, befolkningen och det lokala köket

En undersökning av internationella besökare till Sverige från 2023 visar en tydlig efterfrågan på:

- **Autenticitet.** 65 procent av globala konsumenter anser att det viktigaste under en semester är ”to experience the authentic culture of a place”.
- **Traditioner.** 39 procent av globala konsumenter instämmer i påståendet: ”Jag gillar att fira andra länders traditionella högtider”.
- **Mat och dryck.** 54 procent av globala konsumenter åker på semester för att unna sig god mat och dryck, och 72 procent åker på semester för att prova lokala rätter eller specialiteter. För besökare är det viktigt att kulturupplevelser kan kombineras med ett utbud av lokal mat.

Flera undersökningar understryker kulturens betydelse:

- Kulturen utgör största reseanledning för ca 30% av de internationella privatresenärerna
- Kulturen finns alltid med som en av de tre viktigaste faktorerna vid val av resmål
- Vår kultur är tillsammans med vår natur de viktigaste reseanledningarna för utländska besökare till Sverige
- Kulturen och kulturutbudet anges som en av de fem viktigaste faktorerna för val av ny boendeort
- Kulturen finns idag med på den politiska agendan som en viktig attraktionsbyggare och tillväxtfaktor
- Kulturen och kulturutbudet på en plats är viktigt för att kunna attrahera kompetens och inflyttning

Samtidigt visar flera undersökningar att även kulturarvsbesökarna har lite olika preferenser och att det blir allt viktigare med fördjupade målgruppsanalyser. Graffman AB har i andra uppdrag framgångsrikt arbetat med så kallade ”Personas”, d v s att konkretisera och klustra olika målgrupper utifrån drivkrafter, behov och intressen. Ett exempel som varit till stort stöd för hembygdsrörelsens satsning på Kulturarvet som besöksmål, illustreras av nedanstående bild:



Kulturens betydelse för samhällsutvecklingen

Begreppet ”Culture and local development” bygger på OECDs studier som visar att kulturarv och kultur är viktiga beståndsdelar i skapandet av såväl attraktionskraft som livskvalitet.

Välbefinnande, kreativitet och social sammanhållning är grundförutsättningar för en god ekonomisk utveckling, som i sin tur är ett medel för att erbjuda medborgarna ett gott liv.

I OECDs arbete med att stödja ekonomisk tillväxt är kultur ett fundament för det sociala och mänskliga kapital som skapar ekonomisk utveckling och förutsättningar för mänskligt välbefinnande.”

År 2023 gav Riksantikvarieämbetet (RAÄ) ut skriften ”Räkna med kulturarvet”. Syftet med skriften är att sprida inspiration, kunskap och ge nya perspektiv på hur och varför vårt gemensamma kulturarv har en viktig roll att spela för social, ekonomisk, ekologisk – och kulturell - hållbarhet. I skriften skriver RAÄ bland annat att:

”Kulturarvet har stor betydelse för en långsiktigt hållbar samhällsutveckling. Kulturarvets bidrag finns inom många områden i samhället. Det kan handla om besöksnäring, folkhälsa och utbildning. Även i klimatarbetet kan kulturarvet vara en positiv kraft att räkna med. I mötet mellan kulturarv och hållbarhet finns en stor och många gånger outnyttjad potential.”

Andra exempel på områden där kulturarvet har betydelse är för; Platsidentitet och platsattraktivitet, Livskvalitet för boende, Folkhälsa och bildning samt för Levande landsbygder.

Konklusioner

När vi gör en samlad bedömning av kyrkans ambition och rådande trender och efterfrågan så ser vi en mycket god matchning då kyrkan vill:

- Öka kunskapen och medvetenheten om det egna kulturarvet
- Bevara, använda och tillgängliggöra kulturarvet samt locka fler besökare
- Lyfta fram och tillgängliggör kulturarvet för både medlemmar och besökare
- Öka kyrkans attraktivitet gentemot nya målgrupper, nya medlemmar och nya finansiärer.
- Påvisa och stärka kyrkans betydelse på de platser där kyrkan finns
- Öka kyrkans relevans som en viktig resurs i en samordnad samhällsutveckling

Del 6 – Analys och konklusioner

Utmaningar som behöver hanteras

För att utnyttja den potential som finns i Svenska kyrkan behöver ett antal utmaningar hanteras i den fortsatta processen. Vi ger nedan en kort sammanfattning av dem och hur de kan hanteras.

Marknadspositionen

- Svenska kyrkan är relativt okänd som aktör i besöksnäringen
- Utbudet är svårt att hitta i de kanaler som besökarna använder
- **Leder till för få tillresta besökare**

Utbudet

- För låg anpassning till tillresta besökares efterfrågan
- Osäker leveranssäkerhet/tillgänglighet
- För lite av deltagande och lärandeaktiviteter
- För lågt förädlingsvärde
- **Leder till en missad intäktspotential**

Personella resurser

- Svårt med bemanning av de besöksrelaterade verksamheterna
- Vissa anser att besöksrelaterad verksamhet inkräktar på kärnuppdraget
- Otydliga ansvarsområden för besöksdrivande verksamhet
- **Leder till svårighet att utveckla en mer besöksinriktad verksamhet**

Finansiella resurser

- Minskade offentliga bidrag
- Kostnaderna för underhåll ökar
- Utmanande att söka och administrera projekt
- Utmanande att våga ta betalt
- **Leder till svagare ekonomisk utveckling**

Svag roll i destinationsnätverken

- Svenska kyrkan är sällan företrädd i destinationernas nätverk och har lågt samarbete med besöksnäringen
- Skillnaden i drivkrafter och ”språk” försvårar samarbetet
- **Leder till att möjligheterna till givande samarbeten och stöd försvåras**

Kompetens

- Bristande kompetens i besöksnäringens branschlogik
- Bristande kunskap om marknader, målgrupper, drivkrafter, trender etc.
- Bristande kunskaper i paketering, prissättning, marknadsföring, digitalisering
- **Leder till osäkerhet i hur man ska göra för att attrahera tillresta besökare**

Marknadsposition

En av Svenska kyrkans utmaningar är den relativt svaga marknadsposition man har i besöksnäringen. Förklaringarna är flera, men den största förefaller att vara att frågan inte varit historiskt prioriterad. Kyrkans primära målgrupp är dess medlemmar, varför kommunikationen framför allt är anpassad för dessa. Kyrkans egen webbplats, svenskakyrkan.se är inte särskilt vägledande för turisten. Där människor idag söker information och inspiration till resor och upplevelser finns Svenska kyrkan ytterst sällan med. Församlingarnas egna webbsidor, Facebooksidor och andra sociala kanaler är inte i första hand utformade för att locka tillresta besökare. De saknar ofta viktiga sökord och länkar till destinationsorganisationer och andra marknadskanaler som besökarna använder. En digital sökning på kulturupplevelser, kulturarv, kulturbesöksmål och liknande områden ger ingen tidig träff till Svenska kyrkan. Till detta kommer att stora delar av Svenska kyrkan upplever marknadsföring som svårt och att det är krångligt att komma med i de olika marknadskanaler som finns.

För att stärka marknadspositionen behövs en medveten och uthållig satsning på imagemarknadsföring. Att få ut varumärket och stärka kännedomen om Svenska kyrkan som en av landets mest intressanta verksamheter för kultur och kulturarvsupplevelser behöver bli en prioriterad fråga. Dels behöver man göra genom en mer besöksanpassad webbportal där det är lätt att hitta rätt erbjudandena utifrån människors intresse och drivkrafter. Det behövs en tematisering av utbudet. Minst lika viktigt är att hitta samarbete med partners som kan få ut varumärket och utbudet i för besökare mer etablerade kanaler. Svenska kyrkan behöver också identifiera vilka målgrupper man vill locka, det styr mycket av vilket utbud vi lyfter fram, vilka budskap vi sänder och i vilka kanaler man ska välja.

Minst lika viktigt och i det korta perspektivet mer framgångsrikt är att använda våra besökare som marknadsförare. Marknadsföringen idag sker till väldigt stor del genom

kundernas budskap i sociala medier. En nöjd besökare kommer effektivt att marknadsföra sina upplevelser i sina nätverk och i sociala medier. Detta kan Svenska kyrkan utnyttja genom att leverera starka och minnesvärda upplevelser, uppmuntra till hashtags, skapa instapoints i de vackra och unika miljöerna som man erbjuder.

Våra rekommendationer

Att stärka marknadspositionen är en fråga där Svenska kyrkan behöver agera. Vi föreslår att den fortsatta processen inbegriper:

- Tydliggör Svenska kyrkans position för besökare. Detta kommer att öka kännedomen på marknaden och skapa draghjälp för församlingarna som vill attrahera besökare.
- Identifiera de olika målgrupperna för Svenska kyrkans utbud. Genom att skapa tydliga bilder av vilka besökarna är samt vilka drivkrafter och intressen som styr dem, skapas förutsättningar för församlingarna att stärka utbudet och rikta marknadsföringen. Målgruppsbeskrivningarna får gärna vara i form av ”personas”, d v s personbeskrivningar som representerar kyrkans prioriterade målgrupper.
- Tematisera utbudet efter målgruppernas drivkrafter och intressen. En tematisering gör det möjligt för våra besökare att lättare hitta de erbjudanden man är intresserad av, och det skapar också en tydlighet som underlättar samverkan och partnerskap på lokal, regional och nationell nivå.
- Utveckla webben för besökare, baserat på dessa teman och målgrupper.
- Välj kanaler där era målgrupper finns och anpassa budskapet till dessa.
- Välj relevanta samarbetspartners för att hjälpa till att marknadsföra utbudet
- Se till att våra besökare blir våra viktigaste marknadsförare

Utbudet

Om marknadspositionen är en svaghet, så är förutsättningarna för att skapa ett intressant utbud för tillresta besökare en stor styrka. Alla basförutsättningar finns i form av kulturarv, unika miljöer, intressanta byggnader och föremål samt inte minst kunskapen om kyrkan, dess historia, miljöer och traditioner. Många av trenderna runt upplevelsekonsumtion går Svenska kyrkans väg. Äkthet och autenticitet är några av de starkaste drivkrafterna för besökare, samtidigt som medvetenheten och omsorgen om miljöer, människor och kulturarv ökar. Många vill komma ”bortom turismen” och lära känna det lokala och de människor som bor och verkar på platsen. Här kan Svenska kyrkan ta en viktig position.

De flesta församlingar har de nödvändiga komponenterna för att skapa upplevelser. Den stora förbättringspotentialen ligger i att förpacka och tillgängliggöra det kyrkan

har och kan på ett nytt sätt. En bra modell för att stärka utbudet är den s k förädlingstrappan. Den fungerar också bra som underlag för prissättning.



Förädlingstrappan

Förädlingstrappan innebär att ett erbjudande får ett högre värde för kunden ju högre upp på trappan det återfinns. Låt oss ge ett exempel: en kyrkogård kan utgöra en vacker plats, väl värd ett besök för lugn och kontemplation. Den kan också vara grunden för en spännande upplevelse genom att besökarna får en guidad kvällsvandring där kända personer träder fram och berättar om sina liv. Detta kan sedan följas upp genom en inbjudan till ett seminarium kring släktforskning, vilket i sin tur kan lägga grunden för ett helt nytt intresse hos våra besökare.

Våra rekommendationer

Att förpacka och förädla det kyrkliga kulturarvet är primärt ett arbete som måste göras av de enskilda församlingarna. De kommer dock att behöva stöd och verktyg för att klara arbetet. Vi föreslår att en utvecklingsprocess erbjuds de församlingar som har viljan och drivkraften att utveckla sitt utbud. Processen och verktygslådan ska ge församlingarna stöd att diskutera och besvara frågorna nedan:

- Vad är mest unikt och attraktivt med det vi har och kan?
- Vilka målgrupper har vi störst möjlighet att attrahera?
- Vilka aktiviteter, arrangemang och upplevelser kan vi erbjuda dessa målgrupper i relation till deras drivkrafter och intressen?
- Hur kan vi skapa arrangemang, aktiviteter och upplevelser där besökarna får vara delaktiga, aktiva och lära sig nya saker?
- Hur gör vi våra erbjudanden köpbara och bokningsbara?
- Hur ska vi prissätta våra erbjudanden?

- Hur kan vi stärka vårt utbud genom samarbete med andra föreningar, besöksmål eller företag i besöksnäringen?

Bristen på personella och finansiella resurser

En av de större utmaningarna som många församlingar sliter med är bristen på resurser, både de personella och finansiella. Svenska kyrkan måste skapa större och fler intäktskällor. Det är osäkert att i längden driva verksamhet baserat på bidrag och projektmedel, då det kommer bli större konkurrens om de minskande medlen. Det långsiktigt säkraste sättet att skapa större intäkter är att ha ett rikt utbud av upplevelse, arrangemang och aktiviteter som människor är villiga att betala för.

Många anger att de känns främmande att ta betalt för sina tjänster – ”det ligger inte i vår natur”. Här är dock viktigt att kyrkan förmedlar både internt och till marknaden att ersättningen går till att förvalta och tillgängliggöra kulturarvet.

Citat från intervjuerna:

”Att ta betalt är en svår fråga i Svenska kyrkan. Utgångspunkten är teologisk och innebär att kyrkan inte ska ta betalt för sina tjänster. Däremot kan kyrkan be om stöd för att planera och genomföra insatser som skapar engagemang kring kulturarvet. Kulturarvsinsatser skapar möjligheter för människor att se, lära och bidra med egna resurser (pengar, arbetstid)”.

Här riskerar kyrkan en moment 22-situation då de flesta församlingarna säger att det största hindret för att skapa fler aktiviteter och arrangemang är att man har för få medarbetare. Tid och ork räcker knappt för att genomföra den verksamhet man redan bedriver.

Våra intervjuer visar att många församlingar sliter för få fler att vilja/orka engagera sig aktivt i den besöksdrivande verksamheten. Andra sliter med att få in fler och yngre medlemmar. De församlingar som lyckats bäst i vår undersökning, är de som skapat aktiviteter och arrangemang som lockar nya målgrupper i olika åldrar. Genom detta har man nått nya människor som blivit intresserade av verksamheten. Flera av dessa har sedan velat bidra med kompetens och engagemang i olika delar. Medlemskapet kan därefter bli en följdverkan.

Människor idag engagerar sig gärna ideellt i saker som man tror på, brinner för och/eller har ett intresse av. Det som avskräcker är ofta att behöva förbinda sig för något på längre sikt. Låt människor komma och bidra med det de kan och vill. Blir de nöjda kommer säkert många fortsatt vilja engagera sig i olika former. Olika församlingar har skilda förutsättningar. Nedan följer några olika möjligheter, vilka som är mest framgångsrika för respektive församling skiljer sig säkert åt:

- Skapa ett större engagemang hos befintliga medlemmar
- Få in fler medlemmar som vill engagera sig

- Få fler som engagerar sig i verksamheten utan att vara medlemmar
- Hitta partners för samarbete
- Samutnyttja resurser och kompetens mellan församlingarna

Det kan givetvis vara en mix av ovanstående, men det kräver lite olika strategier för att lyckas. Församlingarna har naturligtvis olika förutsättningar, men har man lagt allt fokus på en av punkterna ovan, så är det värt att pröva någon annan.

Svag roll i destinationsnätverken

Besöksnäringen är ett samverkande system

En viktig kunskap när Svenska kyrkan vill ta en position i besöksnäringen är att behoven och efterfrågan hos tillresta besökare ofta är en sammansatt produkt. Ju längre bort vi vill attrahera besökare ifrån, desto fler produkter och tjänster krävs för att locka denne. Besökaren behöver få information om platsen, kunna boka vistelsen, ta sig till platsen och väl där behövs boende, mat, aktiviteter och upplevelser. Det är ytterst sällan som en enda leverantör kan klara detta själv. Det krävs ett samverkande system. Det som också stärker behovet av samverkan är den tydliga trenden att människor idag vill uppleva många olika saker under sitt besök.

Det som genom vår undersökning framkommit är att många församlingar i Svenska kyrkan har dålig kunskap om besöksnäringen och för få kontakter med destinationsnätverken. Det finns också bristande kunskap om vilka andra möjliga partner som finns och vad dessa skulle kunna bidra med för såväl stöd som samverkan. Som vi tidigare redogjort för så finns behov av stödjande insatser och det finns bra stödjande strukturer i regioner och kommuner, både avseende finansieringsstöd, kompetensutveckling och marknadskanaler. Den kunskapen behöver komma församlingarna tillgodo.

Samverkan utanför kyrkan

Det finns flera möjliga parter för Svenska kyrkan att hämta stöd från och att samverka med. En bra grund för samverkan är dock att först veta vad man vill, d v s kyrkans mål för en utvecklad besöksverksamhet. Därefter kan man börja identifiera vilka andra aktörer som man skulle kunna dra nytta av för att få stöd och draghjälp. I Svenska kyrkans fall ser vi flera naturliga parter att relativt tidigt kunna liera sig med. Destinationsorganisationer regionalt och lokalt, hembygdsförbund och hembygdsföreningar, museer och andra kulturarvsaktörer. I destinationsorganisationerna finns flera möjligheter för kyrkan att dra nytta av tematiserad produktutveckling, forum för kompetensutveckling avseende marknads- och omvärldskunskap är några exempel. De har också en bra kunskap om vilka målgrupper som kommer till platsen, hur efterfrågan och trender ser ut samt inte minst hur man lyckas med sin marknadskommunikation.

Nationellt bör kyrkan vara med i ”Samordningsgruppen för kulturarvet som besöksmål”. Denna gruppering började som ett stöd till Sveriges Hembygdsförbunds satsning, men är nu ett nationellt forum för att stärka kulturarvet som reseanledning till Sverige, våra regioner och kommuner. Gruppen består av Riksantikvarieämbetet,

Statens Fastighetsverk, Sveriges kommuner och regioner, Sveriges Museer, Sverige Hembygdsförbund och Visit Sweden.

Våra rekommendationer

En förutsättning för samverkan är att parterna möts och att man identifierar nyttan för både platsen och de egna verksamheterna. Kyrkans nytta av en samverkan med besöksnäringen och övriga parter i destinationsnätverket har vi redogjort för ovan. Nyttan för besöksnäringen är att kyrkan kan utgöra en viktig rese- och besöksanledning, vilket hotell, restauranger, handel m fl är beroende av. Det har också framkommit i undersökningen att det finns en osäkerhet kring hur kyrkan ska förhålla sig till besöksnäringen p g a skillnader i drivkrafter och ”språk”. Denna osäkerhet finns säkert hos båda parter och kan endast övervinnas genom att man träffas och identifierar gemensamma behov och möjligheter.

De församlingar som önskar driva en utveckling behöver ta initiativ till att bjuda in destinationsorganisationer och övriga parter som man ser kan vara till nytta för arbetet. Det finns flera lyckade exempel där församlingar har ett utvecklat samarbete i det egna lokalsamhället, vilka övriga kan lära sig av. Ett lysande exempel är Ljusdals pastorat där kyrkan sitter med i Destination Järvsös styrelse, vilket har stärkt det lokala samarbetet.

Bristande kunskap om besöksnäringen

Som vi konstaterat i vår undersökning så upplever många av kyrkans företrädare att de har ett behov av ökad kunskap om hur besöksnäringen fungerar, deras förutsättningar och affärslogik. Många uttrycker också specifika behov kring:

- Hur marknaden för kulturarvsturism ser ut, vilka målgrupperna är och hur deras efterfrågan ser ut
- Hur man paketerar sina erbjudanden och hur man prissätter dem
- Hur man marknadsför sig, vilka kanaler ska man vara med i och med vilka budskap ska besökarna lockas

Vi tror att det behövs en mix av former för kunskapsspridning. Avseende målgrupper och deras efterfrågan så finns mycket samlad kunskap hos Visit Sweden och regionala destinationsorganisationer. På www.visitsweden.com/cooperate finns många bra skrifter och även filmer som ger god vägledning. För en mer specifik kunskap om lokala besökare så har många regionala och lokala destinationsorganisationer god kunskap om sina besökare.

En annan viktig sak är att den verktygslåda som många efterfrågar bör innehålla beskrivningar av olika målgrupper och deras efterfrågan samt vilka trender som behöver beaktas. Den bör också innehålla verktyg för prissättning och stöd för marknadsföring. Ytterligare en möjlighet är att lyfta fram goda exempel från hur olika församlingar gjort för att lyckas. Det är ofta lättare att ta till sig kunskap från någon som bedriver en snarlikt verksamhet.

Fokusområden

Ambition – målbild

Vi nämnde att en viktig start för Svenska kyrkans utveckling är att ni bestämmer er för vilken ambition kyrkan har avseende sitt kulturarv och sin besöksverksamhet i framtiden. Det blir utgångspunkt för vilken position kyrkan vill ta i besöksnäringen.

Med tanke på Svenska kyrkans mål – *att bevara, använda och utveckla det kyrkliga kulturarvet* - så borde en satsning på en stärkt position i besöksnäringen vara ett naturligt val.

Organisering och arbetsformer

I Svenska kyrkan så är ansvaret för att tillgängliggöra kulturarvet, enligt vår undersökning, otydligt och ofta delat mellan flera olika funktioner och personer. I en starkt decentraliserad organisation kan det vara utmanande att få genomslag för en prioriterad fråga. Givet vilket beslut kyrkan fattar avseende ambitionsnivå behöver en process tas fram och ett tydliggörande av roller och ansvar göras. I ett första skede behöver någon funktion/ person utses som tillsammans med en representativ grupp får det samordnande ansvaret för en utvecklingsprocess.

Ett starkt önskemål som framkommit i vår undersökning är behovet av en tydligare organisering av det kyrkliga kulturarvet kopplat till besöksverksamhet. Vem äger vilka frågor? En viktig faktor för att driva en långsiktig utveckling blir tydliggörandet av roller, ansvar och arbetsformer. Nu tror inte vi att samverkan, effektiva och motiverande arbetsformer börjar med att man ”ritar nya rutor i ett organisationsschema”. Som vi sa tidigare, så kan ingen enskild aktör eller organisation klara uppgiften, ”att sätta Svenska kyrkan på besökarnas karta”. Det är något som många behöver hjälpas åt med, församlingar, pastorat, stift och Svenska kyrkan centralt.

I våra fokusgruppsmöten framkom ett mycket starkt intresse och en vilja från intressenterna att engagera sig i utvecklingen. Utmaningen idag är att det saknas former och fora för att diskutera gemensamma utvecklingsfrågor kopplat till kulturarvet som besöksmål. Givet att kyrkan tydliggör sin ambition med besöksnäringen, så behöver man bygga en process där intressenterna bjuds in till dialogmöten för att formulera en gemensam målbild och en strategi, alternativt handlingsplan, där aktiviteter på lång, respektive kort sikt identifieras och prioriteras. En framgångsrik utvecklingsprocess bygger på dialog, delaktighet och samverkan.

Avgörande för att en utvecklingsprocess ska bli långsiktigt framgångsrik är att det finns en samordnande funktion, samt fora för information, kunskaps- och erfarenhetsutbyte där intressenterna identifierar gemensamma utvecklingsbehov. För att skapa en långsiktig utveckling med målet att stärka och tillgängliggöra det kyrkliga kulturarvet behövs en mer strukturerad samverkan. Initialt kan det vara en god idé att skapa en samordningsgrupp bestående av representanter från kyrkan centralt, stift, pastorat och församlingar samt från kyrkoantikvarierna. Syftet med gruppen kan vara:

- Skapa arenor/ mötesplatser för kunskaps- och erfarenhetsutbyte samt för att identifiera gemensamma utvecklingsbehov
- Ta fram metoder och verktyg som stöd för de som vill stärka och tillgängliggöra kulturarvet
- Skapa arbetsgrupper som får ansvar för att driva olika frågor
- Sammanställa omvärlds- och marknadsundersökningar för att ge församlingarna underlag för att kunna stärka och tillgängliggöra kulturarvet för besökare

Del 7 – Våra rekommendationer

Vi avslutar den här rapporten med våra rekommendationer för hur en utvecklingsprocess för Svenska kyrkan skulle kunna drivas vidare.

Resultaten pekar på några tydliga behov

Det finns ett samlat behov av att frågan om det kyrkliga kulturarvet lyfts på både på central- och stiftsnivå för att det ska vara möjligt att arbeta med gemensamma kulturarvsfrågor på ett strukturerat sätt, utifrån interna behov och förutsättningar inom Svenska kyrkans organisation.

1. Behovet av konkret hjälp och stöd, som uttrycks genom önskemål om en verktyglåda, behöver tas på allvar och mötas genom insatser som är utarbetade i dialog med berörda funktioner, från församlingsnivån till Kyrkokansliet.
2. Behovet av ökad samverkan, samarbete och samhandling med aktörer i det omgivande samhället är också stort. Kyrkan kan inte själv lösa alla utmaningar och behöver liera sig med organisationer som kan hjälpa, stötta och bidra till att utveckla kyrkans attraktivitet för besökare genom kompletterande insatser och tjänster. Här finns många goda exempel att hämta från besöksnäringen, från regionernas kulturmiljöarbete och myndigheter vars uppgift är att värna om det svenska kulturarvet.

Våra rekommendationer i den fortsatta processen

Som konstaterats ovan har initiativet att låta Graffman AB genomföra en utredning, tagits emot mycket positivt hos aktörerna, både av de som intervjuats och de som deltagit i möten och seminarier. Deltagandet i fokusgruppsmötena var i det närmaste hundra procentigt, vilket också visar på det engagemang som finns för frågan om att stärka och tillgängliggöra det kyrkliga kulturarvet. Arbetet har också skapat förväntningar på att utredningens resultat ska tas vidare, något som blev mycket tydligt i Höstsamrådets seminarium och workshop. Vi ger nedan våra rekommendationer för hur ett fortsatt arbete i Svenska kyrkan kan läggas upp för att säkerställa ett snabbt agerande som tar vara på den drivkraft och engagemang som nu har skapats.

Förslag på insatser

Det är enligt vår uppfattning viktigt att börja skapa förutsättningar för en fortsatt process redan nu. Arbetet behöver initieras av Svenska kyrkan centralt, men i dialog med kyrkoantikvarier och de stift och pastorat som är positiva till att vara piloter.

- **Förankra rapporten hos ledande företrädare för kyrkan centralt och i valda stift, pastorat och församlingar.** En fortsatt satsning bygger på att det finns en vilja att driva frågan, vilket i sin tur bygger på att intressenterna ser nytta för sin egen verksamhet och kyrkan i stort.
- **Fatta beslut om ambition / mål och formulera ett uppdrag om att ta fram en handlingsplan.** Ambition och målbild med uppdraget bör tas av fram av kyrkan centralt, samtidigt som ett uppdrag för det vidare arbetet formuleras. Vi föreslår att uppdraget innehåller framtagandet av en handlingsplan i dialog och samverkan med de intressenter man önskar involvera från stift, pastorat och församlingar.
- **Utse en sammanhållande funktion som tillsammans med en styrgrupp ansvarar för att initiera och driva utvecklingen.** Vi förordar att en funktion, till exempel en process- eller projektledare utses som har en dedicerad uppgift att driva och koordinera arbetet. Det bör också finnas en styrgrupp som legitimerar och stödjer arbetet.
- **Bilda en samordningsgrupp** för den fortsatta processen. Det behövs en intern grupp med representanter från några stift, pastorat och församlingar. Gruppens uppgift är att ta fram förslag till profil, position, målgrupper och teman för det kyrkliga kulturarvet samt en struktur för en handlingsplan.
- **Bilda en referensgrupp med utvalda externa intressenter.** Besöksnäringen är ett samverkande system, och arbetet med att stärka och tillgängliggöra det kyrkliga kulturarvet bör ske i samverkan med andra kulturarvsaktörer, kulturansvariga på regioner samt destinationsorganisationer som kan bidra till kyrkans satsning. Vi förordar att en referensgrupp bildas med uppgiften att ge ingångsvärden och fungera som dialogpart till kyrkan under arbetet.
- **Färdigställ handlingsplanen i dialog med intressenterna.** Handlingsplanen blir Svenska kyrkans färdplan för besöksutveckling. Vi väljer att kalla det för en "handlingsplan" givet det starka medskicket från intervjuer och workshops om att arbetet inte ska begravas i utredningar och strategiprocesser. Vi föreslår att den innehåller:
 - Målbild med fokus på nytta samt indikatorer
 - Profilerings av kyrkan som aktör i kulturarvsturismen
 - Tematisering av utbudet utifrån besökarnas drivkrafter och intressen

- Identifiering av målgrupper
- Tydliggörande av metod och framtagande av verktygslåda
- **Tydliggör organiseringen – roller och ansvar.** Baserat på handlingsplanen bör en mer långsiktig organisering identifieras. Denna behöver dels klargöra hur Svenska kyrkan ska organisera sig internt, dels hur stift och församlingar kan samverka med övriga aktörer inom besöksnäringen och andra kulturarvsaktörer.
- **Säkerställ mandat och resurser utifrån handlingsplan.** Handlingsplanen behöver resurssättas för att kunna vara genomförbar.
- **Produkt- och affärsutvecklingsinsatser för att förstärka erbjudandet.** Vi har i förstudien konstaterat att det kyrkliga kulturarvet har ett stort besöksvärde, men att det behöver utvecklas till erbjudanden med högre förädlingsgrad för att kunna attrahera fler målgrupper. Det går att åstadkomma mycket genom att erbjuda kompetens- och utvecklingsinsatser, baserat på verktygslådan. Några delar som vi föreslår finns med är:
 - Utveckla erbjudanden för olika målgrupper
 - Paketering och prissättning
 - Marknadsföring
 - Samverkanspartners

Del 8 – Slutord

Genom målet med det kyrkliga kulturarvet – ”*Det kyrkliga kulturarvet är en samhällsresurs som ska bevaras, användas och utvecklas*” - är en satsning på att stärka kyrkans position i besöksnäringen förmodligen en av de bästa investeringarna Svenska kyrkan kan göra. Få andra branscher har så bra förutsättningarna att kunna bidra till att tillgängliggöra det kyrkliga kulturarvet. En sådan satsning ligger även väl i linje med den nationella fokuseringen på *Hållbar Platsutveckling*, där såväl besöksnäringen som kulturarvet ses som viktiga medel för att stärka livskvaliteten för de som bor och verkar på en plats samt för att bidra till en ökad inflyttning och fler besökare.

Givet syftet med Graffmans uppdrag, *att peka ut Svenska kyrkans potential till att kunna stärka sin position i besöksnäringen samt tillgängliggöra sitt kulturarv för besökarna. Utredningens förslag ska kunna fungera som ett underlag för en framtida process.*

Vi kan med fog besvara uppdragets syfte med ett ja. JA, Svenska kyrkan har mycket goda förutsättningar att stärka sin position i besöksnäringen och sin attraktionskraft för besökare. Utmaningar finns, men de flesta av dessa äger kyrkan själva. Vår bedömning är att man med relativt begränsade insatser kan ta ett stort utvecklingssteg. Det finns en stark efterfrågan på mycket av det som kyrkan kan leverera och många viktiga trenderna går er väg.

Vår rekommendation är att Svenska kyrkan tar vara på det momentum som den aktuella insatsen har skapat. Använd resultaten, initiera samtal, utveckla samverkansformer och kroka arm med de interna och externa resurser som vill bidra till att lyfta fram det kyrkliga kulturarvet för besökare.



Uppsala 2024-11-29

Johan Graffman och Ulrika Nisser

Graffman AB