

Utredning

Forslag til eierskap, organisering og arbeidsoppgaver for et nytt regionalt Pilegrimssenter i Trondheim.

19.12.2025

Visjon for pilegrimssatsningen:

«Trondheim og Trøndelag skal være et åpen og inkluderende Pilegrimsmål med gode tilbud, et varmt vertskap og med gode rom for opplevelser og refleksjon langs ledene og ved helligmålet»

Basert på oppsummering av workshops gjennomført i oktober/november 2025

Ingeborg Collin & Helene Møllevik
REGIONALT PILEGRIMSSENTER TRONDHEIM

Innhold

Sammendrag	3
Innledning	4
Bakgrunn.....	4
Mandat	5
Innspillsaktører	5
Evaluering	6
Positive erfaringer	7
Noen utfordringer	7
Læring for veien videre	7
Kartlegging av samarbeidspartnere	9
Visjoner, ambisjoner og mål	10
Mottaksfylke og mottaksby	10
Ledkvalitet av første klasse.....	10
Når du nærmer deg målet	10
Et inkluderende vertskap	11
Et godt rustet pilegrimsmål, for alle.....	11
Pilegrimssesongen 2026	11
Nasjonaljubileet 2030	12
Organisasjons- og finansieringsmodell	13
Ønsker	13
Forslag til organisasjonsmodell	14
Form, eierskap og styre	15
Avdelingsstruktur og grunnbemanning	15
Prosjektarbeid.....	16
Forslag til finansieringsmodell	17
Avslutning	19
Vedlegg	20

Sammendrag

Denne rapporten er resultatet av en utredning om hvordan Trondheim kan videreutvikles som pilegrims-mål. Utredningen ble gjennomført høsten 2025, etter at Nidaros Pilegrimsgård som også var regionalt pilegrimssenter i Trondheim, avviklet sin drift i september. Rapporten bygger på workshops, samtaler med samarbeidspartnere og prosjektgruppens egne erfaringer.

Rapporten konkluderer med at mulighetsrommet er stort for å gjøre pilegrim til et tydelig fellesskaps-prosjekt. Trøndelag er mottaksfylke der pilegrimsledene møtes og der pilegrimsmålet Nidarosdomen i Trondheim er. Timingen for å gjøre dette til et felles løft fram mot nasjonaljubileet i 2030 kunne ikke vært bedre. Ambisjonene er store, og satsningen må skaleres etter ambisjonsnivå.

Utredningen foreslår at det etableres en ny organisasjon i Trondheim, som ivaretar:

- rollen som regionalt pilegrimssenter med ansvar for utvikling og skjøtsel av ledene i Trondheims-regionen (Trondheim, Midtre Gauldal, Skaun, Indre Fosen og Melhus)
- etablering av en ny mottaksfunksjon i Trondheim
- koordinering av frivilligheten
- pådriver-, utvikling- og koordineringsansvar for prosjekter i samarbeid med samarbeidspartnerne for å bidra til at Trøndelag og Trondheim framstår som et åpent og gjestfritt vertskap til vandrere

Det anbefales at den nye organisasjonen etableres på følgende måte:

- som et ideelt aksjeselskap
- med en grunnbemanning på tre personer
- med mulighet for utvidelse ved behov ved høy aktivitet som for eksempel under nasjonaljubileet i 2030

Det anbefales at pilegrimsmottaket legges til Kjøpmannsgata 1, med følgende funksjoner:

- stempelmottak for pilegrimer drevet av regionalt pilegrimssenter Trondheim
- pilegrimsovernatting med eksterne drivere
- pilegrimscafé med eksterne drivere

Finansieringsmodell hentet fra Langtidsplanen for pilegrimssatsninga anbefales:

- stat: 60%
- fylke: 20%
- kommune: 20%

Følgende budsjetttramme er lagt til grunn for den nye organisasjons- og finansmodellen:

- 5 mill

Utredningen foreslår følgende ambisjonsnivå for pilegrimssatsninga mot 2030 og videre:

- Etablere utvida mottak ved Kjøpmannsgata 1 med stempelmottak, cafe og hotell
- Etablere Trondheim som tydelig og synlig pilegrimshovedstad
- Utbedre standard på og tilbud rundt ledene som går gjennom hele Trøndelag fylke
- Jobbe fram en robust kapasitetsutvidelse i høysesong, langs led og i Trondheim by
- Jobbe fram prosjekter relatert til mulighetsstudien som er utarbeidet etter workshop 1, 2 og 3

Rapporten understreker at et bredt samarbeid, tydelige rolleavklaringer og lokal forankring er nøkkel-faktorer for å lykkes. En ny organisasjonsmodell og forankring i et bredt partnerskap vil være avgjørende for å møte de forventede utfordringene og mulighetene fram mot nasjonaljubileet i 2030.

Innledning

Nidarosdomen og Trondheim har i snart tusen år vært et betydningsfullt pilegrimsmål i Nord-Europa, og et samlingspunkt for trospraksis og tradisjoner. Nidarosdomen er reist over graven til Olav den Hellige, Norges nasjonalhelgen, som falt i slaget på Stiklestad i 1030. Kroppen hans ble fraktet til Nidaros, der han ble helgenkåret i 1031. Katedralen ble påbegynt rundt 1070 og ble raskt et symbol på kristningen av landet og på kongemaktens legitimitet. Gjennom middelalderen strømmet pilegrimer fra hele Europa til Nidaros for å søke helbredelse, tilgivelse og åndelig styrke ved helgenens skrin.

Nidarosdomen er ikke bare et arkitektonisk mesterverk i gotisk stil, men også et vitnesbyrd om Norges plass i den europeiske kulturhistorien. Den har overlevd branner, restaureringer og politiske omveltninger, og står i dag som et levende monument over landets religiøse, historiske og nasjonale identitet.

I vår tid er Nidarosdomen fortsatt et åpent og inkluderende sted som forener fortid og nåtid. Den fungerer som Norges nasjonalkirke, menighetskirke og en arena for kunst, kultur og refleksjon – et sted der historien fortsatt taler til oss og inviterer til deltakelse.

Bakgrunn

30. september stengte Nidaros Pilegrimsgård dørene etter å ha tatt imot pilegrimer ved Nidarosdomen siden 2008. Dårlig økonomi over tid førte til at man så seg nødt til å si opp avtalen med Statsbygg i Kjøpmannsgata 1. Stiftelsen som har drevet Pilegrimsgården jobber nå for avvikling.

Med dette mister Trondheim et viktig mottaks- og møtested for pilegrimer som ankommer Pilegrimsmålet Nidarosdomen. De 150 frivillige som har bemannet mottaket der siden oppstarten mister sitt sted å være og møtes og ta imot pilegrimer.

Trondheim mister også sitt regionale pilegrimssenter, som har vært organisert som en avdeling under Stiftelsen Nidaros Pilegrimsgård i Trondheim. Dette er et av 12 regionale senter i Norge som koordineres av det Nasjonale Pilegrimssenteret. Det regionale pilegrimssentrene's ansvarsoppgaver er mangfoldige og gjengitt på side 20 i Mind the Gap-rapporten, vedlegg 8.

Ved avvikling av Pilegrimsgårdens gjestehus mister Trondheim viktige rimelige overnattingsplasser til dette turistsegmentet. Dette gjør at noen velger å reise fra Trondheim, istedenfor å bli igjen i byen noen dager for å nyte byens tilbud. Streif bakeri og café som også har holdt hus der har vært et viktig tilbud til både tilreisende og bybefolkning og en god arena for formidling av pilegrimstradisjonen.

Det oppfattes som om det er bred enighet både politisk og i kirke-, kultur og reiseliv lokalt, regionalt og nasjonalt om at Trondheim skal ivareta rollen som Norges Pilegrimshovedstad også i framtida. Dette er uttrykt i kommuneplanens samfunnsdel Trondheimpløftet og kommunens temaplan for 2030, i Trøndelag fylkeskommunes Trøndelagsplan og den nasjonale pilegrimssatsningens langtidsplan.

Situasjonen som har oppstått er lei, da det bremser pilegrimsarbeidet i viktige år før nasjonaljubileet. Likevel kan kanskje dette bringe noe godt med seg. Vi har nå mulighet til å tenke nytt rundt Trondheim som Pilegrimsmål også i framtida.

Nidaros Bispedømme og Kirkelig fellesråd i Trondheim har stilt til rådighet prosjektmidler høsten 2025 for å få utredet mulighetene for en ny og bærekraftig pilegrimssatsning i Trondheim, i tett samarbeid med Trondheim kommune. Prosjektet varer fra 1.10 til 31.12.25. To av de tidligere ansatte i stiftelsen har fått oppdraget med utredningen.

15. oktober kom den gledelige nyheten om at det på Statsbudsjettet 2026 er foreslått en overføring av eiendommen i Kjøpmannsgata 1, der Pilegrimsgården har holdt hus, fra Staten til Trondheim kommune for en symbolsk sum. Dette gir et viktig signal for veien videre for pilegrimsarbeidet i Trondheim. Vi har funnet det naturlig å uttrykke oss om også videre drift av Pilegrimsgården, da dette er en oppgave som bør løses på kort sikt (sesongen 2026) og på lengre sikt.

Rapporten har til hensikt å redegjøre for et rammeverk den nye pilegrimssatsningen kan bygges rundt. Innspill til rapporten er innhentet fra samarbeidspartnere via workshops og samtaler med ressurspersoner, og analysert og vurdert på bakgrunn av prosjektgruppens erfaringer fra drift av Pilegrimsgården. 14. november ble det levert en «midtveisrapport», dette som foreløpige innspill til politisk sak om satsningen videre. Denne ligger som vedlegg. Sluttrapporten tar for seg hovedfunnene og foreslår retning videre.

Mandat

Mandatet for prosjektet har vært å «utrede forslag til eierskap, organisering og arbeidsoppgaver til et nytt (regionalt) Pilegrimssenter i Trondheim».

Dette innebærer å:

- Kartlegge og dokumentere alle samarbeidspartnere som har interesse for pilegrimssatsningen i byen og regionen
- Evaluere det som har vært, hva som har fungert og hva som ikke har fungert
- Foreslå visjoner og mål vi skal ha for de viktige årene fram mot 2030 og tiden etter
- Fremme forslag om organisasjonsform, med eventuelle alternativer, som vil være hensiktsmessig som en bærekraftig modell for et nytt senter

Av hensyn til rapportens oppbygging presenteres evalueringen før redegjørelse av samarbeidspartnere, visjoner og mål mot 2030, og til slutt forslag til organisasjonsform for et nytt senter.

Innspillsaktører

Gjennom ulike workshops ble et bredt utvalg av organisasjoner invitert til å uttale seg om sine ønsker og visjoner for en ny pilegrimssatsning og for pilegrimsarbeidet mot nasjonaljubileet i 2030.

Ord-collagen under viser en oversikt, samt bredden over organisasjonene som ble invitert til å komme med sine innspill:

St. Olav katolske domsogn E.C. Dahls Eiendom Pilegrimsfellesskapet St. Olav Olavshallen
Innovasjon Norge - Trøndelag Regionale pilegrimssentre i Norge (12 stk) Visit Trondheim
Sparebankstiftelsen SMN Verkstedhallen Boreal
Fagtrykk K.U.K. Nidaros domkirkes restaureringsarbeider NTNU Vitenskapsmuseet PoMo
Studentersamfundet Folkebiblioteket Rosendal Teater SpareBank 1 SMN To Rom og Kjøkken
Råd for kunst og kultur i Trondheim Reitangruppen Kirkelig fellesråd Trondheim kommune
Nye Hjorten Teater Kirkelig dialogsenter NIKU
Kosmorama Olavsfest Nidaros bispedømmekontor Vitenskapsmuseet
Midtbyen Management Trøndelag Teater Frati Pstereo Vitensenteret Jazzfest
Nasjonalt senter for folkemusikk og folkedans Snurr Trøndelag fylkeskommune
Trondheim Kino Jødisk museum Trondheim Kajakk Nasjonalt pilegrimssenter
Trondheim Spektrum Riksantikvaren Berre Bedriftsnettverk pilegrimspartnere langs ledene NTNU
Nidaros bispedømmeråd Nidaros domkirkes sokn Næringsforeningen
Museene i Sør-Trøndelag Justismuseet Statsforvalteren

Det er viktig å presisere at ikke alle som ble invitert deltok, se vedleggene Rapport Workshop 1, 2 og 3 for presist deltagerutvalg.

Evaluering

Pilegrimsleden ble offisielt åpnet av HKH Haakon på Olsok 29. juli 1997, da byen feiret sitt 1000-års jubileum. Det var da Gudbrandsdalsleden og St. Olavsleden som var de to godkjente St. Olavs ledene. Det var en nasjonal strategi utarbeidet av fem departement som sto bak satsningen, og merking og skjøtsel foregikk på lokalt plan. Kommuner, frivillige lag og foreninger, og i større og mindre grad kirkene i de områdene ledene passerte deltok i arbeidet. På dette tidspunktet var strukturen med regionale og nasjonalt senter ikke etablert.

I 2008 ble Nidaros Pilegrimsgård etablert for å ivareta pilegrimene som ankom byen, og som etter hvert hadde økt i antall. I 2010 ble de første regionale sentrene langs Gudbrandsdalsleden etablert og i 2012 ble det vedtatt at det skulle opprettes et nasjonalt pilegrimssenter for å koordinere de regionale sentrene. Det nye nasjonale senteret ble opprettet i 2013, som en avdeling under Riksantikvaren. Samme år fikk Nidaros Pilegrimsgård rolle som regionalt Pilegrimssenteret i Trondheimsregionen. I 2016 ble det nasjonale Pilegrimssenteret overført til Nidaros Domkirkes restaureringsarbeider. Både antallet leder og antallet regionale senter har økt siden den gang. Det er nå 9 leder og 12 regionale pilegrimssenter.



Illustrasjon viser ledene og de regionale sentrene i Norge.

Positive erfaringer

I Workshopene som ble avholdt i prosjektperioden ble deltakerne spurt om hva som opplevdes som bra og hva som kunne vært gjort bedre i pilegrimssatsningen i Trondheim fram til nå. Svarene tyder på at pilegrimssatsningen i Trondheim er nært knyttet til Pilegrimsgården og at svarene i stor grad sikter til opplevelsene av pilegrimsgården. Samtidig omfatter også svarene betraktninger om ledene og satsningen som sådan, både på lokalt og nasjonalt nivå.

På bakgrunn av svarene vi har fått framholdes Pilegrimsgården som sted har blitt et viktig samlingspunkt mellom tilreisende og bybefolkningen. Den synliggjør Trondheim som pilegrimsmål, og nedleggelsen har engasjert mange. Samarbeid mellom aktørene som har jobbet der; frivilligheten, ansatte i kirka og i Pilegrimsgården har vært godt. De ulike funksjonene, café, hotell, mottak i sesong og informasjonssenter utenom sesong har gitt stedet identitet. Det daglige tilbudet til pilegrimer om en egen pilegrimsgudstjeneste er også verdsatt. Pilegrimsgårdens beliggenhet trekkes fram. Både symbolkraften som ligger i at den ligger så nære katedralen, og at den ligger så nære rekreasjonsområdet ved elva og Marinen, gjør den til en perfekt lokasjon for de som har gått langt og trenger et sted å hvile. Stedets kulturprofil framheves som et fortrinn. Pilegrimsgården er et intimt lokale, perfekt for små kulturarrangement, en profil som gjerne kan styrkes i framtida. Det er flere aktører som fremdeles ønsker å være en del av satsningen framover, særlig tilknyttet utviklingsprosjekter fram mot 2030.

Pilegrimstrafikken har vært jevnt økende i Norge siden merkingen av ledene fant sted i 1997. Veksten har gitt store økonomiske ringvirkninger til småskala overnattingstilbydere og lokalmatprodusenter langs ledene.¹ Enkelte steder gir etablering av bevertningssteder, rasteplasser og andre opplevelsestilbud verdifulle bidrag til lokalmiljøet også utenfor sesongen. Pilegrimsledene bidrar til levende gårdsturisme, ivaretagelse av verdifullt kulturlandskap, bolyst og lokal identitet. Det har vært lagt ned mye arbeid for å oppnå dette og det er viktig at det gode arbeidet fortsetter slik ambisjonene var.

Noen utfordringer

I utfordringsbildet kommer det fram flere forhold. Satsningen har en fragmentert organisering og uklar rollefordeling. Det oppleves som at det er mange aktører med uklart ansvar. Eierskapet til satsingen er for utydelig. Kanskje er dette noe av årsaken til at ansvaret pulveriseres i vanskelige tider? Pilegrim er for lite synlig i bybildet, og det kommuniseres for dårlig at Trondheim er en pilegrimsby mener noen. Utfordringer med manglende overnattingskapasitet og mulighet for bagasjetransport understrekes av flere. Utfordringer med økonomien er en åpenbar svikt i satsningen.

Pilegrimsgården har hatt store utfordringer etter at de statlige bevilgningene ble redusert etter 2013. Antallet pilegrimer som benytter seg av ledene øker, men det finnes ikke en plan for utvikling av ledene og mottak av pilegrimene når trafikken øker. Manglende justering av offentlige tilskudd har ført til større behov og forventning til kommersiell inntjening, og eksterne prosjektoppdrag for flere senter.²

Læring for veien videre

Så, hva kan vi lære etter de 27 årene som har gått siden pilegrimsleden ble åpnet? I den tidligste fasen var arbeidet i stor grad basert på ildsjeler og frivillig arbeid. Da satsningen ble mer formalisert gjennom etablering av regionale senter og etter hvert et nasjonalt pilegrimssenter, ble det gjort forsøk på å standardisere samarbeidene lokalt og nasjonalt gjennom rammeavtaler og avtaler med grunneiere, fylker og kommuner. Dette arbeidet er fremdeles ikke helt i mål, men samarbeidet mellom de regionale sentrene og det nasjonale oppleves som godt og har jobbet seg sammen til en velfungerende struktur.³ Etter

¹ https://www.avisast.no/debatt/i/GxlmG4/pilegrimsleden-bidrar-med-betydelige-verdier-til-lokalsamfunn?fbclid=IwY2xjawOt-KZleHRuA2FlbQlxMQBzcnRjBmFwcF9pZ-BAYMjIwMzkxNzg4MjAwODkyAAEercVBnqksY8ALOI1tFcIY2yBHIGQcE7KM_as2g8Snh3wHaAMEjUJLma7AvU_aem_fWuTgNEP_zt0D3l3GVAtdg

² Mind the Gap: En grasrotstudie av status og ressursbehov for Pilegrimssatsningen i Norge. Nidaros Pilegrimsgård den 28.01.2025

³ Mind the Gap: En grasrotstudie av status og ressursbehov for Pilegrimssatsningen i Norge. Nidaros Pilegrimsgård den 28.01.2025

hvert har flere leder kommet til og flere senter blitt opprettet. Det har aldri vært så høy bruk av ledene som nå. Bruken har økt av internasjonale tilreisende, men også av lokalbefolkningen der ledene passerer. Der er de i bruk som en høyt verdsatt lavterskel aktivitetstilbud for grupper og enkeltvandrere. Mange steder er ledene tilgjengelige gjennom hele året. Dette er i tråd med den nasjonale ambisjonen om økt bruk av ledene. Men ambisjonene om vekst følges ikke opp med tilsvarende styrking i opprettholdelsen av nødvendig infrastruktur og økonomi. Det holder ikke at pilegrimssatsningen tas inn i planverk, om det ikke følges opp i budsjetter.

Det er mange aktører som virker inn på deler av satsningen, noen innenfor kultur, kulturarv og kirkeliv, andre innenfor turisme og næringsliv, og andre innenfor merking, skjøtsel og friluftsliv. Det som er en styrke for satsningen nemlig at den er en tradisjon med mange interessenter, kan også være satsningens største utfordring. Eierskapet fragmenteres, og felles mål forsvinner.

Et moment som også bør berøres er at pilegrimssentrene er opprettet som «servicekontorer» for å ivareta infrastruktur og støtte til overnattingssteder, koordinering med det offentlige og private aktører. Deres suksess, både økonomisk og annen, måles på andre steder i verdikjeden, hos små overnattings- og bevertningssteder, lokalmatprodusenter og kultur og opplevelsestilbydere langs ledene som pilegrimene besøker. Det kan derfor ikke forventes at et regionalt pilegrimssenter skal være selvoppholdende med egen inntjening ut over tilskuddsmidler. Derfor er det viktig at de regionale sentrene har forutsigbar økonomiske rammer, og at finansiering fremdeles skjer gjennom en avtalt fordelingsnøkkel som forplikter og skaper eierskap lokalt, regionalt og nasjonalt.

Trygg og forutsigbar økonomi; et godt organisert samarbeid mellom aktørene med klar ansvarsfordeling og eierskap oppsummerer det flest informanter har holdt fram som viktige suksesskriteriene for en bærekraftig pilegrimssatsning i framtida.

Pilegrim er en tradisjon og aktivitet som angår mange på tvers av samfunnslag og samfunnsoppdrag, tro og livssyn. Samarbeidskulturen har vært fundamentet i pilegrimssatsningen til nå og er det fremdeles. Om det etableres en forutsigbar økonomi og god organisering, så mener vi at kan vi lykkes med å utvikle pilegrimssatsningen i Trøndelag, og Trondheim også i framtida.



Det var 8 stiftere som i sin tid gikk sammen om å etablere Pilegrimsgården. Dette var Trondheim kommune, den gang Sør-Trøndelag Fylkeskommune, Nidaros Bispedømmeråd, Kirkelig fellesråd i Trondheim, Nidarosdomen- og Vår Frues menighet, Stiftelsen Areopagos, Olavsfestdagene og Nidaros Domkirkes restaureringsarbeider. Disse har til nå vært tett på den delen av pilegrimsarbeidet som har foregått ved Pilegrimsgården i Trondheim gjennom muligheten til å besitte styreverv i stiftelsens styre. I tillegg har det foregått arbeid i andre institusjoner som berører pilegrimsarbeidet på ulike måter i byen og i Trøndelagsregionen.

Ordskyen framhever de organisasjonene som blir nevnt hyppigst:



REGIONALT PILEGRIMSSENTER TRONDHEIM

Visjoner, ambisjoner og mål

I alle workshopene ble informantene spurt om hvordan de ser for seg hvordan pilegrimshovedstaden og mottaket i Trondheim og regionen rundt skal framstå i 2030. Her kom det mange fargerike og visjonære ideer fram! Ideene er samlet i mulighetsstudien som ligger vedlagt.

Ideene i mulighetsstudien spenner vidt fra utvikling av nødvendig infrastruktur, merking, overnatting- og bespisningstilbud til informasjon - og opplevelsestilbud til fastboende og tilreisende. Store og små arrangementer med pilegrimstema som også omhandler middelalderhistorien til skole og undervisningsopplegg tilknyttet 2030. Det foreslås folkehelseprosjekter der fysisk aktivitet, mental helse og sosiale møteplasser forenes, og tilbud hvor tro, livssyn, åndelighet og refleksjon kobles sammen. Mer informasjon i digitale så vel som analoge kanaler etterlyses. Tilbud må tilpasses alle aldersgrupper og funksjonsnivå. Ambisjonsnivået settes høyt. Det er viktig at ambisjonsnivå skaleres etter tilgjengelige ressurser.

Pilegrimsleden: St. Olavsvegene til Trondheim, er en av fire pilegrimsleder i Europa som har statusen Europeisk kulturrute. Pilegrimsleden er dermed en Europeisk kulturarv med stort internasjonalt potensial. Økt bruk av pilegrimsleden gir store ringvirkninger i lokalmiljøene den passerer. Dette er en ønsket utvikling. Det er all mulig grunn til å ha høye ambisjoner om økt utvikling av ledene jf forventet vekstkurve slik vist i Midtveisrapporten.

På bakgrunn av mulighetsstudien foreslår vi følgende hoved-ambisjoner for pilegrimsarbeidet fram mot 2030:

Mottaksfylke og mottaksby

En klar ambisjon som trekkes fram av flere er at mottak av pilegrimer ikke må begrenses til å forsås som kontoret som tar imot dem når de kommer fram til byen. Hele byen, ledene inn til byen og aktørene som ligger langs de gamle ferdselsveiene inn til Trondheim bør inkluderes i forståelsen av pilegrimsmottaksbegrepet. Fire leder kommer inn til Trondheim, og enda to leder knyttes inn i nettverket som slynger seg gjennom Trøndelag før de møtes ved Nidarosdomen. Dette gir en enorm slagkraft om man kan forenes i et slikt felles løft der by og region forenes i forståelsen av mottaksfunksjonen.

Ledkvalitet av første klasse

Ledene forbinder hele Trøndelagsregionen, som et nettverk av blodårer som leder til pilegrimsmålet. De bør være av høy kvalitet, ha god infrastruktur og nok overnattingsplasser. Slik kan opplevelsen av ledene gi inntrykk av at du nærmer deg målet når du kommer inn over fylkesgrensene. En ambisjon bør være å oppgradere ledene i Trøndelag og inn til byen slik at forventningene stiger i det man nærmer seg målet.

Når du nærmer deg målet

Ledene gir muligheter og rom for aktiviteter, refleksjon og lokal historiefortelling. Kan mulighetsrommet brukes til å bygge opp forventningene i det pilegrimen nærmer seg målet for vandringen? Kan vi gjennom å utvikle flere opplevelser hjelpe pilegrimen fram som en usynlig heiagjeng? Ledene bør utvikles til levende opplevelsesarenaer, med lokal forankring, til glede for både fastboende og tilreisende.

Et inkluderende vertskap

Inkludering av fastboende langs leder og i byen trekkes også fram av mange. Gjennom samarbeidsprosjekter kan skolebarn, eldre og andre fastboende forberedes og inkluderes som imøtekommende vertskap til dem som kommer. Innbyggerne og næringsliv langs ledene og i byen bør forberedes på å være vertskap for tilreisende. Trøndelag og Trondheim bør framstå som et åpent, varmt og gjestfritt vertskap for pilegrimer (og andre) i 2030.

Et godt rustet pilegrimsmål, for alle

Endelig framme ved pilegrimsmålet må mottaksapparatet vært beredt på den økningen som forventes av vandrere fram mot 2030. Registreringsstasjon må være skalert for å kunne ta imot flere hundre pilegrimer pr dag rundt Olsok.

Det må være nok sengeplasser i byen, gjerne enkle fasiliteter på fellesrom til lav pris slik at pilegrimen har mulighet for å bli noen dager når de først har kommet fram. Kapasitetsvurderingen viser at det allerede nå er for få sengeplasser i denne kategorien i Trondheim sentrum rundt Olsok. Dette problemet vil øke fram mot nasjonaljubileet. I mulighetsstudien foreslås utvidelse av Pilegrimssenteret i den tilgrensede lagerbygningen «Magasinet» som en løsning. Her er det god plass for å utvikle rom for fellesskap, ro og refleksjon. Det vil også være muligheter til å gi pilegrimene de fasiliteter de etterlyser, som vaskerom, tørkerom, mulighet for selvhushold osv. I et utvidet pilegrimssenter er det gode muligheter for samdrift med andre lag og foreninger resten av året. F.eks. Trondheim spektrum når skoler, idrettslag og arrangementer benytter idrettshallen. Det anbefales å videreføre arbeidet med realiseringen av dette fram mot nasjonaljubileet.

Det bør være dedikert vertskap og gode tilbud til pilegrimene i næringslivet, i kirkene og i kulturlivet for øvrig. Frivilligheten er en nøkkel her. Den står sterkt i pilegrimsarbeidet i dag og må få rom til å utfolde seg og stimuleres til vekst. Middelalderhistorien, kirkehistorien og kulturarven må gjøres tilgjengelig, på flere språk og gjerne i ulike kanaler. Det bør legges til rette for universell utforming på de fleste nye tilbud.

Er ambisjonene for høye? Når denne rapporten leveres, er det snart nyttår 2025. Det vil si at det er 4 år til inngangen av 2030. Det er mulig å få til mye på denne tiden om tida brukes godt, samarbeidsaktørene finner gode arenaer og metoder å samhandle på, og det gis tilstrekkelige økonomiske rammer.

Det kommer klart fram at vi må jobbe med flere parallelle tidshorisonter uansett hvilket ambisjonsnivå som velges. På kort sikt må pilegrimssesongen 2026 løses. Parallelt bør det jobbes med konkretisering av pilegrimsprosjekter mot 2030.

Pilegrimssesongen 2026

For pilegrimssesongen 2026 anbefales det at man kommer i gang så for som mulig med den anbefalte grunnmodellen. Parallelt må det jobbes for økt finansiering av utviklingsprosjekter fram mot sesongen 2027. Det vil kunne være krevende å få på plass drift av et fullgodt mottak med hotell og café for denne sesongen, da tiden fram til sesongstart er knapp. Om Kjøpmannsgata 1 skulle bli gitt fra stat til kommune slik det har blitt foreslått, vil det være viktig at kommende sesongs mottak blir lagt til denne lokasjonen da alt infomateriell, guidebøker osv. henviser til mottak der.

Det foreslås at mottaket blir koordinert av det nye selskapet i samarbeid med frivilligheten som tidligere. Siden det har vist seg vanskelig å drive småskala hotell og café, foreslås det at dette out-sources til

eksterne drivere, enten kommersielle eller ideelle. Skal det være realistisk å få til før sesongen 2026, må tilbudet legges ut på anbud innen nær framtid.

Parallelt anbefales det at konkrete samarbeidsprosjekter mot 2030 etableres og omsøkes.

Nasjonaljubileet 2030

Som det framkommer i mulighetsstudien, åpner nasjonaljubileet muligheter for å sette Trondheim på kartet som et viktig Europeisk pilegrims mål. Forventningene er store til at jubileet blir en folkefest på lik linje med byens tusenårsjubileum i 1997 og mange aktører ser for seg at de skal bidra til dette.

Ambisjonene gjenspeiles i de mange forslagene som er kommet fram i workshop 1, 2 og 3.

Prosjektgruppen foreslår at de tverrfaglige arbeidsgruppene som presentert under kapittel «organisasjonsmodell», får ansvar for utvikling og gjennomføring av prosjekter som skal synliggjøre at Trondheim har vært en vertskaps-by for pilegrimer i tusen år! Samarbeidsaktører som foreslått i workshopene inviteres inn som deltakere i prosjektene.

I mulighetsstudiet, vedlegg 5, foreslås det ulike prosjekter med utgangspunkt i Workshopene. Prosjektgruppen har også foreslått andre prosjekter som vi mener bør gjennomføres.

I dokumentet er det redegjort for et vidt spekter av mulige prosjekter. Det er viktig å presisere at ikke alle prosjektene kan ha like høy prioritet. Noen prosjekter må ansees som viktigere enn andre, og vi skiller mellom kategoriene «need to have» og «nice to have». Altså må kritisk infrastruktur utarbeides parallelt med opplevelsesprosjekter. Her vises noen eksempel:

Need to have	Nice to have
Flere sengeplasser til 2030: prosjekt for å ta i bruk skoler som herberger på kritiske steder	Åpne kirker 2030: en digital løsning for å kunne åpne kirker selv når du går langs leden
Bedre led mot 2030: utbedring av nødvendige fasiliteter som rasteplass, bu, vann, wc etc	Helse i hvert steg: et folkehelseprosjekt for å få flere til å oppleve pilegrimsleden
Pilegrimsleden er for alle: universell utforming av utvalgte strekninger	Pilegrim inn i skolen: tverrfaglige undervisningsopplegg på utvalgte trinn mot 2030
Et levende mottak med stor nok kapasitet til vandrere	4 leder 1 mål: kunst og historie langs ledene inn til pilegrimsmålet

Realisering av ambisjonene er avhengig av at det settes av tilstrekkelige ressurser for utviklings og samarbeidsprosjekter.

Organisasjons- og finansieringsmodell

Prosjektgruppen har laget en oversikt over ulike organisasjon- og finansieringsmodeller i den vedlagte midtveisrapporten. Vurderingen av måloppnåelse ligger til grunn for gruppens anbefaling for valg av ny driftsmodell.

Ønsker

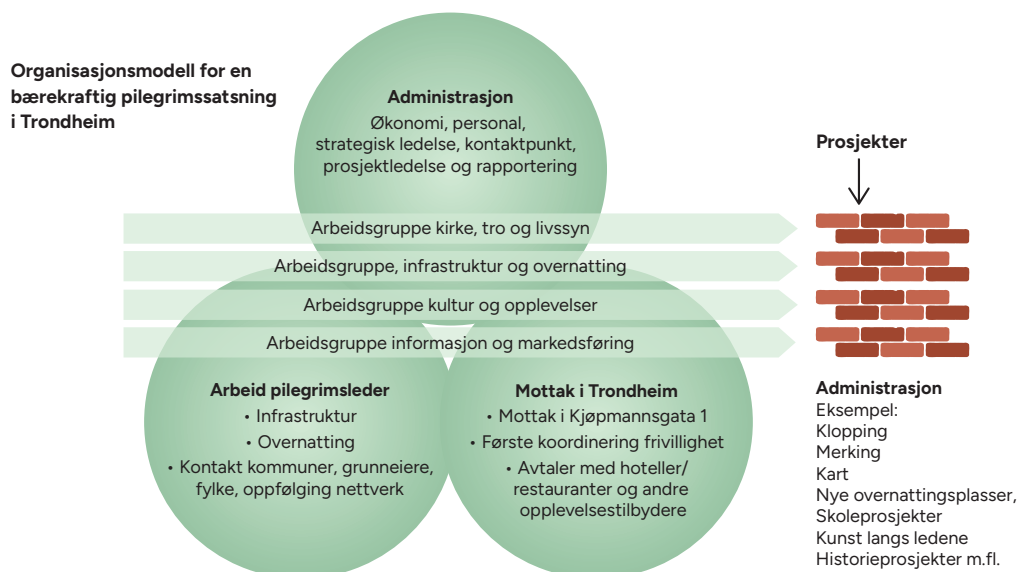
Ved valg av organisasjonsmodell er vi kommet fram til tre hensyn som må ivaretas for at satsningen skal være bærekraftig. Vi mener pilegrimssatsningen i Trondheim kan organisere dette arbeidet.

1. Den må være **robust** nok til å ivareta alle oppgaver som senteret skal ivareta både på ledene og i byen på kort og lang sikt. Det systematiske arbeidet med driftsoppgaver og utviklingsoppgaver må sikres. Organisasjonen må ikke være så liten av den blir for avhengig av enkeltpersoner. Robusthet må også speiles i en forutsigbar og tilstrekkelig økonomi.
2. Formen må være **fleksibel** nok til at stab kan utvides med prosjektansettelser i perioder med høy aktivitet, enten gjennom prosjektaktivitet i «normalår» eller i perioder der aktiviteten vil være høyere på grunn av f.eks. et jubileum slik som 2030 vil være.
3. Et pilegrimssenter er i utgangspunktet ikke et senter som tjener penger, men får tilskudd for å yte tjenester. Mulige inntekter skapes først og fremst hos andre ledd i tjenestetilbudet slik som hos overnattings-, bespisnings- og opplevelsestilbydere. Det kan likevel være hensiktsmessig at man i perioder har mulighet til å drive **kommersiell aktivitet** i større eller mindre skala.
4. Organisasjonen bør kunne være **tilpasningsdyktig** til å kunne drive kommersiell aktivitet i større eller mindre grad etter behov og være endringsdyktig om det skjer uforutsette ting.

Med VM på ski 2025 friskt i minne, tror vi det er hensiktsmessig å legge opp til en grunnbemanning som ikke er for stor. Den må jobbe jevnt og systematisk over tid med drift og utvikling av mottaksapparatet i regionen i utvidet forstand og med muligheter for midlertidige ansettelser når økt aktivitet krever det.

Forslag til organisasjonsmodell

Basert på kapasitetsvurderinger og innhenting av info fra informanter, samt prosjektgruppens egne erfaringer fra tidligere drift foreslår vi følgende modell for en ny pilegrimsorganisasjon i Trondheim:



Årsverk

Antall årsverk for Modellen:

3

Måloppnåelse:

Funksjon	Lav oppnåelse	Delvis oppnåelse	Høy oppnåelse
Led			X
Mottak			X
Utvikling av samarbeid på tvers			X

Det etableres en ny organisasjon for å ivareta Trondheims pilegrimssatsning. Organisasjonen skal ivareta rollen som regionalt pilegrimssenter og ivaretagelse og utvikling av **ledene** i Trondheimsregionen. Det skal også ivareta **mottaksfunksjon** i samarbeid med frivilligheten. De tidligere benyttede lokalene i Kjøpmannsgata 1 istandsettes for å opprettholde og utvikle tilbudet til pilegrimer og fortsatt være base for pilegrimsarbeidet i Trondheim. Dette søkes gjort allerede før 2026 sesongen.

Overnattingstilbud og cafétilbud skal reetableres og være åpent for gjester gjennom hele året for å sikre økonomisk bærekraft. Funksjonen som møteplass mellom pilegrimer og lokalbefolkning ivaretas. Rom som i dag benyttes til kontorlokaler kan fristilles til overnattingsrom for pilegrimer om det søkes samarbeid med andre partnere for å ivareta behovet for kontorfasiliteter. Dette for å styrke kapasiteten og økonomien ytterligere.

For å ivareta «pilegrimsmiljøet» samlet foreslås det at kontorfasiliteter til den nye organisasjonen flyttes til noen av de andre lokalene på Marinen som også er overdratt til kommunen, f.eks. offisers-boligen i Kjøpmannsgata 1b. Det søkes eksterne drivere på hele eller deler av den kommersielle virksomheten (café/hotell).

Det er et ønske fra mange samarbeidsinstitusjoner om at pilegrim blir en tverrgående satsning for flere samfunnsområder i byen enn tidligere. Mottaket også må involvere aktører i hele regionen. Dette gjelder lokalt næringsliv så vel som skole, helsetilbud og akademisk forskning, forvaltning og formidling. Den nye organisasjonen kan påta seg et pådriveransvar og koordinerende ansvar for dette brede samarbeidet. Utvikling av vertskapsnettverket «pilegrimpartner» styrkes og utvides til aktører også langs ledene. Det etableres tverrfaglige arbeidsgrupper der ulike organisasjoner inviteres inn for å initiere, samordnet og koordinere prosjekter i Trondheim og i Trøndelag i samarbeid med andre eksisterende regionale pilegrimssenter.

Form, eierskap og styre

Den nye organisasjonen etableres som et ideelt aksjeselskap for å ivareta Pilegrimssatsningen i Trondheim.

AS'et kan ha et helkommunalt eierskap, men for å ivareta den regionale og nasjonale forankringen kan det vurderes om andre aksjeeiere skal inviteres inn. Her er det naturlig å forhøre seg med både Trøndelag fylkeskommune, aktører fra ulike tro og livssynssamfunn, reiseliv eller næringsaktører og aktuelle kunnskapsmiljøer.

Det bør etableres et kompetent styre som innehar nødvendige tverrfaglige kvalifikasjoner. Det bør reflekteres over hvorvidt styrets sammensetning bør ivareta en bredde blant interessenter i pilegrims-satsningen. Det bør være interessant å ha representasjon fra det nyetablerte 2030 AS'et i den nye organisasjonen styre.

Avdelingsstruktur og grunnbemanning

Det understrekes at Pilegrimssenteret i Trondheim er i en særstilling sammenliknet med de øvrige regionale pilegrimssentrene i Norge på grunn av sin funksjon som endestasjon og pilegrimsmottak. Dette krever en helt spesiell rolle og fleksibilitet og stiller andre krav til fasiliteter og bemanning enn de øvrige sentrene. Dette har til nå ikke vært synliggjort eller hensyntatt i bevilgninger og oppdragsbrev. Det må også framheves at økt trafikk langs ledene, som jo er et nasjonalt uttrykt mål, også vil medføre mer «trykk» og aktivitet ved målet. Det er viktig å presisere at alle ledene kommer inn til Trondheim og at mottaket på endestasjonen tar imot alle pilegrimene fra alle ledene. Det må påregnes at den nye organisasjonen må få økte rammen når trafikken øker ytterligere.

Da Pilegrimsgården var i drift, hadde stiftelsen 3 avdelinger. Pilegrimssenter Trondheim har vært organisert som en avdeling med ansvar for led-arbeidet i Trondheimsregionen. De to øvrige avdelingene har vært hotell og café og har vært driftet helkommersielt.

Prosjektgruppen vurderer det som hensiktsmessig å opprette den nye organisasjonen som et nytt regionalt Pilegrimssenter, gjerne under navnet Regionalt Pilegrimssenter i Trondheim, som inngår i den nasjonale strukturen som ett av de tolv andre regionale pilegrimssentrene. Det nye Pilegrimssenteret rolle må styrkes for å ivareta mottaksfunksjonen i byen.

En stilling er allerede finansiert av Nasjonalt Pilegrimssenter. Denne har i dag hovedansvar for ledene i Trondheimsregionen.

I tillegg trengs det en ekstra bemanningsressurs for å ivareta mottaksfunksjon og koordinering av frivilligheten gjennom året. Denne ressursen har ansvar for samarbeidsprosjekter med andre aktører i byen.

For å ivareta ledelse, administrasjon, personal og økonomi ansvar og dialogen med styre og myndigheter, bør det etableres én administrative ressurs som også ansvar for prosjekt -søknader, -regnskap og -rapportering.

Pr i dag er det knapt ressurser i satsningen til å lønne to personer. Da helt uten driftskostnader. Ambisjonene for satsningen må stå i stil med de ressurser som legges inn i satsningen.

For å imøtekomme ambisjoner og behov for økt samhandling om felles prosjekter mener vi det er hensiktsmessig å opprette tverrfaglige arbeidsgrupper der alle avdelinger er representert. Her vil det også være fordelaktig å inkludere representanter fra andre organisasjoner.

Basert på prosjektgruppens erfaring og foreslåtte ambisjonsnivå, vurderer vi at det minst må være tre personer i en grunnbemanning for å ivareta robustheten. Samtidig bør organisasjonsmodellen være fleksibel nok til å kunne utvides ved store arrangementer, f.eks. slik som nasjonaljubileet, men også ved andre arrangementer i byen der det vil være naturlig å benytte organisasjonens kompetanse eller fasiliteter. Om det skal være mulig å ansette flere i perioder, må valg av organisasjonsform hensynta dette.

Prosjektarbeid

Pilegrimsgården hadde stor suksess med etablering og drift av prosjekter for å realisere sine mål. Det har vist seg hensiktsmessig også for å involvere andre aktører og samarbeidspartnere. En driftsorganisasjon bør ikke belage seg på prosjektinntekter til drift av organisasjonen, da dette øker sårbarheten ved inntektsbortfall. Prosjekter kan bidra til økonomi for realisering av arbeidsoppgaver og konkrete tiltak. Som vist i Midtveisrapporten kan noen tilskuddsordninger være vanskelig tilgjengelig ved valg av enkelte organisasjonsformer. Valg av organisasjonsform må derfor hensynta om man ønsker å fortsette med prosjektarbeid. For å nå ambisjonen om styrking av regionenes identitet som pilegrimsdestinasjon, foreslår vi at det nye selskapet får rammer til å drive prosjektaktivitet.

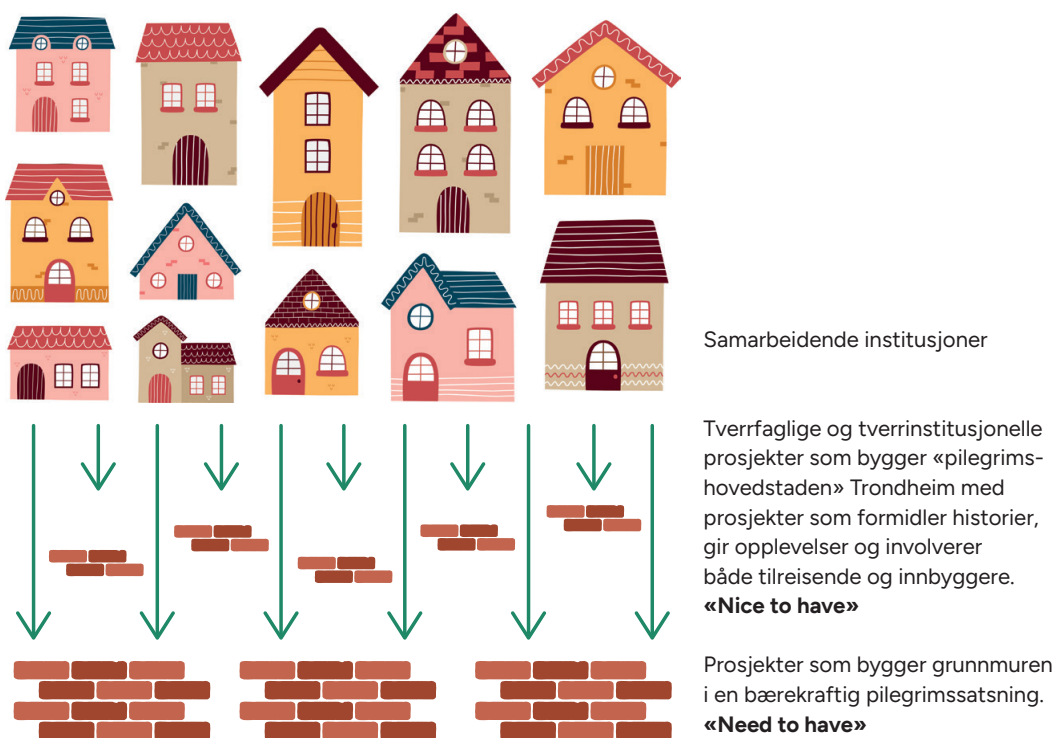
Modell

Hvert prosjekt anses som en arbeidspakke med egen prosjektledelse og selvstendig finansiering. Alle prosjektene er forankret i arbeidsgruppene. Dette gjør det mulig å jobbe med parallelle prosjekter og involvere mange aktører. Bærekraft og universell utforming er gjennomgående i alle prosjektene.

Prosjekter som ansees om «need to have» plasseres lengst nede i prosjektmodellen for å danne grunnmuren i satsningen. Prosjekter som går under kategorien «nice to have», kan for eksempel være formidling og opplevelsestilbud som kan inspirerer til undring, kunnskap og refleksjon. De er illustrert som enkeltstående mursteiner og er ment for å bidra til innhold til vandringen. Til sammen skal grunnmur og opplevelsestilbud bygge et bærekraftig Pilegrimsmottak i Trøndelag og Trondheim.

Det er fundamentalt for realisering av prosjektene at både grunnmur og opplevelsestilbud utvikles parallelt og pågår samtidig. Det vil være administrasjonens oppgave å sikre framdrift og koordinering av prosjektene.

Organisering



Forslag til finansieringsmodell

Den nye organisasjonen er foreslått med en grunnbemanning på 3 personer for å ivareta en robust stab som kan arbeide systematisk med drift og utvikling av mottak av pilegrimer i Trondheim og Trøndelag over tid. For å sikre grunnfinansiering foreslås det at finansieringsmodellen fra Stiftelsen Nidaros Pilegrimsgård videreføres, med en fordeling av kostnadene mellom kommune, fylke og stat fordelt på en 20/20/60 modell slik forutsatt i langtidsplanen for pilegrimssatsningen (vedlegg 4).

Det kan være behov for å utvide staben under arbeid med prosjekt og i perioder med høy aktivitet. Dette må søkes finansieres ved hjelp av eksterne prosjektmidler.

Om organisasjonens skal drive kommersiell aktivitet vil det kreves at økt arbeidsstyrke finansieres av kommersielle inntekter.

Forslag til budsjett

BUDSJETT 2026 PILEGRIMSSENTER TRONDHEIM

Notat

Utgifter

Leie, hus og kontor	500 000
Andel felleskostnader	200 000
Personalkostnader (3FTE med sos kost)	3 260 244
Innkjøp eksterne tjenester (inkl regnskapstjenester/revisjon)	375 000
Reise, møte, kurs og konferanse	300 000
Varekost (kaffe, te til mottak, tiltak, souvenir)	150 000
Annet (medlemskap, gave til frivillighet, utgifter til mottak)	150 000
Totalt	4 935 244

Kommunal deflator
og påslagsfaktor 40 %

Finansieringsmodell:

Økonomisk behov

Tilsagn for 2006 gitt at
statsbudsjett, fylke og
kommunalebudsjett blir
vedtatt

Trøndelag Fylkeskommune: 20 %	1 000 000	510 000
Trondheim kommune: 20 %	1 000 000	1 000 000
Nidaros Domkirkes Restaurantsarbeider (NPS) (60 %)	3 000 000	1 050 000
Totalt	5 000 000	2 560 000

Mangler:

2 375 244



Avslutning

I arbeidet med prosjektet har prosjektgruppen skaffet god oversikt over nettverk av aktører som har interesse for pilegrimsarbeidet og ambisjonene disse har for utvikling av pilegrimshovedstaden Trondheim. Ambisjonsnivået er høyt.

Vi ser at mange har store forventninger til at Kjøpmannsgata 1 igjen skal motta og huse pilegrimer i årene framover.

Det er også en forventning om at det nye Pilegrimssenteret skal være pådriver for, og koordinere arbeidet blant samarbeidsaktører i Trondheimsregionen og samarbeid med de øvrige regionale pilegrimssentrene i Trøndelag fram mot Nasjonaljubileet.

Pilegrimsleden: St. Olavsvegene til Trondheim, er anerkjent som Europeisk kulturarv og det jobbes godt internasjonalt med synliggjøring og markedsføring av Pilegrimsleden: St. Olav ways to Trondheim.⁴ Potensialet for vekst i årene fram mot nasjonaljubileet er stort. Synergiene er mange og kan involvere lokalsamfunn på tvers av samfunnsstrukturer om det jobbes systematisk med dette i årene framover.

Basert på denne utredningen anbefaler prosjektgruppen at det tilrettelegges for at det nye senteret får mandat og økonomiske rammer til å påta seg det pådriver- og koordinerings oppdraget som etterlyses. Dette bør gjøres i tett dialog med Trondheim kommune- og Trøndelag Fylkeskommune.

Ved utgangen av 2025 ligger det ikke tilstrekkelig økonomiske rammer i budsjett fra Stat, Fylke og Kommune i 2026 til å finansiere dette.

Kort oppsummert

Organisasjonsform:

- Ideelt aksjeselskap
- 3 årsverk

Ansvarsoppgaver:

- Ledene i Trondheimsregionen
- Mottak av pilegrimer
- Koordinering av frivillige
- Utviklings- og prosjektarbeid

Kjøpmannsgata 1:

- Drift av stempelmottak
- Outsourcing av Café
- Outsourcing av Hotell

Finansiering:

- Stat 60%
- Fylke 20%
- Kommune 20%

Budsjettramme:

- 5 mill

Ambisjonsnivå:

- Etablere utvida mottak ved Kjøpmannsgata
- Etablere Trondheim som pilegrimshovedstad
- Heve standard og tilbud ledene
- Jobbe med kapasitetsutvidelse
- Prosjektarbeid iht mulighetsstudiet fra workshops

⁴ <https://www.acsow.org/>

Vedlegg

- 0: Midtveisrapport 2025
<https://www.kirken.no/globalassets/fellesrad/trondheim/dokumentplakatfolder/midtveisrapport%202025%20revidert%20versjon.pdf>
- 1: Rapport Workshop 1 2025
<https://www.kirken.no/globalassets/fellesrad/trondheim/dokumentplakatfolder/rapport%20workshop%201.pdf>
- 2: Rapport Workshop 2 2025
<https://www.kirken.no/globalassets/fellesrad/trondheim/dokumentplakatfolder/rapport%20workshop%202.pdf>
- 3: Rapport Workshop 3 2025
<https://www.kirken.no/globalassets/fellesrad/trondheim/dokumentplakatfolder/rapport%20workshop%203.pdf>
- 4: Organisasjons- og finansieringsoversikt 2025
<https://www.kirken.no/globalassets/fellesrad/trondheim/dokumentplakatfolder/organisasjons-%20og%20finansmodeller.pdf>
- 5: Mulighetsstudie 2030- et arbeidsdokument 2025
<https://www.kirken.no/nb-NO/fellesrad/trondheim-kirkelige-fellesrad/aktuelle-saker/rapport%20pilegrimssatsingen%20i%20trondheim%202025/>
- 6: Langtidsplan for pilegrimssatsningen 2019- 2037
https://www.kirken.no/globalassets/fellesrad/trondheim/dokumentplakatfolder/langtidsplan_pilegrimsleden.pdf
- 7: Strategi for Pilegrimssatsningen 2012
<https://www.kirken.no/globalassets/fellesrad/trondheim/dokumentplakatfolder/pilegrimsstrategi%202012%20docx%201871965%20002.pdf>
- 8: Mind the Gap: En grasrotstudie av status og ressursbehov for Pilegrimssatsningen i Norge 2025
https://www.kirken.no/globalassets/fellesrad/trondheim/dokumentplakatfolder/prosjektrapport-%20mind%20the%20gap_-%20endelig%20verjson%2028.1.25.pdf

