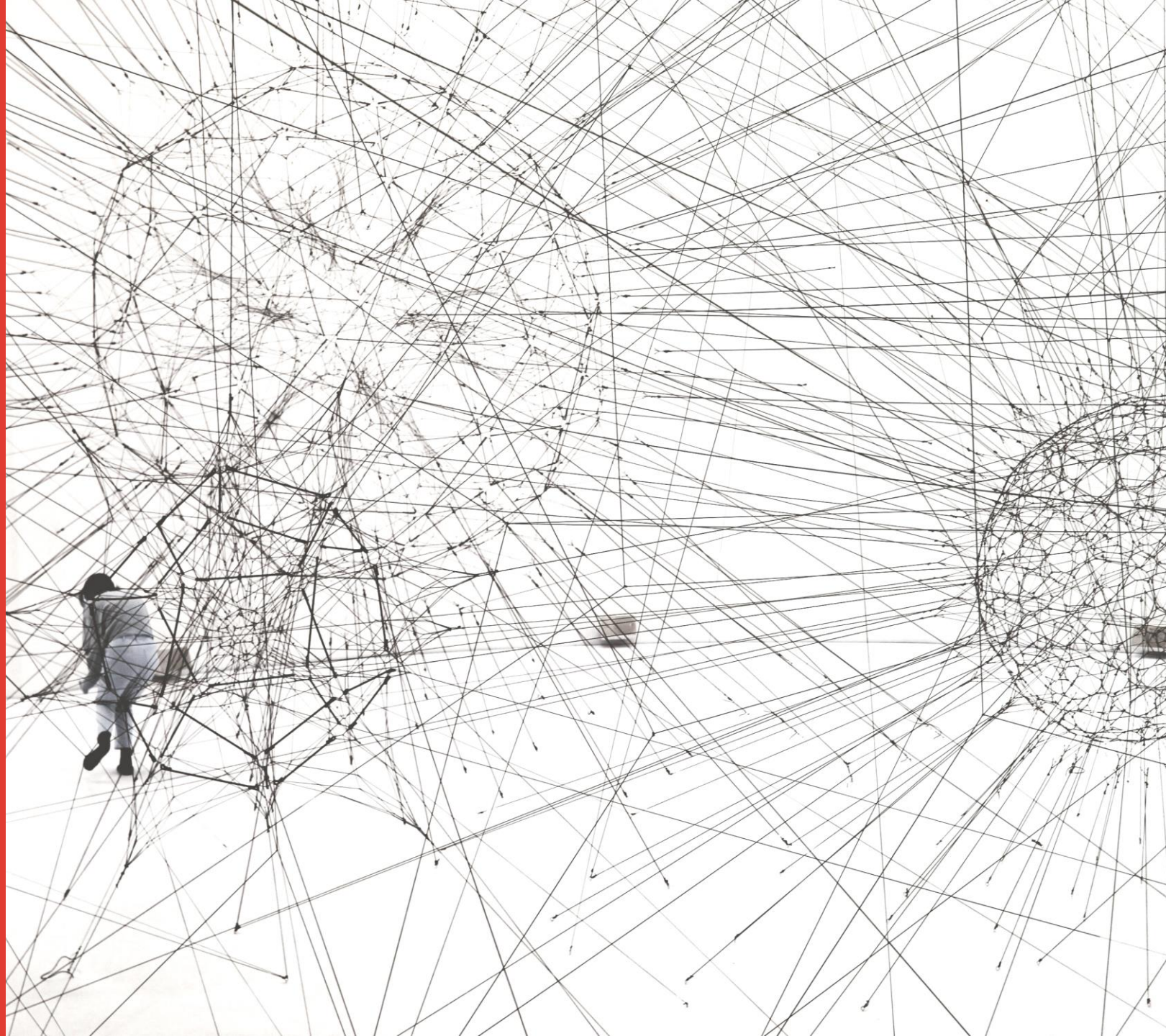


Utredning om destinasjons- selskaper i Norge

Rapport

Epinion og Gyger for Innovasjon Norge og Reisemålsutvalget

August 2022



Innhold

3	Introduksjon
4	Oppsummering av funn
9	Struktur og organisering av destinasjonsselskaper
18	Samspill mellom destinasjonsselskap på ulike nivåer
25	Struktur og organisering av destinasjonsledelse
35	Betydning av bærekraftig merke
44	Utfordringer knyttet til finansiering
54	Utfordringer knyttet til kompetanse
59	Fellesgoder, besøksforvaltning og gratisspassasjerer

I denne rapport kan du lese resultatene fra en omfattende undersøkelse blant norske destinasjonsselskap

Et innblikk i bærekraftig reiseliv fra destinasjonsselskapenes ståsted

Reiselivet er unikt, fordi de samlede opplevelsene en turist konsumerer ikke leveres av en enkelt virksomhet, men av et **sammensatt økosystem av aktører**. Næringsdrivende selger overnatting, matopplevelser og aktiviteter, det offentlige leverer tjenester på museum og turistkontor, og fellesgoder som natur, løyper, stier og renovasjon er avgjørende elementer i totalopplevelsen.

Destinasjonsselskapenes viktigste oppgave har tradisjonelt vært å markedsføre reisemålet på vegne av reiselivsnæring, dette har endret seg betydelig de siste årene. Markedsføring er fremdeles en sentral oppgave, men dette arbeidet har endret seg dramatisk, blitt mer arbeidsintensivt og krevende. Samtidig har selskapene også fått mange nye oppgaver knyttet til produktutvikling, kompetanse, bærekraftig og ivaretagelse av lokalsamfunnet.

Økt fokus på, og betydning av å sikre et mer bærekraftig reiseliv har gitt selskapene nye oppgaver og ansvarsområder. De fleste destinasjonsselskap engasjerer seg aktivt for å ivareta samfunnets fellesgoder, bidra til ønsket utvikling i lokalsamfunn(ene) og samarbeider tett med kommunen(e) på reisemålet i saker som er viktig for reiselivet, områder der de i utgangspunktet har et begrenset mandat, myndighet og ressurser.

Reisemålsutvalget skal foreta en samlet gjennomgang av rammevilkårene for norske reisemål (se utdypning til høyre). **Denne rapporten zoomer inn på reisemålsutvikling og besøksforvaltning fra destinasjonsselskapenes ståsted**: Formål, mandat og oppgaver, strukturene de er en del av, samarbeidsrelasjoner og finansieringskilder, og ikke minst de utfordringene de opplever i arbeidet med å sikre et bærekraftig reiseliv på sine reisemål.

Rapporten er utarbeidet av Gyger og Epinion på oppdrag fra Innovasjon Norge og Reisemålsutvalget. Den er basert på en omfattende spørreskjemaundersøkelse med 46 ledere av de destinasjonsselskaper i hele landet og 12 kvalitative dybdeintervju (se utdypning av metode og datagrunnlag i appendiks).

Vi håper rapporten vil bidra til en nyansert og spennende debatt om destinasjonsselskapenes rolle for å utvikle et bærekraftig reiseliv.

Rapporten er utarbeidet til reisemålsutvalget

Reisemålsutvalget skal foreta en **samlet gjennomgang av rammevilkårene for norske reisemål**. Et helt sentralt tema i denne sammenhengen er destinasjonsledelse, forstått som organiseringen av samarbeidet mellom de sentrale aktørene på et reisemål – det gjelder både næringen, representert ved et destinasjonsselskap, og kommunen(e) dette selskapet samarbeider med.

Det er **stor variasjon på tvers av de norske destinasjonsselskapene**, både i formål, geografisk utstrekning, måten de jobber på, mandat, finansieringsformer mv.

Utvalget ønsker å få kartlagt en rekke problemstillinger knyttet til destinasjonsselskapene i Norge. Derfor ønsker utvalget å **gjennomføre en undersøkelse blant norske destinasjonsselskap**.

✓ Oppsummering

Oppsummering av funn

Destinasjonsselskapene opererer i en kompleks struktur og må håndtere langt bredere oppgaver enn kun markedsføring

Hvordan varierer og påvirker struktur og organisering destinasjonsselskapene, samt hvilke oppgaver og samarbeidsformer har de?

- Antall kommuner destinasjonsselskapet dekker, har stor betydning for hvordan destinasjonsselskapet og kommunen(e) samarbeider, og i hvor stor grad selskapene blir involvert i saker som påvirker reiselivet lokalt.
- Derfor er destinasjonsselskapene delt inn tre kategorier i rapporten; «*kommunale*» som har det til felles at selskapet dekker en enkelt kommune, «*interkommunale*» og «*regionale*» destinasjonsselskap. De *regionale selskapene* er relativt sterke regionale reiselivsdestinasjoner som dekker mange kommuner (10 kommuner i gjennomsnitt). De *interkommunale selskapene* har færre kommuner (4 i gjennomsnitt og har enten mindre ressurser, færre ansatte og en relativt sett svakere reiselivsnæring og/eller kun 2-3 kommuner.
- Det er svært stor variasjon i hvordan destinasjonsselskapene i Norge er organisert, både i forhold til geografisk omfang, formål, eierskap, oppgaver, antall ansatte og tilgang på ressurser.
- Alle destinasjonsselskapene driver med markedsføring, men for det store flertall er dette kun en av et mangfold av oppgaver. Utvikling av reiselivsnæringen og lokalsamfunnet, og ikke minst et mer bærekraftig reisemål er svært viktige satsninger for de fleste selskapene.
- Kommunene forventer at destinasjonsselskapene skal bidra aktivt for å skape lokal utvikling, bolyst og ha spisskompetanse på reiseliv, både i møte med kommunen(e) og med næringsaktørene.

➤ *Les mer i rapportens avsnitt 1.*

Hvordan er samspillet mellom destinasjonsselskap på ulike nivåer, hvilke utfordringer skaper det og hvordan påvirker det muligheten for en velfungerende destinasjonsledelse?

- Mange destinasjonsselskap opplever konkurranse mellom nærliggende lokale selskap om roller og oppgaver – det gjelder særlig små selskap med 'sterke' naboer.
- Konkurransen blir sterkere oppover i det geografiske hierarkiet. De lokale selskapene vil ha større innflytelse over måten reisemålet markedsføres regionalt, og alle vil ha større innflytelse over måten reisemålet markedsføres nasjonalt.
- Vurderingen av samarbeidet i landsdelen varierer betydelig fra landsdel til landsdel. Destinasjonsselskapene er mest fornøyd med samarbeidet i Trøndelag og på Østlandet, etterfulgt av Nord-Norge, Vestlandet og minst fornøyd på Sørlandet.

➤ *Les mer i rapportens avsnitt 2.*

Mange destinasjonsselskapene står i spagat mellom to ulike arenaer og oppdrag

En av hovedkonklusjonene er, at destinasjonsselskapene må spreressursene sine på to ulike arenaer, med ulike krav og forventninger

- På den ene siden må de levere tjenester til næringen, og henge med en rivende utvikling innen digital *markedsføring* og *andre kommersielle aktiviteter*.
- På den andre siden blir de i økende grad dratt inn i oppgaver av mer *forvaltningsmessig* karakter f.eks. knyttet til fellesgodeforvaltning, planarbeid og lokalsamfunnsutvikling.
- De *kommersielle aktivitetene* oppgaver skaper et press mot å bygge opp spisskompetanse og spesialiserte funksjoner på innholdsproduksjon, markedsføring, digitalisering, PR osv. Her har de store selskapene et fortrinn.
- De *forvaltningsmessige aktivitetene* krever at selskapet er tett på de lokale utfordringer og kan samarbeide bredt og nært med kommuner, lokale lag og foreninger, grunneiere mv. Her har de kommunale selskapene et fortrinn.

Illustrasjon av ulike typer oppgaver destinasjonsselskapene må forholde seg til



Det er generelt et velfungerende samarbeid lokalt, men selskapene må forholde seg til svært mange ulike aktører med ulike forventninger og interesser.

Hvordan varierer og påvirker struktur og organisering muligheten for velfungerende destinasjonsledelse?

- Destinasjonsselskapene opplever at det er et velfungerende samarbeid på destinasjonen, og peker på tillit og relasjoner som avgjørende. Samarbeidet fungerer godt til tross for at selskapene mener at kommunene mangler kompetanse på reiseliv og destinasjonsarbeid.
- Destinasjonsselskapene må forholde seg til veldig mange ulike typer aktører med ulike forventninger til selskapet. Det gjør at selskapene får komplekse samarbeidsflater og en stor koordineringsjobb.
- De kommunale destinasjonsselskapene blir inkludert i viktige prosesser i kommunene. Det er derimot ikke tilfellet på samme måte for de interkommunale- og regionale selskapene.
- Selv på destinasjoner med et velfungerende samarbeid, opplever mange at oppgavefordelingen mellom ulike aktører er et hinder for utviklingen i reiselivet.

➤ Les mer i rapportens avsnitt 3.

Hvordan påvirker arbeidet med merket for bærekraftige reisemål destinasjonsledelsen?

- Destinasjonsselskapene er opptatt av bærekraft, og jobber med dette på ulike måter. Bærekraft griper inn i alle arbeidsområdene på en destinasjon, og gjør at destinasjonsselskapene får nye oppgaver.
- Kommunale destinasjonsselskap er i større grad merket som bærekraftig reisemål. Mange av de interkommunale og regionale selskapene oppgir at de er i prosess med å kvalifisere seg til merket nå. Disse selskapene har gjennomgående svakere lokal forankring og er i utgangspunktet mindre involvert på lokalt nivå.
- Funnene viser entydig at prosessen med merket for bærekraftig reisemål skaper et bedre samarbeid på destinasjonene, selv om de som er merket i større grad mener at kommunen(e) mangler kompetanser om reiseliv og destinasjonsarbeid.
- De fleste mener at arbeidet med oppfølgingen av merket ikke er tilstrekkelig finansiert, og ser på dette som en stor utfordring. Når prosjektstøtten til prosessen opphører, er det mange som sliter med finansiering til oppfølging og det langsiktige bærekraftsarbeidet.

➤ Les mer i rapportens avsnitt 4.

Mange selskap sliter med finansieringsutfordringer, og må prioritere kortsiktig gevinst. Selv om det er uheldig på lengre sikt.

Hvordan er destinasjonsselskapene finansiert i dag og hvilke utfordringer skaper det?

- De kommunale selskapene har en betydelig større andel av finansieringen fra medlemsbidrag enn interkommunale og regionale selskaper.
- De aller fleste selskapene har betydelig utfordringer med å skaffe tilstrekkelig og langsiktig finansiering. Det store flertallet sliter med at de har for lite ressurser i forhold til de oppgaver som skal løses.
- Prosjektfinansiering er avgjørende for å finansiere utviklingsoppgaver. Selskapene opplever at utviklingsmidlene fra fylket, Innovasjon Norge og Forskningsrådet ikke er tilpasset destinasjonsselskapenes behov. Mange får også utfordringer med at de når grensen for bagatellmessig støtte.
- Kortsiktig finansiering gjør at flere ser seg nødt til å prioritere oppgaver, som gir gevinst på kort sikt, selv om det er uheldig på lengre sikt.

➤ Les mer i rapportens avsnitt 5.

Hvilke utfordringer møter selskapene med tilrettelegging av fellesgoder og gratispassasjerproblematikk?

- Omtrent halvparten av de lokale og interkommunale destinasjonsselskap jobber aktivt med å tilrettelegge fellesgoder og løse utfordringer knyttet til fellesgoder. Fellesgodeutfordringene er ofte (hyper)lokale, og de regionale selskapene er i liten grad involvert i arbeidet med å tilrettelegge fellesgoder.
- Reisemålene som er merket har betydelig bedre samarbeid om å løse fellesgodeutfordringer, enn andre destinasjoner.
- Det er bred støtte til å innføres en form for turistskatt. Mange mener det vil være et viktig bidrag for å løse utfordringer med tilrettelegging og drift av fellesgoder på reisemålene.
- Det er en betydelig utfordring at mange aktører, som nyter godt av destinasjonsselskapenes arbeid, ikke deltar i destinasjonsselskapet. Det kan være lokale aktører i og utenfor næringen og tilreisende aktører.

➤ Les mer i rapportens avsnitt 7.

Hvordan vurderer destinasjonsselskapene kompetansen til de ulike aktørene på destinasjonen og hvilke utfordringer skaper dette?

- Destinasjonsselskapene mener generelt at kommunene mangler kompetanser om reiseliv og destinasjonsarbeid, samt at næringsaktørene mangler kompetanse innenfor markedsføring og det digitale.
- De små selskapene mangler kompetanse på digital markedsføring og målgrupper, de store på forvaltning av fellesgoder.
- Det er krevende både for destinasjonsselskapet og for næringsaktørene å få tak i kompetent arbeidskraft.
- Det er særlig innenfor bærekraft at destinasjonsselskapene opplever at de må øke sin kompetanse fremover.

➤ Les mer i rapportens avsnitt 6.

Struktur og organisering av destinasjonsselskaper

Destinasjonsselskapene varierer mye og løser mange forskjellige oppgaver – spesielt antall kommuner de må forholde seg til betyr mye

I denne seksjonen undersøker vi:

Hvordan varierer og påvirker struktur og organisering destinasjonsselskapene, samt hvilke oppgaver og samarbeidsformer har destinasjonsselskapene?

I denne seksjonen finner vi:

Antall kommuner destinasjonsselskapet dekker, har stor betydning for hvordan destinasjonsselskapet og kommunen(e) samarbeider, og i hvor stor grad selskapene blir involvert i saker som påvirker reiselivet lokalt.

Det er svært stor variasjon i hvordan destinasjonsselskapene er organisert. Både i forhold til geografisk omfang, formål, eierskap, oppgaver, antall ansatte og tilgang på ressurser.

Alle destinasjonsselskapene driver med markedsføring, men for det store flertallet er dette kun en av et mangfold av oppgaver. Utvikling av reiselivsnæringen og lokalsamfunnet, og ikke minst et mer bærekraftig reisemål er svært viktige satsninger for mange av selskapene.

Kommunene forventer at destinasjonsselskapene skal bidra aktivt for å skape lokal utvikling, bolyst og ha spisskompetanse på reiseliv, både i møte med kommunen(e) og med næringsaktørene.

En avgjørende forskjell er destinasjonsselskapet strukturelle relasjon til kommunene

Samspillet mellom destinasjonsselskapene og kommunen(e) er avgjørende

- Svært mange oppgaver og utfordringer på en destinasjon eller et reisemål må løses i et samspill mellom destinasjonsselskapet, reiselivsaktørene og ulike deler av den kommunale forvaltningen.
- Destinasjonsselskapet forholder seg til en rekke ulike interessenter og samarbeidspartnere, men et nært samarbeid og gode relasjoner med kommunen(e) er helt avgjørende for en velfungerende og effektiv destinasjonsledelse (slik det også er beskrevet i reisemålutvalgets mandat).

Det er derfor en helt grunnleggende forutsetning at det er strukturer på plass som sikrer et godt og formålstjenlig samarbeid. Både med hver enkelt kommune og på tvers av kommunegrensene, for flertallet av selskapene som dekker mange kommuner.

- Det er et gjennomgående resultat i denne kartleggingen at de strukturelle forholdene mellom selskapet og kommunen(e) har stor betydning for om destinasjonsselskapet lykkes på en rekke områder.
- Der er stor forskjell på om selskapet kun må forholde seg til en enkelt kommune, eller til flere. Det kan virke som om det er enklere for destinasjonsselskap som dekker flere kommuner i områder der det er veletablerte samarbeidsfora på tvers av kommunene på andre områder, interkommunale samarbeid, regionråd mv., enn i områder der dette ikke er tilfelle.

Derfor har vi kategorisert destinasjonsselskapene i tre ulike grupper: Kommunale, interkommunale og regionale (nærmere forklart på høyre side)

- De kommunale selskapene har en entydig definisjon. De har det til felles at selskapet dekker en enkelt kommune. Merk at det ikke handler om, hvorvidt kommunen eier selskapet, men kun om den geografiske avgrensningen av selskapet til en enkelt kommune.
- Det som skiller de interkommunale og de regionale selskapene, er både om det er sterke regionale reiselivsdestinasjoner og antall kommuner som inngår i samarbeidet. De regionale selskapene har i gjennomsnitt 10 kommuner, mens de interkommunale har 4.

Definisjon av de tre typene basert på en kvalitativ gjennomgang av svarene

Kommunale destinasjonsselskap
Dekker en kommune. De er ikke eid av kommunen, slik betegnelsen kan antyde.

Interkommunale destinasjonsselskap
Dekker flere kommuner (i gjennomsnitt 4), destinasjonsselskap med enten mindre ressurser, færre ansatte, svakere reiselivsnæring og/eller kun 2-3 kommuner.

Regionale destinasjonsselskap
Dekker større områder eller regioner, ofte mer enn 10 kommuner. Mange sterke og etablerte reiselivsregioner med mer ressurser og et mer profesjonelt, etablert destinasjonsselskap.

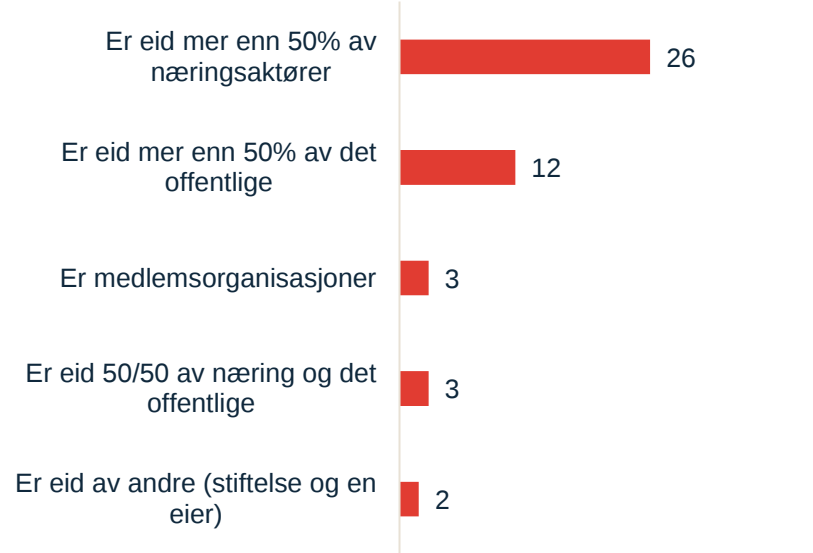
Antall selskap i hver kategori	
Kommunale destinasjonsselskap	16
Interkommunale destinasjonsselskap	16
Regionale destinasjonsselskap	14

Det er stor variasjon mellom destinasjonsselskapene, både i geografisk omfang, formål og tilgang til ressurser

Destinasjonsselskap: er den juridiske enheten som er gitt et ansvar for felles finansiering, utvikling og markedsføring av reisemålet. Gjerne medlemsbasert og gjerne med hovedoppgaver som markedsføring, men også en rolle som en samlende enhet i møte med kommune og andre samarbeidsparter.*

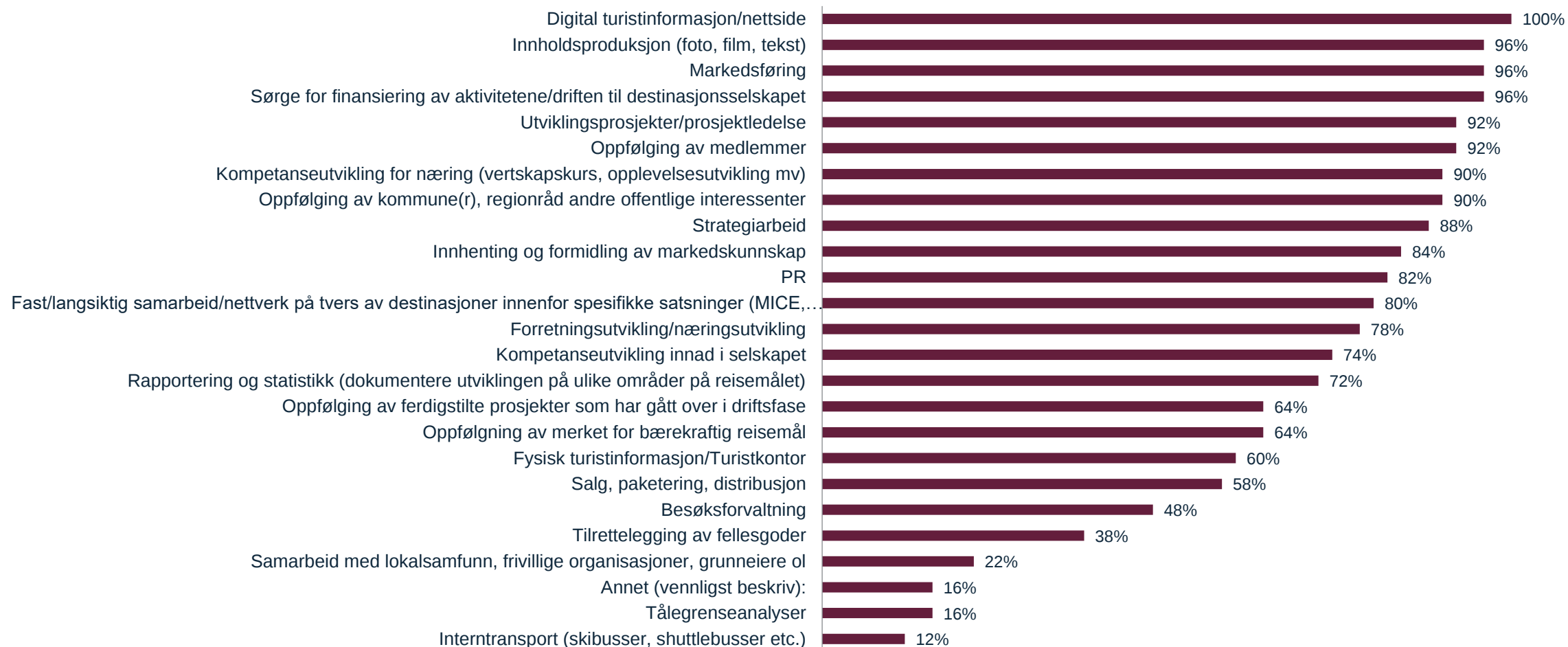
- Av de 46 aktørene, som har svart på undersøkelsen, karakteriserer det store flertallet seg som destinasjonsselskap. 7 er næringsselskap, tre av disse har egne visit-avdelinger.
- Blant de 16 kommunale destinasjonsselskapene er 10 klassiske ski- og hyttedestinasjoner, to storbyer og resten er næringsselskaper eller næringshager med ansvar for destinasjonsarbeid.
- Det offentlige har mye større eierinteresser og offentlig finansiering i de interkommunale (46%) og regionale (37%) selskapene enn de kommunale selskapene (15%).
- Destinasjonsselskapene har mellom 0 og 28 fast ansatte, opp til 3 prosjektmedarbeidere, samt mellom 0 og 18 sesongmedarbeidere.
- 8 selskap fra Nord-Norge, 4 fra Trøndelag, 12 fra Vestlandet, 18 fra Østlandet og 4 fra Sørlandet.
- Noen steder er det 4 geografiske nivå på organiseringen; lokalt i en kommune eller deler av en kommune, regionalt (flere kommuner), landsdelsselskap og nasjonalt (Visit Norway), i andre områder er det kun to nivå (lokalt/regionalt og nasjonalt).
- De geografiske grensene sklir delvis over i hverandre flere steder i landet, og mange reiselivsaktører og noen kommuner er involvert i flere selskap.

Sammensetning av eierskap



"Alle" destinasjonsselskapene jobber med markedsføring, utviklingsprosjekter og oppfølging/samarbeid med det offentlige og næringsaktører

Hvilke oppgaver har destinasjonsselskapet?



Alle destinasjonsselskapene har ansvar for markedsføring – men nesten alle har et mye bredere formål og mange flere oppgaver

Alle selskapene jobber med markedsføring og på digital turistinformasjon

- Markedsføring har endret seg betydelig de siste årene, og handler for de fleste ikke lenger om å nå bredt ut, men om å nå de målgruppene som er definert med relevant budskap. Mange beskriver at de arbeider med å bedre omdømmet til reisemålet; gjøre det attraktivt, bidra til sesongutvidelse og et helårlig reiseliv. Over 80 prosent svarer at arbeidet med å markedsføre destinasjonen har blitt "mer ressurskrevende og må i større grad tilpasses ulike målgrupper, markeder, plattformer og kanaler" og at det er "store forventninger til at destinasjonsselskapet skal bidra til helårsturisme og mindre sesongsvingninger".
- Det innebærer at mange av destinasjonsselskapene både har fått flere oppgaver og forventninger ut over markedsføring, samtidig som markedsføringsoppgavene er blitt mer krevende enn tidligere.

De fleste selskaper har bredere formål enn kun å sørge for digital turistinformasjon og markedsføring

- Det er et lite fåtall av selskapene (5-6 selskap), som beskriver at selskapets formål er avgrenset til kun å drive med ulike former for markedsføring og digital turistinformasjon.
- Undersøkelsen viser med stor tydelighet at norske destinasjonsselskap i svært stor grad både jobber med ulike former for markedsføring/profilering/omdømmebygging og med ulike former for utviklingsaktiviteter, kompetanseheving og tilrettelegging for reiselivet, kommunen(e) og lokalsamfunnet. Se neste side.

De regionale selskapene jobber mer ut i markedet, mens de kommunale er mer aktive med tilrettelegging og samarbeid i lokalsamfunnet

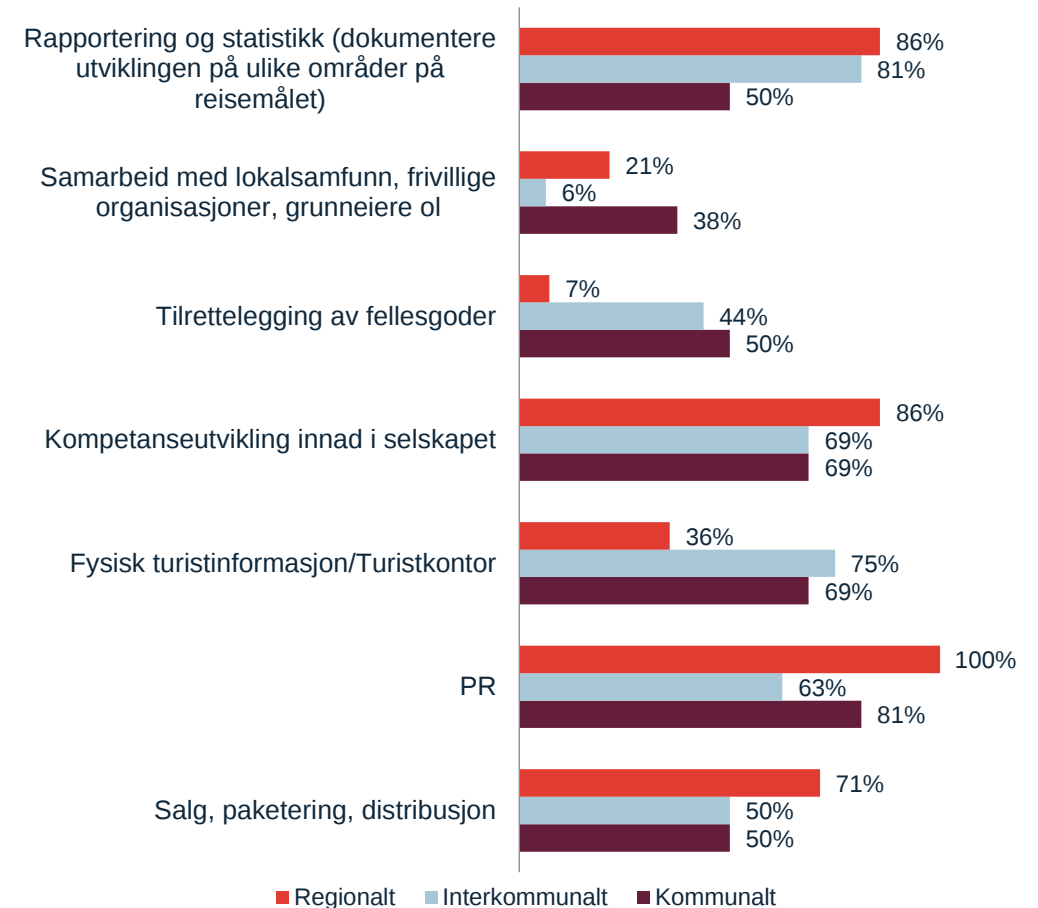
Alle selskapene driver med bl.a. markedsføring, turistinformasjon og utviklings- og strategiarbeid

- Felles for alle de tre kategoriene av destinasjonsselskaper som vi har identifisert, er at de har ansvar for markedsføring, digital turistinformasjon, ulike typer utviklingsarbeid og prosjektledelse, i tillegg til strategiarbeid. Det er ulikt hvor stor lokal involvering selskapene har med aktører utenfor reiselivet, og hvor omfattende de jobber med PR, salg, paketering og distribusjon ut i markedene.

Det er en rekke forskjeller mellom de tre kategoriene: De som dekker et stort geografisk område, og forholder seg til mange kommuner er mindre involvert lokalt

- De kommunale destinasjonsselskapene samarbeider i betydelig større grad med ulike aktører i lokalsamfunnet, og jobber i større grad med tilrettelegging av fellesgoder.
- Interkommunale destinasjonsselskaper samarbeider minst med lokalsamfunn, frivillige, grunneiere ol. De driver i større grad fysisk turistkontor/turistinformasjon. Disse selskapene har færre ansatte og mindre ressurser enn de øvrige selskapene.
- Regionale destinasjonsselskaper tilrettelegger i minst grad for fellesgoder. De jobber mer med kompetanseutvikling innad i selskapet og med PR. De jobber også i større grad salg, paketering og distribusjon.
- I samtaler forteller flere av de regionale/interkommunale destinasjonsselskapene at de ofte er med som rådgivere og sparringspartnere lokalt, men at de ikke er direkte involvert i f.eks. tilrettelegging av fellesgoder. Kommunene som forholder seg til disse selskaper forteller også at det er behov for ulike former koordinering og samarbeid lokalt, ut over det som skjer i regi av destinasjonsselskapene.

I hvilke type oppgaver er det størst ulikhet mellom de kommunale, interkommunale og regionale selskaper?



Utviklingsaktiviteter og bærekraft er viktige oppgaver for selskapene

"Alle" driver med en eller annen form for utvikling av reisemålet

- Det store flertallet av selskapene opplever også at "Det er store forventninger til at destinasjonsselskapet skal bidra til å ta et helhetlig ansvar for lokal utvikling på reisemålet". Over 90 prosent har prosjektledelse/prosjekter med formål å drive utviklingsarbeid på destinasjonen. Arbeidet med merket for bærekraftig reisemål er organisert som prosjektarbeid frem til destinasjonen er merket for første gang. I tillegg er det en rekke andre utviklingsprosjekt som foregår over hele landet i regi av destinasjonsselskapene eller der selskapene er involvert. Prosjektfinansiering er svært viktig for å finansiere utviklingsarbeid på destinasjonene.

Mange er opptatt av bærekraft

- Det er gjennomgående i destinasjonsselskapenes formål at de både har ambisjoner om å gjøre destinasjonen mer attraktiv, gjennom å bygge omdømme og/eller å markedsføre aktørene og reismålet, samt å drive utviklingsarbeid for å bidra til et mer bærekraftig reiseliv. Noen fokuserer på destinasjonsutvikling, mens andre er mer opptatt av å bidra til produktutvikling. Svært mange skriver at formålet handler om bærekraftig utvikling og flere (særlig i Nord-Norge) bruker begrepet 'ansvarlig markedsføring'. En del snakker om bærekraft knyttet til at gjestene skal bli lengre, legge igjen mer penger, mens andre legger mer vekt på at det skal være i overensstemmelse med lokalsamfunnet.
- Mange peker på at det er et sentralt formål å koordinere og bidra til samarbeid. Det handler både om å koordinere fellesoppgaver for reiselivsnæringen (og for noen andre næringer), men også om å være et bindeledd mellom reiselivsnæringen og kommunen eller å påta seg oppgaver for kommunen.

Hvis destinasjonsselskapet hadde fått mer ressurser, hvilke områder ville dere brukt disse på, og hvorfor?

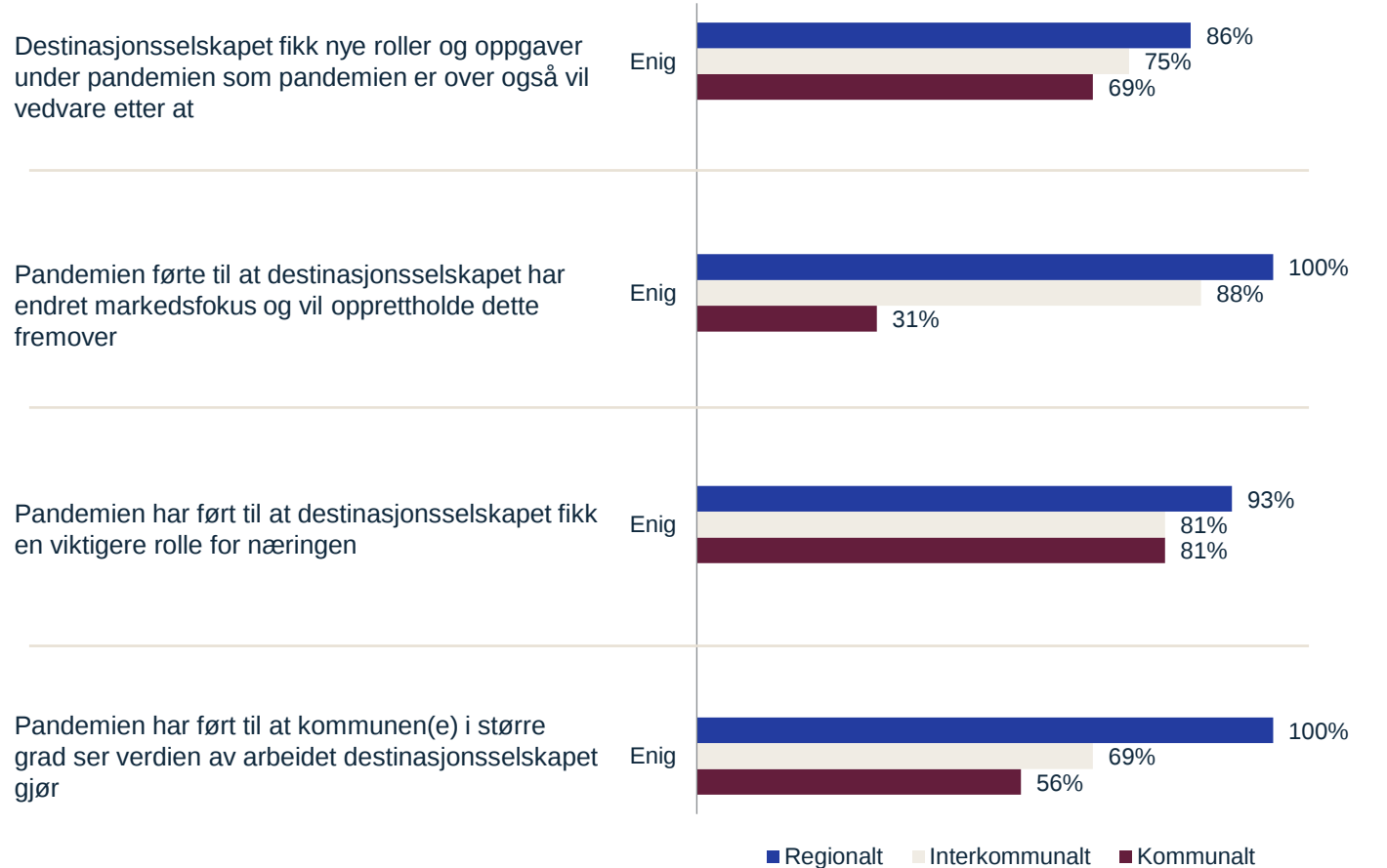
Destinasjonsselskapene er ganske samstemte i hva de ville brukt ekstra ressurser på dersom de hadde hatt tilgang på det.

- Det store flertallet ville brukt deler av ressursene på markedsføring, innholdsproduksjon og lignende, og mange legger vekt på at dette er viktig for å lykkes med å bli en helårsdestinasjon.
- Svært mange ville brukt ekstra ressurser på destinasjonsutvikling, besøksforvaltning og/eller til å følge opp arbeidet med bærekraftig reisemål eller andre former for bærekrafts arbeid.
- Andre påpeker at de ville brukt ressursene på produktutvikling, forretningsutvikling og kompetanseheving for små og mellomstore aktører og til å følge opp reiselivsbedriftene tettere.
- Mange trekker også frem vertskap og samarbeid med kommunen, lokale foreninger, arrangementer osv. som områder der de ville brukt mer ressurser.

Pandemien har gitt destinasjonsselskapene nye roller, oppgaver og bidratt til at mange kommuner i større grad har sett verdien av arbeidet selskapene gjør

- Regionale destinasjonsselskap mener i betydelig stor grad at pandemien har hatt konsekvenser for oppgaver, markedsfokus og relasjonen til næringen og kommunen.
- Destinasjonsselskapene som dekker en kommune, har ikke i like stor grad opplevd at de har fått en viktigere rolle for næringen gjennom pandemien. Det henger trolig sammen med at de har en tettere relasjon til de lokale næringsaktørene i utgangspunktet.
- Det er kun ett av destinasjonsselskapene som er helt ubemerket av pandemien, som ikke har endret verken på marked, roller eller forhold til kommune og næring i denne perioden.
- Pandemien har i mindre grad påvirket rollen og relasjonene til næringsselskapene enn de klassiske destinasjonsselskapene.

I hvilken grad er du enig med følgende utsagn om konsekvenser av pandemien for destinasjonsselskapet?



Samspill mellom destinasjonsselskap på ulike nivåer

Utfordringer knyttet til samspillet mellom selskap på ulike nivåer

I denne seksjonen undersøker vi:

Hvordan er samspillet mellom destinasjonsselskap på ulike nivåer, hvilke utfordringer skaper det og hvordan påvirker det muligheten for velfungerende destinasjonsledelse?

I denne seksjonen finner vi:

Mange destinasjonsselskap opplever konkurranse mellom nærliggende lokale selskap om roller og oppgaver – det gjelder særlig små selskap som med 'sterke' naboer.

Konkurransen blir sterkere oppover i det geografiske hierarkiet. De lokale selskapene vil ha større innflytelse over måten reisemålet markedsføres regionalt, og alle vil ha større innflytelse over måten reisemålet markedsføres nasjonalt.

Vurderingen av samarbeidet i landsdelen varierer betydelig fra landsdel til landsdel. Destinasjonsselskapene er mest fornøyd med samarbeidet i Trøndelag og på Østlandet, etterfulgt av Nord-Norge, Vestlandet og minst fornøyd på Sørlandet.

Det er aktører og selskaper på mange nivåer som jobber med samme problemstillinger

Det er store forskjeller på hvordan reiselivet er organisert geografisk rundt omkring i landet og innad i fylker og regioner.

- Noen steder er det flere destinasjonsselskap som overlapper, og både aktører og lokale destinasjonsselskaper deltar i flere lokale/interkommunale eller regionale selskap.
- I tillegg til destinasjonsselskap er det også andre aktører som organiserer reiselivsaktører nasjonalt f.eks. Hanen, regionalt med ulike klynger (f.eks. Arctic 365 og Innovative Opplevelser).
- På offentlig side er det også flere aktører som samspiller med reiseliv både lokalt, regionalt og nasjonalt som Innovasjon Norge, næringshager, Fylkesmann, Forskningsrådet, nasjonalparker, Riksantikvaren, DNT mv.

Nivå offentlig	Nivå destinasjonsselskap	Eksempler
Nasjonalt	Nasjonalt selskap	VisitNorway
Fylker	Landsdelsselskap	FjordNorge
Regionale / interkommunale samarbeid	Regionalt selskap	RegionStavanger
Kommuner	Destinasjonsselskap	Preikestolen 365
Avdelinger / enheter	Aktører	F.eks. Preikestolen Basecamp

Mange opplever konkurranse mellom lokale selskap om roller og oppgaver

- Det er særlig de interkommunale selskapene (44%) og selskapene som ikke er merket eller ikke er i prosess med å bli merket som bærekraftig reisemål (60%), som opplever at det er konkurranse mellom lokale destinasjonsselskap. Disse selskapene har det til felles at de har høyere offentlig eierskap, færre ansatte og er omgitt av sterke "naboer" eller sterke regionale selskap. På Sørlandet er hele 2 av 4 selskap enig i at det er konkurranse mellom de lokale selskapene, etterfulgt av Nord-Norge der 3 av 8 er litt enig i dette.

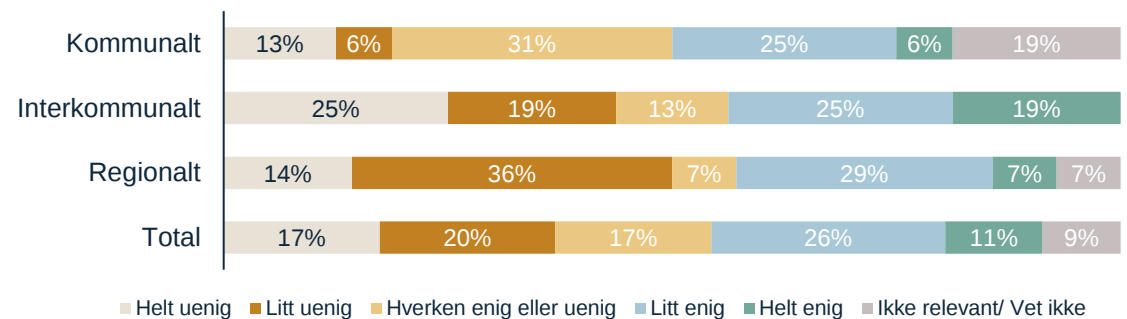
”Min klare mening er at det bør komme midler fra det regionale selskapet... For å utvikle reiselivet utenfor byene er det helt nødvendig å være tett på i lokalsamfunnet og tett på reiselivsaktørene lokalt. For å få et bærekraftig (økonomisk, sosialt og miljø) reiseliv må utviklingen skje gjennom stolthet og samarbeid lokalt. En god plass og bo er en god plass å besøke.

”De mange prosjektfønsierte, utviklingsselskapene skaper forvirring blant lokalpolitikere, kommune-administrasjon og næring om hvem-gjør-hva.

”Gjentakende er økonomi som igjen fører til dårlige ressursar. Dette fører også til at me ender med konkurranse med nærliggande destinasjonsselskap. Det er for uklare "speleregler" innan destinasjonsselskapa.

I hvor stor grad er du enig eller uenig i følgende utsagn?

Vi opplever at det er konkurranse mellom de lokale destinasjonsselskapene om ansvar og oppgavefordeling



”Jeg tror det er underkommunisert hva destinasjonsselskap egentlig gjør og hvor mange viktige funksjoner det har. Man er fortsatt litt sånn "moronæring" som ikke helt blir tatt seriøst, samtidig som vi har en enormt viktig rolle lokalt på reisemålet. Viktigheten av jobben som gjøres på destinasjonen lokalt må kommuniseres ut, men det må også skapes rom og arenaer hvor det faktisk lyttes. Som et eksempel på det er det så vidt meg bekjent ingen reiselivssjefer som er inkludert i dette utvalget som faktisk skal se på lokal reiselivsutvikling ... Det er det verdt å tygge litt på. At noen har vært reiselivssjef for 10 år siden holder ikke i en sånn jobb fordi verden ser helt annerledes ut for destinasjonsselskaper nå. Selv om utvalget har mange personer med god og relevant bakgrunn holder ikke det. En viktig funksjon mangler.

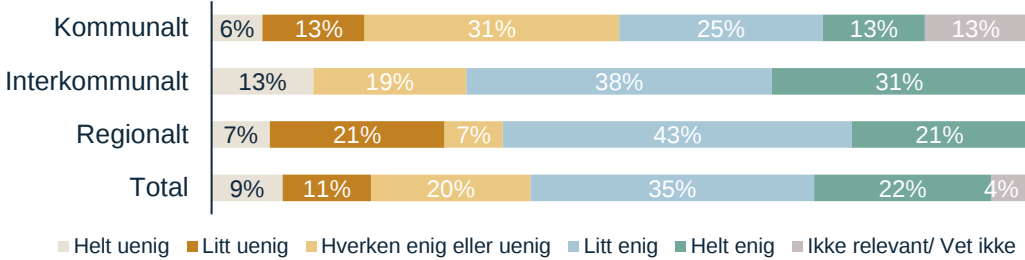
Sterkere konkurranse mellom lokalt og regionalt nivå, enn mellom de lokale selskapene

- Konkurransen oppleves som sterkere mellom lokale destinasjonsselskap og regionale selskaper.** Denne konkurransen merkes i større grad hos de store destinasjonsselskapene, og i mindre grad blant de minste. Hele 68 prosent av de med 3-6 ansatte er enig i at det er "konkurranse mellom lokale destinasjonsselskap og regional selskaper om roller og oppgaver". På Sørlandet er hele 3 av 4 selskap helt enig i at det er konkurranse mellom de lokale og regionale selskapene, etterfulgt av Nord-Norge der 3 av 8 er helt enig. Det er på Østlandet utfordringen med konkurranse er minst, her er det kun 1 av 18 som er helt enig at det er en slik konkurranse.

”Når det gjelder spørsmål over som går på forhold knytta til samspill mellom regionale og lokale selskap så er situasjonen i vår region at det ikke eksisterer et regionalt selskap. Regionen vi tilhører består av 6 kommuner med hvert sitt destinasjonsselskap. " av de seks kommunene/selskapene er det 2 store turistmaskiner(alpindestinasjoner) med egne kjente "merkenavn". Undertegna svarer for en av de mindre destinasjonene(målt i turisdøgntrafikk). For vår del skulle vi gjerne sett at vi kunne hatt et stort og ressurssterkt regionalt selskap som markedsfører og utvikler hele regionen under ett, en plattform som vi som kommunale selskaper kan stå på og markedsføre vårt reisemål under en paraply slik flere og flere regioner gjør. Dette er imidlertid ikke et ønske blant de to store destinasjonene da de er fornøyd med å kjøre sine egne løp. Vi har et fungerende samarbeid, men det begrenser seg til temasamarbeid som f.eks. på terrengsykkel(utvikling og markedsføring), bærekraft(samarbeid om sertifisering bærekraftig reisemål) og målretta temamarkedsføringskampanjer der vi har fått tilført ekstern finansiering. Vi som representerer de mindre destinasjonen må derfor bare finne oss i at vi må respektere de to store sin tydelige strategi på hva man samarbeider om og hva man ikke samarbeider om. Vi mener dette er korttenkt og at i et langsiktig perspektiv så vil vi som region tape på det, men det er ikke så mye annet vi får gjort med det enn å logre med halen og prøve å få mest mulig ut av de gode samarbeidsprosjektene vi har, og innfinne oss med at andre oppgaver må løses lokalt.

I hvor stor grad er du enig eller uenig i følgende utsagn?

Vi opplever at det er konkurranse mellom lokale destinasjonsselskap og regional selskaper om roller og oppgaver



- ”Landsdelsselskapene har utspilt sin rolle og bør legges ned. Disse krever mye tid og ressurser fra destinasjonsselskapene lokalt, men tilfører svært lite verdi
- ”Strukturen fungerer top down, å jobbe som bærekraftig reisemål fungerer bottom up - da kræsjer det mange ganger.
- ”Rolledelingen mellom destinasjonsselskaper og landsdelsnivå er uklart. Landsdelsselskapets tjenester må tilpasses og respondere på lokale behov og strategier. Bærekraft er blant annet tuftet på lokal utvikling og må deretter kobles på lokale strategier, ansvarlig markedsføring og bærekraftige prinsipper. Vi skal samarbeide oppover og samarbeider meget godt med nasjonalt nivå. Tjenesteleveransene på landsdelsnivå derimot er ute av synk med destinasjonenes prioriteringer, må moderniseres, har gradvis mistet sin relevans, digital strategi er uklare og bærekraftsarbeidet er ikke koblet på destinasjonenes arbeid. Rolledelingen må klargjøres og avtaler som tydeliggjør roller og sikrer effektiv leveranse til næringslivet må på plass.

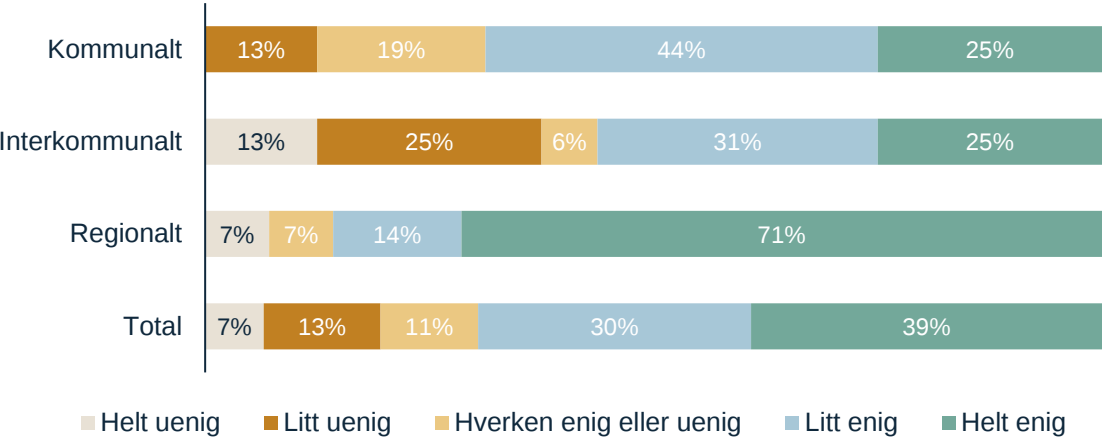
Vurderingen av samarbeidet i landsdelen varierer betydelig fra landsdel til landsdel

Flertallet opplever at det er et velfungerende samarbeid i landsdelen

- Destinasjonsselskapene er mest fornøyd med samarbeidet i Trøndelag og på Østlandet, etterfulgt av Nord-Norge, Vestlandet og Sørlandet. Det er interessant å merke seg at destinasjonsselskapene på Østlandet er mer fornøyd med samarbeidet i landsdelen, enn i Nord-Norge og på Vestlandet. I denne regionen er det ikke landsdelsselskap på samme måte.
- På Sørlandet er det ingen av de lokale selskapene som har svart, som mener at det er et velfungerende samarbeid i landsdelen.
- De regionale selskapene er betydelig mer fornøyd med samarbeidet i landsdelen enn de kommunale og interkommunale selskapene. Blant de regionale selskapene er hele 71 prosent helt enig i at det er et velfungerende samarbeid, mot kun 25 prosent blant de kommunale selskapene. Mange etterlyser en tydeligere rollefordeling mellom de lokale og regionale selskapene, og større innflytelse over hvordan reisemålet blir presentert og markedsført.

I hvor stor grad er du enig eller uenig i følgende utsagn?

Det er et velfungerende samarbeid mellom destinasjonene i landsdelen



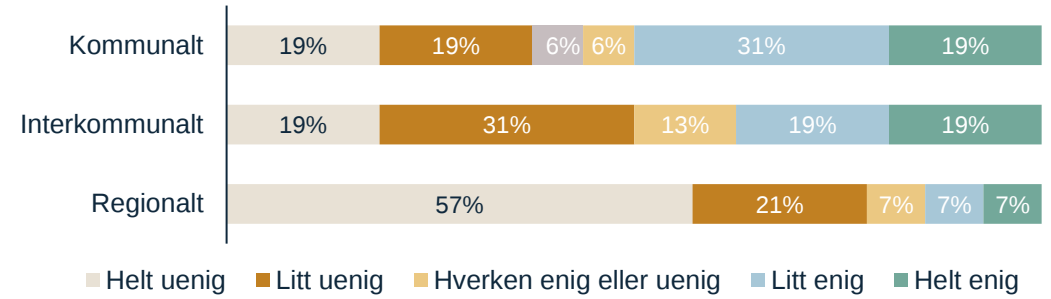
De kommunale selskapene vil ha mer innflytelse over hvordan reisemålet markedsføres

De lokale selskapene vil ha mer innflytelse over utformingen av hvordan reisemålet markedsføres regionalt og nasjonalt

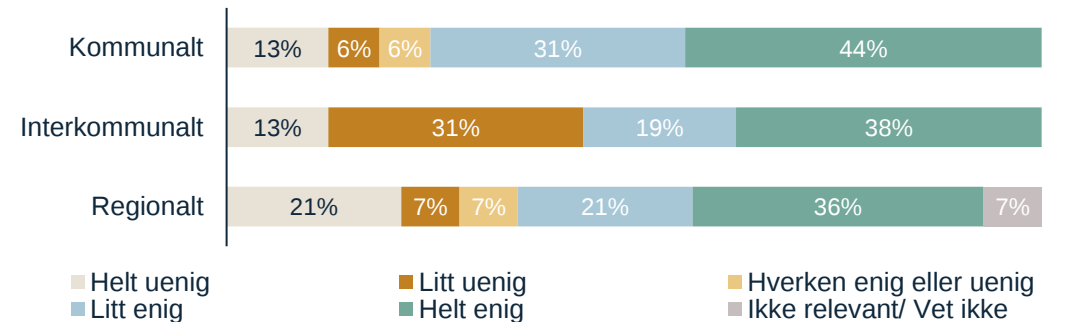
- 50 prosent av de kommunale destinasjonsselskapene og 46 prosent av de som er merket som bærekraftige reisemål er enig i at "Destinasjonsselskapet blir i for liten grad involvert i arbeidet med å utforme markedsføringen av reisemålet regionalt". Alle de lokale selskapene på Sørlandet opplever at de i for liten grad blir involvert, mens dette varierer mer i de øvrige landsdelene.
- Storbyene som har svart er nesten enstemmig i at de har for liten innflytelse over markedsføringen regionalt, de peker også i større grad på de nasjonale/regionale og lokale aktører som gratisspassasjerer som nyter godt av arbeidet uten å bidra økonomisk. Oppgavefordelingen og finansiering skaper interessen motsetninger.
- Hele 63 prosent av selskapene opplever at de i for liten grad blir involvert i arbeidet med å **utforme markedsføringen av reisemålet nasjonalt**. Det er de største selskapene, med mer enn 6 ansatte som er mest kritisk. Hele 50 prosent av disse svarer at de er helt enig i at de blir for lite involvert. Det er kun et lite mindretall på 15 prosent som opplever at de blir tilstrekkelig involvert. Merk at spørsmålet handler om å utforme markedsføringen av eget reisemål, ikke om å utforme markedsføring generelt. Dette underbygger tilbakemeldingene som kom i intervjuene. Der var flertallet tydelig på at de ønsket mer innflytelse over hvordan reisemålet blir presentert, for å sikre at det er tydelig forankret i lokale strategier og målsetninger, særlig knyttet til bærekraft.

I hvor stor grad er du enig eller uenig i følgende utsagn?

*Destinasjonsselskapet blir i for liten grad involvert i arbeidet med å utforme markedsføringen av reisemålet **regionalt***



*Destinasjonsselskapet blir i for liten grad involvert i arbeidet med å utforme markedsføringen av reisemålet **nasjonalt***



Struktur og organisering av destinasjonsledelse

Der er generelt et godt samarbeid på destinasjonene, men det er en utfordring når selskapet må forholde seg til mange kommuner

I denne seksjonen undersøker vi:

Hvordan varierer og påvirker struktur og organisering muligheten for velfungerende destinasjonsledelse?

I denne seksjonen finner vi:

Destinasjonsselskapene opplever at det er et velfungerende samarbeid på destinasjonen, og peker på tillit og relasjoner som avgjørende. Samarbeidet fungerer godt til tross for at selskapene mener at kommunene mangler kompetanse på reiseliv og destinasjonsarbeid.

Destinasjonsselskapene må forholde seg til et veldig mange ulike typer aktører med ulike forventninger til selskapet, det gjør at selskapene får komplekse samarbeidsflater og en stor koordineringsjobb.

De kommunale destinasjonsselskapene blir inkludert i viktige prosesser i kommunene, det er ikke tilfellet på samme måte for de interkommunale og regionale selskapene.

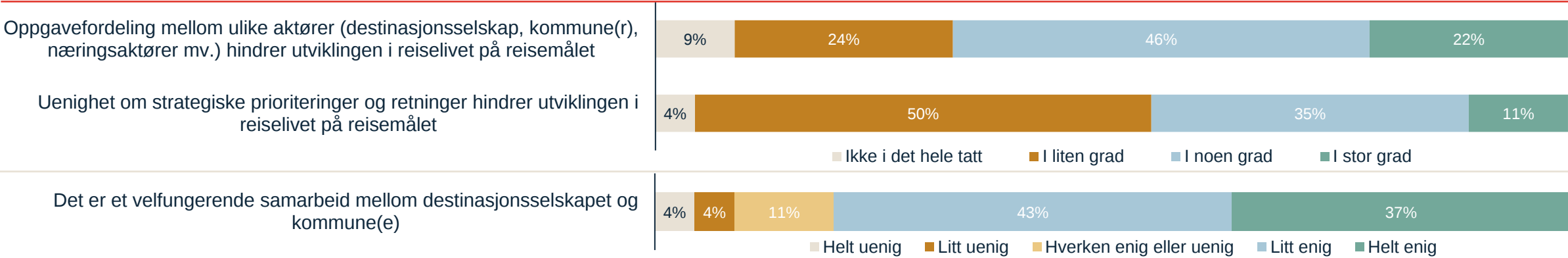
Selv på destinasjoner med et velfungerende samarbeid, opplever mange at oppgavefordelingen mellom ulike aktører er et hinder for utviklingen i reiselivet.

Destinasjonssamarbeidet fungerer godt på det store flertallet av reisemålene

Destinasjonsledelse: Samarbeid om å lede utviklingen på et reisemål. En **god** destinasjonsledelse utøves i et forpliktende og langsiktig samarbeid mellom næringsaktørene, de lokale interessentene og kommunen.

- Det er et gjennomgående velfungerende samarbeid mellom destinasjonsselskapene og kommunene på reisemålene. Samtidig opplever mange at oppgavefordelingen mellom de sentrale aktørene på reisemålet er til hinder for utvikling i reiselivet. Det er mindre utfordringer med oppgavefordelingen i de regionale selskapene, enn i de kommunale selskapene.
- Det er betydelig større uenighet om de strategiske prioriteringene i de interkommunale selskapene enn i de kommunale og regionale. Minst uenighet er det i de kommunale selskapene.
- Reisemål som er merket som bærekraftig reisemål skiller seg klart positivt ut, med et mer velfungerende samarbeid og mindre utfordringer både med strategiske prioriteringer og oppgavefordeling mellom destinasjonsselskapet og kommunen(e).
- Kommunene er også enig i at destinasjonssamarbeidet generelt er godt, og har forståelse for at destinasjonsselskapet kan oppleve at oppgavefordelingen og prosesser i kommunen kan være til hinder for utviklingen av reiselivet på reisemålet, og påpeker at det er krevende å få oppmerksomhet og prioritet i kommunen på områder som er viktig for reiselivet.

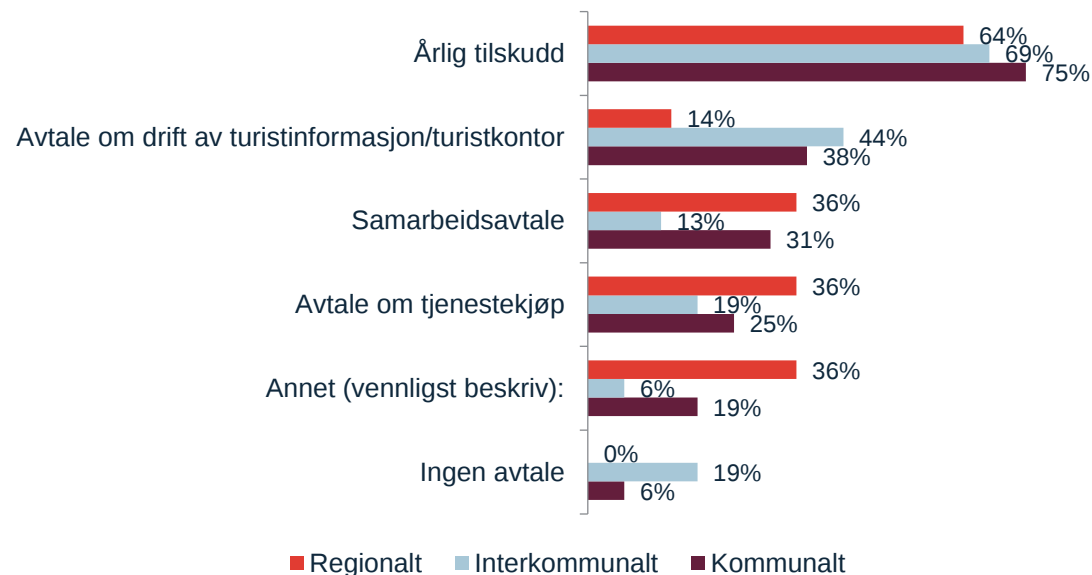
I hvor stor grad er følgende utsagn gjeldende for destinasjonssamarbeidet?/ I hvor stor grad er du enig eller uenig i følgende utsagn?



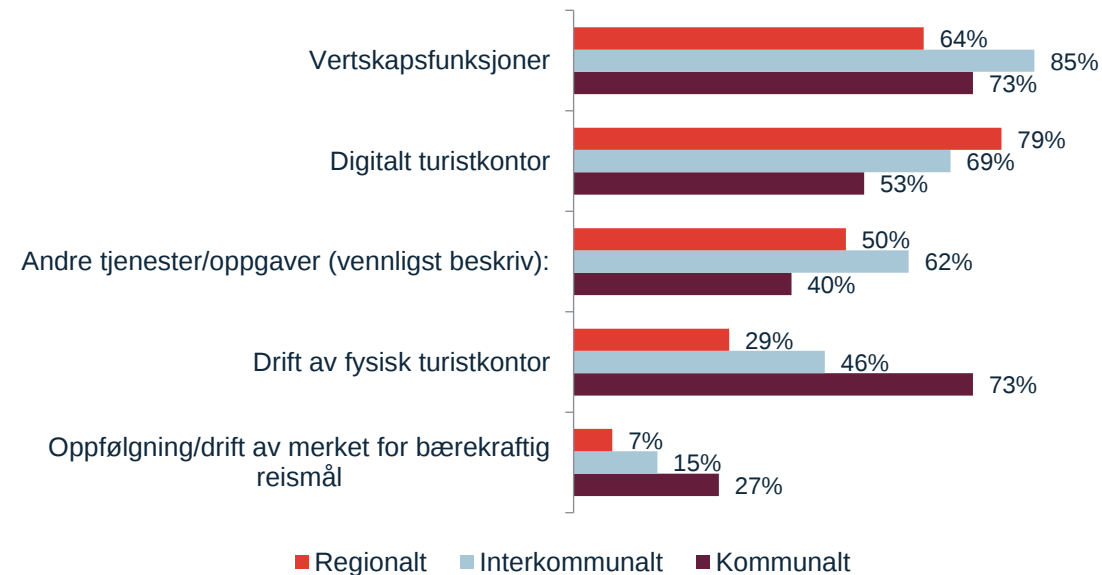
De aller fleste har et formalisert samarbeid med kommunen(e)

- Kommunale destinasjonsselskaper har avtaler med kommunen som ofte dekker oppgaver som vertskapsfunksjoner og drift av fysisk og digitalt turistkontor.
- Det er 12 destinasjonsselskap (4 kommunale, 3 interkommunale og 5 regionale) som har avtaler om tjenestekjøp med kommunen(e). 5 av selskapene svarer at de både årlig tilskudd og avtale om tjenestekjøp. Interkommunale og kommunale destinasjonsselskap har i større grad enn regionale destinasjonsselskap årlig tilskudd fra kommunen(e). 15 selskaper har avtaler med kommunene om drift av turistkontor. Selskapene som har avtale om tjenestekjøp har avtaler med noe lengre varighet, i snitt 2,7 år mot 2,1 år.
- I samtale med kommunene er det flere som påpeker at det er krevende å finne gode modeller for finansiering av destinasjonsselskapene. Tjenestekjøp bidrar til stor klarhet om hva som skal leveres og ikke, men det skaper også stor usikkerhet i forbindelse med anbud. Samarbeidet med destinasjonsselskapet handler i stor grad om relasjoner og om forankring i næringen(e), da blir det utfordrende å sette slike typer tjenester ut på anbud. Tjenestene selskapene leverer er ikke lovpålagte oppgaver, det gjør at det ofte er krevende å finne rom i de kommunale budsjettene. Flere kommuner etterlyser at næringen må ta et større finansielt ansvar for destinasjonsselskapene og at staten må bidra med finansiering.

Hvilke typer avtaler/bevilgninger har dere med kommunen(e)?



Hvilke oppgaver dekker avtalen med kommunen(e)?



Det er komplekse samarbeidsflater, og mange ulike aktører som trekker på destinasjonsselskapene

Destinasjonsselskapene forholder seg til svært mange aktører både lokalt, regionalt og nasjonalt. De opplever selv at det å være et bindeledd mellom næringen og det offentlige er en viktig del av deres rolle og oppgave.

- Det er ingen som har et helhetlig ansvar og tilhørende myndighet til å styre besøk til et reisemål. Næringsaktørene har ansvar for sine tjenester/tilbud, kommunen har myndighet til å iverksette politikk og er lokal planmyndighet. Noen destinasjoner sliter med for mye besøk på enkelte attraksjoner og tider av året, andre med for lite. Alle ønsker en jevnere besøksstrøm igjennom året, helårs arbeidsplasser og en positiv utvikling i lokalsamfunnet.
- 70 prosent peker på at konflikter/interessesmotsetninger knyttet til oppgavefordeling mellom ulike aktører (destinasjonsselskap, kommune(r), næringsaktører mv.) hindrer utviklingen i reiselivet på reisemålet. Disse konfliktene er mindre på de reisemålene der destinasjonsselskapene svarer at "Reiselivet har en fremtredende rolle i kommunale planer og strategier". Destinasjoner der reiselivet har en fremtredende rolle er typisk distriktskommuner på Øst- og Vestlandet. 5 av 8 av disse destinasjonsselskapene dekker kun 1 kommune.
- Alle destinasjonsselskapene forholder seg til en rekke ulike aktører. De regionale selskapene forholder seg i større grad til turoperatører og forskningsmiljøer, mens de kommunale selskapene i større grad forholder seg til næringshager og frivillige organisasjoner. Alle forholder seg til kommuner, fylker og Innovasjon Norge.
- Flere destinasjonsselskaper peker på tillit og nettverk som en avgjørende faktor for godt samarbeid. Kommunene peker på at god kommunikasjon er avgjørende for at destinasjonsselskapene skal få prioritet og oppmerksomhet i kommunen.



Flere destinasjonsselskaper peker på at utfordringer med samarbeid knyttes til uklar rollefordeling og en følelse av ansvar uten myndighet

Ansvar uten myndighet

- Destinasjonene har rollen som formidler/ koordinator, og opplever selv at de har stor kompetanse til å ta denne rollen. Mange opplever at det er store forventninger til at destinasjonsselskapet skal bidra til utvikling av lokalsamfunnet og flere har nedfelt dette som en viktig del av sitt formål. Mange opplever at det er liten samsvar mellom forventningene fra kommunene og tilgang på ressurser for å løse oppgavene. Det er stor forskjell på hvor stort ansvar destinasjonsselskapene har tatt på seg innenfor "besøksforvaltning" og hvor mye de arbeider med utvikling ut over reiselivsaktørene. En del av selskapene har valgt å fokusere på å utvikle spisskompetanse på markedsføring, omdømmebygging og bistå reiselivsaktørene med forretningsutvikling, paketering og salg.
- Flere destinasjonsselskaper peker på at det forventes at de skal løse utfordringer, uten å ha mandat, myndighet, ressurser eller verktøy til å løse utfordringene. Dermed blir selskapenes rolle ofte å bidra til å påvirke, oppfordre og følge opp ulike aktører med myndighet og ansvar innenfor områdene. Mange bruker mye tid på å følge opp politisk ledelse og administrasjon både i kommuner og fylker, og andre aktuelle institusjoner.

Rolleavklaring

- Interkommunale og regionale destinasjonsselskaper har også i høyere grad utfordringer med at det er mange lokale reiselivsaktører som ikke deltar i destinasjonssamarbeidet, enn hos kommunale destinasjonsselskap. På flere av disse områdene virker det som om det er lettere å motivere både reiselivsaktører og kommunen til å delta i et organisert samarbeid lokalt enn når selskapet ikke har tilhold på destinasjonen. For selskaper som dekker flere kommuner er det mange som fremhever samarbeid gjennom regionråd som avgjørende. Samtidig påpeker flere at det ikke kan erstatte arbeidet med politikere og administrasjon i kommunene.
- Mange destinasjonsselskaper, uavhengig av om de dekker få eller mange kommuner opplever at det er press på fellesgoder på reisemålet og derfor behov for mer tilrettelegging og styring av ferdsel. Mer enn 3 av 4 destinasjonsselskaper mener mange aktører og uklare roller gjør forvaltning og ivaretagelse av fellesgoder krevende. Dette underbygger den generelle oppfattelsen av at uklar rollefordeling fører til utfordringer i destinasjonsledelsen/destinasjonssamarbeidet. Flere av kommunene sier at de har stor forståelse for at dette er krevende for destinasjonsselskapene. Det kan være tette skott mellom ulike avdelinger og fagområder internt i en kommune. Det bidrar til at prosesser kan ta lang tid og at det blir ressurskrevende å nå frem i det kommunale systemet.
- Mange destinasjonsselskaper mener også at konflikter/interessesmotsetninger om oppgavefordeling mellom ulike aktører (destinasjonsselskap, kommune(r), næringsaktører mv.) hindrer utvikling i reiselivet på reisemålet. Flere trekker spesielt frem interessesmotsetninger med grunneiere

” ... grunneierretten er for stor med tanke på muligheter for tilrettelegging av stier/løyper og spesielt for sykkel. Motsetninger mellom grunneiere som får godkjent utbyggingsplaner og grunneiere som ikke får/ikke vil bygge ut gjerne rammer tredjepart ved stenging av skiløyper og stier osv.

- Andre igjen påpeker at det er stor variasjon i forhold til hva som skaper interessesmotsetninger på et reisemål som er sammensatt av flere kommuner

” Det er vanskelig å svare 100% på noen av spørsmålene da stedene innad på destinasjonen varierer sterkt eksempelvis i interessesmotsetninger mellom lokalbefolkning og reiseliv. Stor sett ikke noe problem i det hele tatt men på enkelte steder til gitte tidspunkt er det store problemer.

Samarbeidet på reisemålet er godt de fleste stedene, til tross for at de aller fleste mener at kommunen(e) har liten kompetanse på reiseliv og destinasjonsarbeid

- 8 av 10 er enig i at det er et velfungerende samarbeid mellom destinasjonsselskapet og kommunen(e), og at kommunen er en viktig og konstruktiv samarbeidspartner, og omtrent halvparten oppgir at kommunene og destinasjonsselskapet har en felles strategi for utvikling av reisemålet.
- Samtidig opplever de fleste at det er **liten kompetanse om reiseliv og destinasjonsarbeid i kommunen**. Det er kun tre destinasjonsselskap som er uenig i dette. I intervjuene kom flere av destinasjonsselskapene med en sterk oppfordring om at det bør utvikles et kompetansehevingsprogram for administrasjon og folkevalgte i kommuner som har mye reiseliv. Manglende kompetanse hos kommunene fører imidlertid ikke til mindre samarbeid. De som har et utstrakt samarbeid opplever i enda større grad at kommunen mangler kompetanse.
- I samtale med kommunene svarer alle at destinasjonsselskapene har rett i at det er mangel på kompetanse om reiseliv og destinasjonsarbeid i kommunene. De mener at det er en utfordring destinasjonsselskapene kan ta tak i ved å jobbe enda mer med hvordan de formidler kunnskap og kommuniserer med kommunen. I tillegg har flere erfaring med at problemet blir mindre når administrasjon og politikerne blir direkte involvert i konkret arbeid med problemstillinger som er viktig for næringen, det kan være strategiarbeid der de er direkte involvert i arbeidet. En av næringskonsulentene fortalte at hen hadde foreslått at også næring burde skrive faglige vurderinger i saker som angår f.eks reiselivet. Det kan bidra til at kompetansen om reiseliv øker. Det kan bety at i en plansak, som handler om reiseliv, også blir faglig vurdering av f.eks verdiskapingspotensialet, arbeidsplasser og betydning for reiselivstilbudet på destinasjonen, i tillegg til de lovpålagte faglige vurderingene. Kommunene er mer skeptisk til opplæringsprogram innenfor reiseliv fordi det vil være ressurskrevende og må finansieres.
- Det er de kommunale destinasjonsselskapene som i størst grad blir "involvert i viktige prosesser som omhandler reiselivet i kommunen(e) (som planarbeid, byutvikling o.l.)". Mye tyder på at det er lettere for selskap med lokal tilstedeværelse å bli involvert og få på plass et omfattende samarbeid med kommunen.
- I tillegg påpeker noen av kommunene at destinasjonsselskapene bør løfte seg opp for å bli relevante i samfunnsdebatten. De må vise frem kompetansen sin og være faglige ressurspersoner på reiseliv. De må tørre å prioritere noe fremfor noe annet. Det handler mye om kommunikasjon og evne å sette reiseliv på det lokalpolitiske kartet. Samtidig må kommunene i større grad evne å ta dialogen internt slik at destinasjonsselskapene slipper å bli kasteball mellom avdelingene i kommunen. Det må være mulig å koordinere og samkjøre internt i kommunen i større grad enn det som gjøres i dag. Det er den samme utfordringen på alle nivå i forvaltningen, problemstillinger knyttet til reiseliv går på tvers av mange avdelinger som ikke nødvendigvis er koordinert og samsnakket.

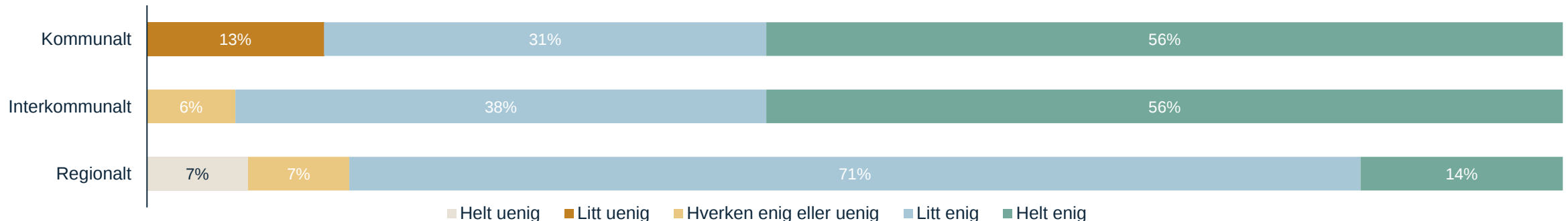
Samarbeid med kommunen(e) på destinasjoner som er merket som bærekraftig reisemål:

- Samtidig som mange opplever at samarbeidet med kommunene blir bedre når en destinasjon jobber med merket for bærekraftig reisemål, gjør også dette at forventningene til destinasjonsselskapet øker og at de påtar seg nye oppgaver. Det er flere saker de forventes å involvere seg i, men også lettere å bli involvert. Prosessen bidrar til at de jobber tett sammen. Selve merkingen påpeker noen kan være et skrivebordsarbeid, men det kan også være et godt utgangspunkt for å få bærekraft inn i kulturen for hvordan og hva de jobber med. Vennligst se også neste avsnitt av rapporten om merkeordningen.

Samarbeidet på reisemålet er godt de fleste stedene, til tross for at kommunen har liten kompetanse på reiseliv og destinasjonsarbeid

- Når destinasjonsselskapene jobber med et bredere engasjement for samfunnsutvikling og bolyst kan det virke som om det er lettere å få til et tettere samarbeid med kommunene. For mange kommuner er bolyst jobb nr. 1. Dermed blir målsetningen til kommunen og destinasjonsselskapene mer samstemt.
- Kommunene støtter destinasjonsselskapene i at det er lite kompetanse om reiseliv og destinasjonsarbeid i kommunene. Flere av kommunene påpeker at resultater er viktigere enn planer, det skrives så mange planer og strategier som havner i skuffen, gode relasjoner og samarbeid som gir resultater trumfer planer, strategier og gode intensjoner. Det handler om mennesker påpeker både destinasjonsselskapene og kommunene. Det gjør at flere rykker tilbake til start når det er bytte av folk enten hos kommunen eller hos destinasjonsselskapet. Det gjør samarbeidet sårbart og personavhengig.
- Når kommunene reflekterer rundt kommunens rolle i destinasjonsselskapene er alle tydelig på at de opplever at destinasjonsselskapene gjør en viktig jobb med de begrensede ressursene de har. Ett av destinasjonsselskapene har nylig vært igjennom en omfattende omorganisering fra å være offentlig eid til å bli et AS der næringsaktørene er majoritetseiere. I de tre kommunene som ble intervjuet med private AS er alle samstemte om at de forventer at næringsaktørene skal ta en større del av regningen for å ha et destinasjonsselskap, og bruke det som et strategisk verktøy for næringen. Alle er også enig i at dette er mer krevende å få til et profesjonelt næringssamarbeid med mange små aktører enn i andre næringer som har en annen struktur og type aktører.

Hvor enig eller uenig er du med følgende påstander knyttet til kompetansen på reisemålet? *Kommunen(e) har liten kompetanse om reiseliv og destinasjonsarbeid**

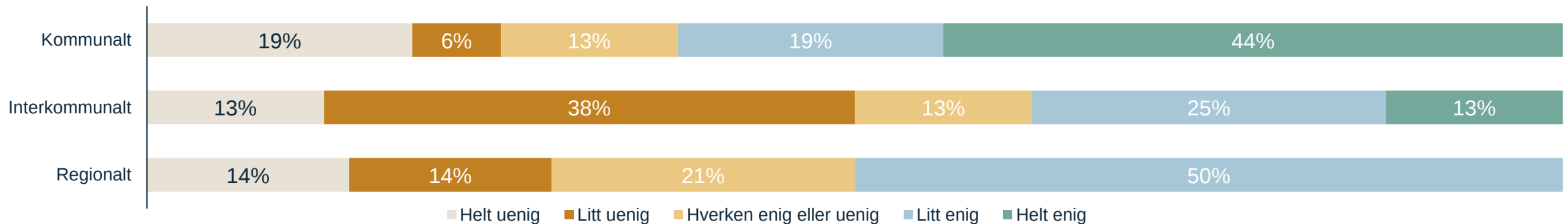


Størrelsen på destinasjonsselskapet påvirker samarbeidet med kommunen(e)

- Kommunale destinasjonsselskap blir i større grad involvert i viktige prosesser som omhandler reiselivet i kommunen, det kan være fordi de har en sterk lokal tilknytning, gode relasjoner og at disse selskapene kun forholder seg til en kommune. En av kommunene påpekte at de små reiselivsbedrifter blir veldig alene med det de holder på med når destinasjonsselskapene dekker et stort område og er litt langt unna. Det er en hårfin balanse mellom å være store og slagkraftige og ha god lokalkunnskap og nær kontakt med de små næringsaktørene.
- Regionale destinasjonsselskap har litt større utfordringer med å bli involvert i viktige prosesser i kommunene. Det er naturlig siden disse selskapene i gjennomsnitt dekker 10 kommuner. Det virker som om det er mer krevende å sikre lokalt forankring på tvers av så mange ulike kommuner, til tross for at disse selskapene har flere ansatte. De har imidlertid færre ansatte per kommune, enn det de kommunale selskapene har.
- De interkommunale destinasjonsselskapene har størst utfordringer med at de ikke blir involvert. Dette kan henge sammen med at disse selskapene, med noen unntak, dekker flere kommuner som ikke er store reisemål. Flere er i "støpeskjeen" og flere påpeker at de har mange små aktører, ingen store "reiselivsmotorer" og svak forankring i kommunene. De havner i en mellomposisjon, der de ikke har den lokale forankringen de kommunale selskapene nyter godt av og heller ikke kraften til de regionale reiselivsselskapene.

I hvilken grad opplever du at følgende utsagn er gjeldende for samarbeidet mellom kommunen(e) og destinasjonsselskapet?

Destinasjonsselskapet blir involvert i viktige prosesser som omhandler reiselivet i kommunen(e) (som planarbeid, byutvikling o.l.)*



*Svaralternativ med 0% og «Vet ikke/ikke relevant» er fjernet fra grafen

Kommunene er samstemte i at næringsaktørene må mer på banen og at reiselivsarbeidet må forankres lokalt

- Alle næringssjefene/konsulentene vi har snakket med i kommunene er samstemte om at destinasjonsselskapene må bli enda flinkere til å informere om arbeidet og næringen i møte med kommunen. Det betyr ikke at de mener selskapene gjør en dårlig jobb i dag, men at reiselivet, oppgavene og måten arbeidet er organisert på er vanskelig å forstå for folk som ikke kjenner næringen. Reiselivet er ikke like profesjonelt i møte med kommunen som mange av de andre næringene, de mangler store aktører, et solid kunnskapsgrunnlag og ofte evne til å sette dagsorden på områder som er viktig for politikerne.
- Reiseliv påvirker mange av kommunenes ansvarsområder og alle er samstemt i at det fordrer et tettere samarbeid på lokalt nivå mellom næringen, destinasjonsselskapet og flere avdelinger i kommunen. En av kommunene har etablert et destinasjonsråd med et tydelig mandat og et eget budsjett der destinasjonsselskapet er sekretariat. En annen påpeker at det er behov for å organisere mottaksapparatet i reiselivet bedre. Det regionale destinasjonsselskapet er dyktig på markedsføring og utviklingsprosjekter, men det er behov en form for «operasjonelt selskap» som koordinerer og iverksetter tiltak på tvers av de kommunale enhetene og næringen lokalt i kommunen for å tilrettelegge og håndtere utfordringer på en mer effektiv og helhetlig måte. Når det oppstår situasjoner som må håndteres er det ofte handlingslammelse fordi det er et omfattende arbeid, mange som må involveres, mye man må finne ut av, mange løyver og tillatelser som må være på plass. Det er utfordrende å få til fra gang til gang når det er mange kommunale instanser som skal bidra. Dersom man hadde hatt en fast struktur som jobber sammen over tid vil det bli lettere å håndtere akutte hendelser og planlegge fremover. Da kan det bli lettere å svare på hvem har ansvaret og hvem skal betale?
- Kommunene opplever at destinasjonsselskapet har nødvendig kompetanse som er viktig for kommunen, både om marked, næring og lokale forhold. Samtidig påpeker alle at det er viktig å få de små, lokale næringsaktørene mer involvert i destinasjonsarbeidet. Flere av kommunene er pådrivere for at næringsaktørene skal delta i destinasjonsselskapet. De påpeker at medlemskap må være nyttig for aktørene og at destinasjonsselskapet må være tilstede lokalt slik at aktørene har tilhørighet til selskapet. En av kommunene sier at det er behov for flere små bedriftsnettverk lokalt for å koble de lokale aktørene sammen i områder der destinasjonsselskapet dekker et stor geografisk område. Andre sier derimot at destinasjonsselskapet må prioritere tøffere, jobbe mer strategisk og mindre med mange småprosjekter.
- Flere påpeker at det er lett å havne i en situasjon der kommunen(e) ser på destinasjonsselskapene som sin ressurs på reiseliv, og at det fritar kommunen for ansvar og oppgaver. Når det bevilges penger til destinasjonsselskapet «slipper» kommunene å engasjere seg i reiseliv og destinasjonsarbeid, fordi de betaler destinasjonsselskapet for å gjøre det.
- Samtalene med kommunene bekrefter at de regionale destinasjonsselskap ikke er like tett på kommunene som de mer lokale. Disse selskapene har spisskompetanse på markedsføring og utvikling, og brukes ikke på samme måte inn i det daglige arbeidet i kommunene. Da oppstår det et vakuum der det er behov for kompetanse lokalt som destinasjonsselskapene ikke har ressurser til å fylle. Det handler ikke om vilje, kunnskap eller engasjement, men om ressurser.
- Den store utfordringen både for kommunene og destinasjonsselskapene er at det ikke er ressurser til å løse fellesgodeutfordringer. Små kommuner med mange besøkende har ikke økonomi til å gjøre nødvendig investeringer i infrastrukturtiltak, renovasjon, parkering, skilting, toalettfasiliteter – alt som skal til for at det «flyter bra» på reisemålet.

Betydning av bærekraftig merke

Arbeidet med merket for bærekraftig reisemål skaper bedre samarbeid, men det fører med seg nye oppgaver og utfordringer

I denne seksjonen undersøker vi:

Hvordan påvirker arbeidet med merket for bærekraftige reisemål destinasjonsledelsen?

I denne seksjonen finner vi:

Destinasjonsselskapene er opptatt av bærekraft, og jobber med dette på ulike måter. Bærekraft griper inn i alle arbeidsområdene på en destinasjon, og gjør at destinasjonsselskapene får nye oppgaver.

Kommunale destinasjonsselskap er i større grad merket som bærekraftig reisemål. Mange av de interkommunale og regionale selskapene oppgir at de er i prosess med å kvalifisere seg til merket nå. Disse selskapene har gjennomgående svakere lokal forankring og er i utgangspunktet mindre involvert på lokalt nivå.

Funnene viser entydig at prosessen med merket for bærekraftig reisemål skaper et bedre samarbeid på destinasjonene, selv om de som er merket i større grad mener at kommunen(e) mangler kompetanser om reiseliv og destinasjonsarbeid.

De fleste mener at arbeidet med oppfølgingen av merket ikke er tilstrekkelig finansiert, og ser på dette som en stor utfordring. Når prosjektstøtten til prosessen opphører, er det mange som sliter med finansiering til oppfølging og det langsiktige bærekraftsarbeidet.

Mange jobber med bærekraft som en integrert del av alt de gjør

Det er stor forskjell, også blant reisemålene som er merket, i hvor mye ressurser de har til å følge opp arbeidet med bærekraftig reisemål.

- 37 prosent av destinasjonsselskapene er helt enig i at "vi jobber med bærekraftig utvikling som en integrert del i alt vi gjør". Andelen er på 60 prosent blant destinasjonsselskapene som er merket som bærekraftige reisemål.
- Noen bruker mye ressurser på arbeidet *"Vi er merket som Bærekraftig reisemål. Det forplikter, og vi har egen strategi som en del av destinasjonsselskapets strategi (vedtatt i alle kommunene). Helhet og langsiktighet er viktig. Handlingsplaner blir lagt for 3-års perioder og vi rapporterer årlig til Merkeordningen. Vi setter oss også langsiktige mål og lager operative planer"*.
- Andre påpeker at arbeidet er mer sporadisk og at det skyldes mangel på ressurser og finansiering til å følge opp arbeidet, ikke manglende vilje. *"Vi følger opp aktivitetsplan som ble utarbeidet under re-merking i 2019, men arbeidet blir ikke gjennomført regelmessig fordi vi ikke har bemanning/midler til å jobbe kontinuerlig med dette."*
- Svært mange av selskapene har bærekraft høyt på agendaen både som overordnet formål og innenfor alle delene av egen virksomheten og på reisemålet. Det er kun et lite mindretall som forholder seg til bærekraft på følgende måte *"ingen konkret plan, men har det i tankene"*

Sertifiseringer er en viktig del av bærekraftsarbeidet, både for destinasjonsselskapene selv og for næringsaktørene.

- Svært mange viser til arbeidet med merket for bærekraftig reisemål på spørsmål om hvordan de arbeider med bærekraft, også mange av de som per i dag ikke er merket eller i prosess, de uttrykker at de ønsker å sette i gang dette arbeidet. I tillegg er det mange som jobber med sertifiseringer, både av egen virksomhet og med å bidra til at næringsaktørene og kommunene blir miljøsertifisert. I en av kommunene vi snakket har de satt av midler og kapasitet for å bistå reiselivsaktører som ønsker å sette i gang arbeidet med å bli miljøsertifisert.
- Mange har en gjennomtenkt strategi og ambisiøse mål for hvordan de jobber med bærekraft. De har en helhetlig tenking i forhold til måten de markedsfører og kommuniserer, både før og under et besøk, velger målgrupper, har fokus på lokal verdiskaping, tilrettelegger fellesgoder, samarbeider bredt på destinasjonen, jobber med transport- og infrastrukturløsninger, forhindrer uønsket slitasje på natur, bruker lokale råvarer, mat og drikke, involverer lokalbefolkningen mv. Det store flertallet arbeider for lengre oppholdstid, sesongforlengelse/helårs reiseliv og for at reiselivet skal bidra til lokal utvikling på reisemålet .

Finansiering, bemanning og kompetanse er den største utfordringen for å lykkes med bærekraftig reiseliv på reisemålet

- I det åpne spørsmålet "Hva er de viktigste utfordringene for å lykkes med et bærekraftig reiseliv på reisemålet?" er finansiering, bemanning og kompetanse gjennomgående tilbakemeldinger om hva som skal til for å lykkes med å skape et bærekraftig reiseliv, i tillegg til forankring og langsiktighet.
- Flere av de merkede reisemålene peker på at det er en utfordring at:
 - *"det foreligger ikke en videre finansiering fra virkemiddelapparatet etter godkjent bærekraftig reisemål. Det forventes at destinasjonsselskap og kommuner tar denne finansieringen selv - og det er en stor utfordring."*
- Det er heller ikke noe indikator i standarden (verken 2.0 eller 3.0) som måler på om arbeidet med oppfølging av handlingsplanen har tilstrekkelig finansiering, dermed opplever flere at det gjøres en stor jobb med å få på plass merket, men at det ikke følger med midler til å følge opp arbeidet i etterkant.
- Mange ser til andre måter å finne prosjektfinansiering for å skaffe midler til det videre arbeidet med bærekraft.

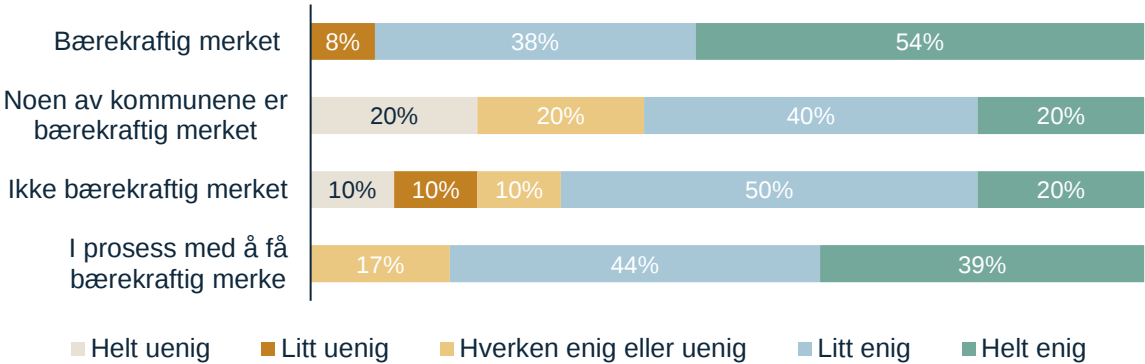
” Samarbeid og økonomi i bunn. Uten økonomien på plass er det umulig å få bærekraftsarbeidet til å bli en integrert del av hverdagen.

Flere av destinasjonene som ikke er med i merkeordningen, har utfordringer med samarbeidet på reisemålet

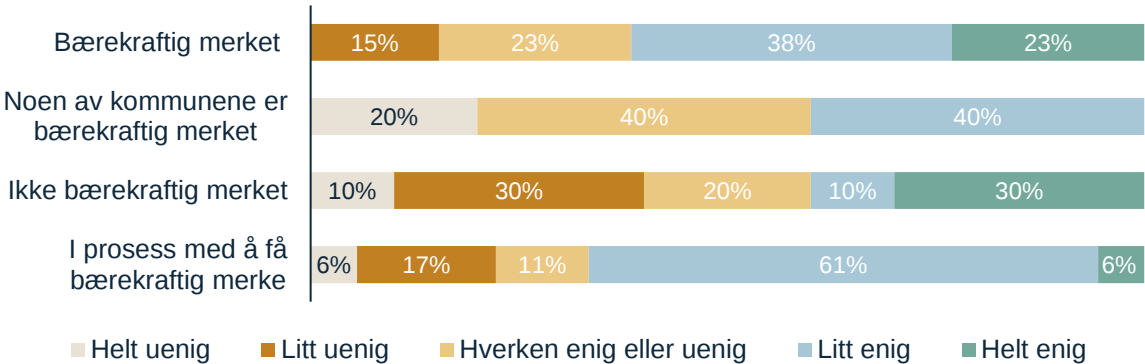
Destinasjonsselskaper som ikke er merket eller som er i prosess med å bli merket har vesentlig dårligere samarbeid med kommunen(e).

- Merkeordningen forutsetter at "... kommunen(e) (har) fattet politisk vedtak om å være en aktiv bidragsyter for å oppnå merket for bærekraftig reisemål"* for at prosessen med å bli merket kan startes opp. Dermed har de destinasjonene som sliter med samarbeid mindre mulighet for å kvalifisere seg for å starte prosessen med merkeordningen.
- Alle reisemålene som er merket er samstemte i at arbeidet med merket for bærekraftig reisemål har ført til økt samarbeid på reisemålet.
- Samarbeidet med kommunen har blitt bedre som følge av felles arbeid og innsats som er lagt ned i forbindelse med merkeordningen.
- Det bør kanskje vurderes om det skal innføres andre insitamenter som gjør at kommunene og destinasjonsselskapene får sterkere grunner til å komme i gang med dette arbeidet, også på reisemål der samarbeidet i utgangspunktet ikke er like godt.
- Funnene i undersøkelsen viser uomtvistelig at samarbeidet mellom næringen, destinasjonsselskapet og kommunen(e), som dette arbeidet krever, gir gode resultat på samarbeid generelt og særlig om utfordringer knyttet til fellesgoder.
- Signaler fra samtalene med kommunene kan tyde på at effekten er mindre når mange kommuner merkes samtidig i regionale destinasjonssamarbeid. Da er det en fare for at de lokale aktørene blir mindre involvert og har mindre eierskap til prosessen og tiltakene som er definert. De regionale selskapene er i utgangspunktet mindre involvert lokalt og finansieringen per kommune er også mindre når flere kommuner merkes samtidig.

I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende utsagn om destinasjonsselskapets rolle og oppgaver? *Det er et velfungerende samarbeid mellom destinasjonsselskapet og kommune(e)*



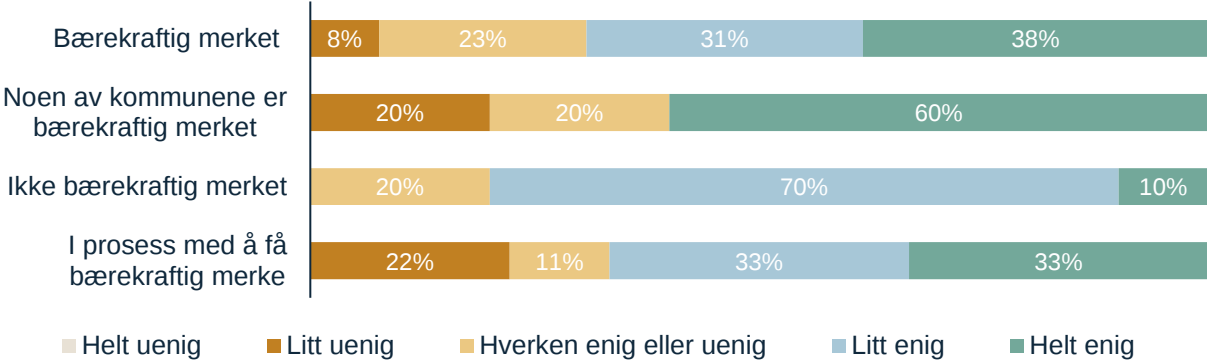
Hvor enig/uenig er du i følgende påstander om gratispassasjerer og fellesgodeforvaltning på reisemålet? *Destinasjonsledelsen samarbeider godt om å løse fellesgodeutfordringer*



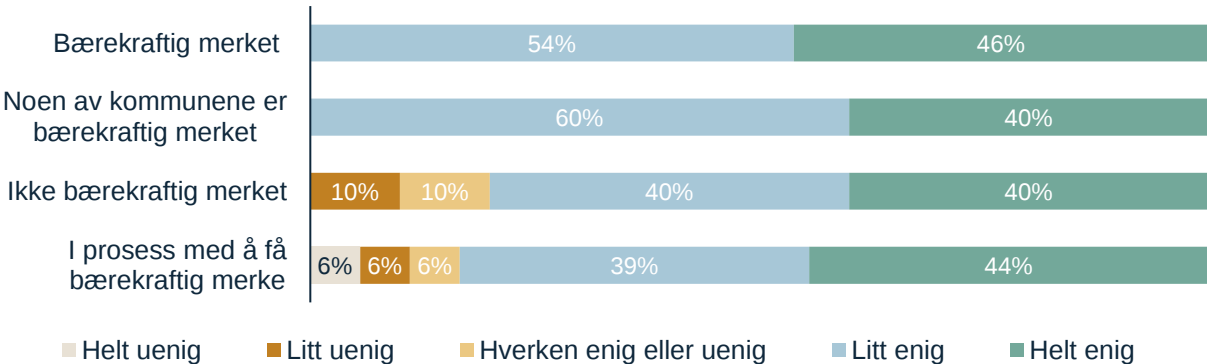
Kommunene har mangelfull kompetanse om reiseliv og destinasjonsarbeid, og det er mange ulike aktører i forvaltningen å forholde seg til

- Til tross for godt samarbeid svarer alle som jobber med merket at de opplever at kommunene har liten kompetanse om reiseliv og destinasjonsarbeid. Samtidig er om lag 75 prosent av destinasjonene som er merket enig i at "reiseliv får ikke tilstrekkelig prioritet i kommunen(e)". Mange destinasjonsselskaper jobber på tvers av mange kommuner, og flere påpeker at det er variasjon mellom kommunene på reisemålet "Noen kommuner fungerer optimalt andre kommuner er det vanskeligere. Noen kommuner har lite turisme andre veldig mye."
- Noen fremhever at når kommunen kjøper seg fri fra ansvar ved å bidra med midler til destinasjonsselskapet: "Kommunen har i stor grad innbilt seg at de betaler oss for å jobbe med reiseliv og derfor er deres oppgave med dette ivaretatt. de tror at de kan kjøpe seg ut av å faktisk jobbe aktivt med destinasjonsledelse."
- En mulig grunn til at destinasjonsselskapene opplever at kommunen har liten kompetanse kan være at det er mange ulike personer og avdelinger som har ansvar for reiseliv i kommunene og i forvaltningen for øvrig. I arbeidet med merkeordningen må selskapene forholde seg til en rekke ulike avdelinger med varierende kompetanse og interesse for reiseliv.
- Det er heller ingen indikatorer i merkeordningen som måler på om kommunen implementerer handlingsplanen for bærekraftig reiseliv i styringsdokumentene i kommunen(e). Kommunestyrene skal orienteres, men forventes ikke nødvendigvis å implementere tiltakene på kommunens ansvarsområder.

Hvor enig eller uenig er du med følgende påstander knyttet til kompetansen på reisemålet?
Vi må forholde seg til en rekke ulike avdelinger og personer i forvaltningen (kommune(r), fylkeskommune, statsforvalteren mv)



Hvor enig eller uenig er du med følgende påstander knyttet til kompetansen på reisemålet?
Kommunen(e) har liten kompetanse om reiseliv og destinasjonsarbeid

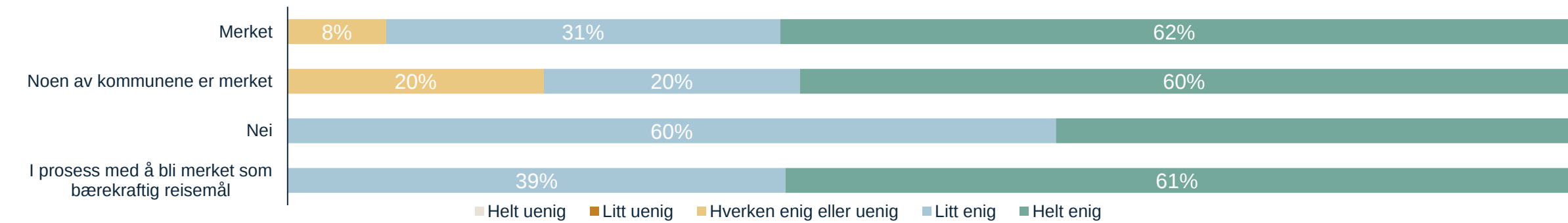


Destinasjonsselskapene mener selv at de trenger å øke kompetansen på bærekrafts-området fremover

- Det store flertallet av destinasjonsselskaper er enige i at arbeidet med bærekraftig utvikling gjør at de trenger å øke kompetansen på dette området fremover. Alle som svarer at de jobber med bærekraftig utvikling på tvers av alt de gjør, svarer at de trenger å øke kompetansen på bærekraft. Det tyder på at dess mer selskapene jobber med bærekraft, dess mer kompetanse på området opplever de at trenger.
- Samtidig svarer 70 prosent at det er "Det er krevende å få tak i ansatte med den riktige kompetansen".

” Det vanskeligste er at det alltid er for lite midler til den jobben som skal og bør gjøres. Det er en konstant kamp om midler. Det gjør også at det er vanskelig å skulle tiltrekke seg god nok arbeidskraft hvis man skal være konkurransedyktig på lønn - for interessen er der. Å jobbe med bærekraftig destinasjonsutvikling og ansvarlig markedsføring er kjempespennende. Lønnsomme forretningsmodeller for destinasjonsselskaper er en kjempeutfordring.

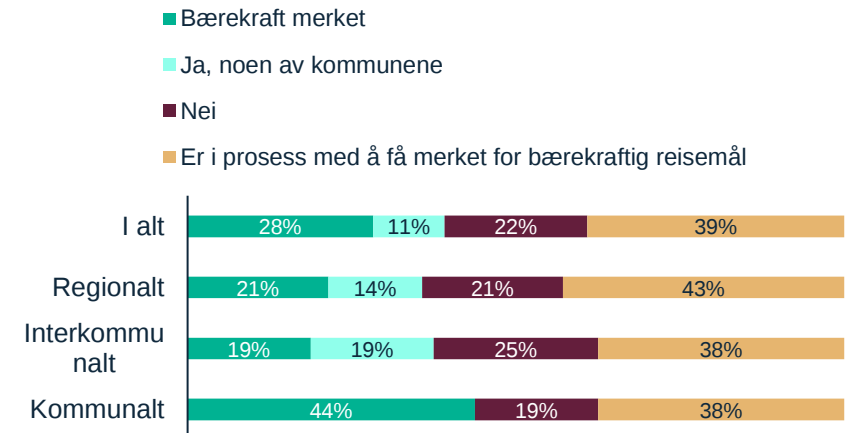
I hvilken grad er du enig/uenig med følgende utsagn knyttet til interne forhold i selskapet?
Arbeidet med bærekraftig utvikling gjør at vi trenger å øke kompetansen vår på dette fremover



Kommunale destinasjonsselskap er overrepresentert blant reisemålene som er merket som bærekraftig reisemål

- Merket for bærekraftig reisemål er mest utbredt blant destinasjonsselskapene som kun dekker en kommune. Av disse er 44% merket, mens det kun er hhv 19 og 21 prosent i de interkommunale og regionale selskapene.
- Det stilles krav i "standard for bærekraftige reisemål" om at "Er bærekraftig reiseliv beskrevet i kommunal(e)- og/eller regional(e) planer og strategier slik at fremtidig ressursforvaltning og verdiskaping er ivaretatt", og kommunestyret skal orienteres om status på handlingsplanen. Det er ikke et krav om at kommunestyret skal gjøre vedtak om de områdene i handlingsplanen som faller naturlig inn under kommunens ansvarsområde eller at de skal bidra til å finansiere arbeidet med bærekraftig reisemål. Kommunens ansvar for å tilrettelegge og bidra til et bærekraftig reiseliv på destinasjonen bør tydeliggjøres.
- Det er mange av destinasjonsselskapene som er merket eller som er i prosess med å bli merket som påpeker at de har utfordringer med å finansiere oppfølgingsarbeidet som kommer i forbindelse med denne prosessen:
 - «Det er uavklart hvordan vi skal finansiere arbeidet videre etter endt prosjekt.»
 - «Finansiering! Skal man for eksempel ha et merke for bærekraftig reisemål som det er meningen at destinasjonsselskapene skal gjennomføre, må det finnes en eller annen form for lønnsomhet i å gjennomføre jobben. Nå er det kjekt å ha, ikke må ha. Og ingen vil betale for det. Destinasjonsselskapene har ikke råd, og det har vel strengt tatt ikke kommunene heller. Ellers må det tette, forpliktende samhandling på plass mellom alle nivåer - lokalt (destinasjon/kommune), regionalt (fylket) og nasjonalt. Initiativene må komme fra lokalt nivå og så må de andre nivåene bistå i å få ting til å skje gjennom regelverk og finansiering! Reiselivsnæringen ønsker å jobbe bærekraftig, men det må på plass reguleringer, organisering og midler for få det til å skje.»
 - «Vi følger opp aktivitetsplan som ble utarbeidet under re-merking i 2019, men arbeidet blir ikke gjennomført regelmessig fordi vi ikke har bemanning/midler til å jobbe kontinuerlig med dette. Lite tilknytning til kommunene»
 - «Samarbeid og økonomi i bunn. Uten økonomien på plass er det umulig å få bærekraftsarbeidet til å bli en integrert del av hverdagen.»

Er destinasjonen merket som bærekraftig reisemål i Innvasjon Norges merkeordning?



Destinasjonsselskap som dekker flere kommuner, sliter mer med oppfølging og gjennomføring av arbeidet med bærekraftig reiseliv

- Så langt er det betydelig færre destinasjonsselskap som dekker flere kommuner som er merket som bærekraftig reisemål. Mange av disse selskapene er i prosess med å bli merket i skrivende stund.
- I intervjuene tyder mye på at de bærekraftige reisemålene har et godt forhold til kommunen både på politisk og administrativt nivå, men det er det også mange av reisemålene som ikke er merket som har. Merket for bærekraftig reisemål krever mer utstrakt kontakt, samordning og samarbeid med kommunene formelt eller uformelt. Når et destinasjonsselskap dekker flere kommuner innebærer det at dette arbeidet blir ressurskrevende. 6 kommuner er 6 formannskap, 6 ordførere, 6 kommunestyre og 6 kommuneadministrasjoner, samt andre interessenter i lokalsamfunn i de respektive kommunene. En aktør som dekker 11 kommuner påpeker f.eks. «*Det er utfordrende for en stor destinasjon når man skal sertifisere 11 kommuner samtidig. Her burde man ha hatt en støtteordning som var tilpasset reisemålets størrelse. I prinsippet er i dag finansieringen lik fra Innovasjon Norge om man er 1 eller 11 kommuner.*» Når det er lite ressurser til å gjennomføre arbeidet i hver kommune blir forankringen og eierskapet lokalt mindre, det kan innebære at prosessen får mindre betydning for en bærekraftig reiselivsutvikling i disse områdene.
- 30 av 46 destinasjonsselskap dekker mer enn en kommune, og i gjennomsnitt opererer de i 6,8 kommuner med en median på 4 kommuner. Arbeidet med besøksforvaltning og destinasjonsutvikling fordrer et tett samarbeid mellom det offentlige – særlig kommunen – og destinasjonsselskapet/reiselivet. Når flertallet av destinasjonsselskapene er interkommunale eller regionale skaper det behov for effektive samarbeids- og ledelsesmodeller som gjør det mulig å drive destinasjonsledelse på tvers av kommuner med myndighet og ansvar innenfor sitt geografiske område. Flere av destinasjonsselskapene går også på tvers av fylkesgrenser. Det bør vurderes om det skal utvikles føringer for hvordan planarbeidet knyttet til reiseliv bør gjennomføres i områder der destinasjonsselskapene krysser kommunegrenser. I veilederen til kommunal planstrategi er det lagt vekt på at interkommunalt planstrategi bør vurderes der det er hensiktsmessig*. Da bør det kanskje lages retningslinjer/anbefalinger for hvordan dette skal gjøres innenfor reiseliv.
- Flere destinasjonsselskap har gode erfaringer med å samarbeide med regionrådene, både med politisk og administrativ ledelse i regionen, der de finnes. Det kan ikke erstatte det lokale samarbeidet i hver enkelt kommune, men det gjør koordinering og drift mer effektiv.
- Det er krav om at det skal finnes en reiselivsstrategi for reisemålene som ønsker å bli merket. Det er også en brekkstang for å løfte blikket sammen og ta tak i mer langsiktige utfordringer. Selve merkingen får man støtte til, men oppfølgingen må gjøres innenfor eksisterende rammer. En av destinasjonene forteller at de har en egen bevilgning fra kommunene som er øremerket oppfølgingen av handlingsplanen i merket for bærekraftig reisemål. 8 av 13 (60%) av destinasjonsselskap som er merket oppgir at oppfølging av merket er en del av avtalen de har med kommunene.
- Utfordringene med finansiering til oppfølging av merket for bærekraftig reisemål er et symptom på en dyptgripende utfordring med finansiering av fellesgoder og tiltak for å sikre en bærekraftig reiselivsutvikling, særlig i kommuner med få innbyggere og mange besøkende som kommer for å nyte naturopplevelser.

Utfordringer knyttet til finansiering

Langsiktig finansiering er en utfordring for destinasjonsselskapene

I denne seksjonen undersøker vi:

Hvordan er destinasjonsselskapene finansiert i dag og hvilke utfordringer er knyttet til de nåværende finansieringsmodellene?

I denne seksjonen finner vi:

De kommunale selskapene har en betydelig større andel av finansieringen fra medlemsbidrag enn interkommunale og regionale selskaper.

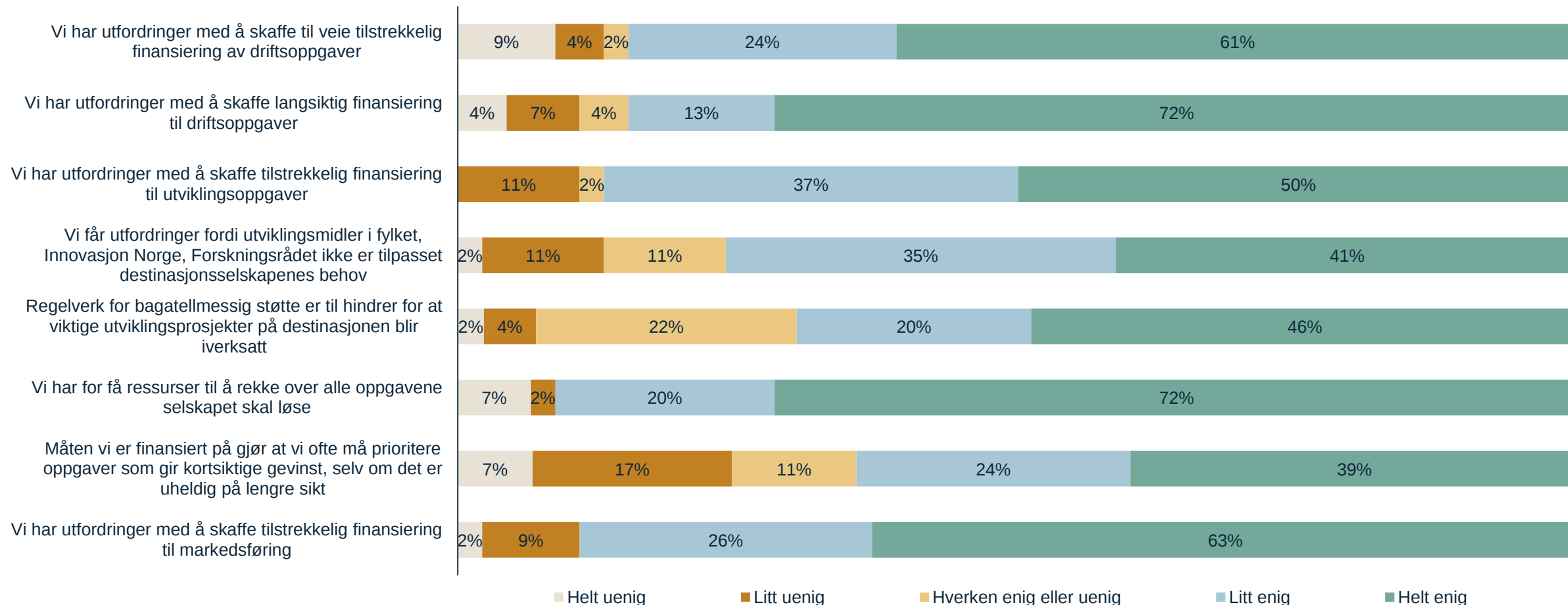
De aller fleste selskapene har betydelig utfordringer med å skaffe tilstrekkelig og langsiktig finansiering. Det store flertallet sliter med at de har for lite ressurser i forhold til de oppgavene de skal løse.

Prosjektfinansiering er avgjørende for å finansiere utviklingsoppgaver. Selskapene opplever at utviklingsmidlene fra fylket, Innovasjon Norge og Forskningsrådet ikke er tilpasset destinasjonsselskapenes behov. Mange får også utfordringer med at de når grensen for bagatellmessig støtte.

Kortsiktig finansiering gjør at flere ser seg nødt til å prioritere oppgaver, som gir gevinst på kort sikt, selv om det er uheldig på lengre sikt.

Destinasjonsselskapene er i stor grad enige om at det er problemer med finansiering

I hvilken grad er du enig/uenig med følgende utsagn knyttet finansiering av destinasjonsselskapet?*



Misforhold mellom økte forventninger, nye oppgaver og finansiering

De aller fleste selskapene har utfordringer med å skaffe tilstrekkelig finansiering

- Over 80 prosent av selskapene opplever at det er utfordrende å skaffe til veie tilstrekkelig midler til driftsoppgaver, og at de har for få ressurser til å rekke over alle oppgavene selskapet skal løse.
- Det er kun et lite mindretall som ikke opplever at det er krevende å skaffe tilstrekkelig driftsmidler. Det er primært næringsselskap og næringshager, med en annen finansieringsstruktur enn de klassiske destinasjonsselskapene, som svarer at de ikke har utfordringer med å skaffe finansiering til driftsoppgaver.

Mange destinasjoner faller mellom to stoler når det kommer til finansiering og har problemer med å finne midler som er tilpasset deres behov

- 76 prosent er helt eller litt enig i at "Vi får utfordringer fordi utviklingsmidler i fylket, Innovasjon Norge, Forskningsrådet ikke er tilpasset destinasjonsselskapenes behov". Dette gjelder særlig selskap som er organisert som medlemsforeninger/reiselivslag og/eller som har høy offentlig eierskap, men det gjelder også selskapene i byene.
- "Vi er små, dekker et begrenset antall reiselivsaktører, få ansatte, usikker økonomi, låst mellom offentlige støtteordninger (kommune og fylke, da vi er kommunalt eid, men et aksjeselskap)"

Forventningene til selskapene har økt på en rekke områder de seneste årene, og mange påpeker at det er et misforhold mellom forventningene og ressursene selskapene disponerer:

” DS blir fort en kateball i de ulike kommunestyrene og beslutninger relatert til utvikling av reiselivet er ikke alltid fundert i fakta knyttet til reiseliv, og står i konkurranse med lovpålagte oppgaver i en kommune.

” Sesongutvidelse og helårsturisme er økonomisk krevende å bidra til, men innholdsmessig har vi mye å bygge på.

” Gjentakende er økonomi som igjen fører til dårlige ressurser. Dette fører også til at me ender med konkurranse med nærliggande destinasjonsselskap. Det er for uklare "speleregler" innan destinasjonsselskapa.

” Virksomheten er underfinansiert i forhold til krav og forventninger fra medlemmer og kommuner.

” Alltid en kamp for tilstrekke ressurser. Selv om vi har solid bakking fra bedriftene, som finansierer ca 70% av vår drift, så skulle vi gjerne hatt mer solid grunnfinansiering for spesielt å sikre de "ikke-kommersielle" aktivitetene som går på destinasjons- og lokalsamfunnsutvikling og bærekraft.

” Dårlig økonomi, små budsjett gjer at me får utretta mykje mindre enn me ynskjer. særleg på større løft som infrastruktur på reisemålet får me ikke gjort noko på eiga hand.

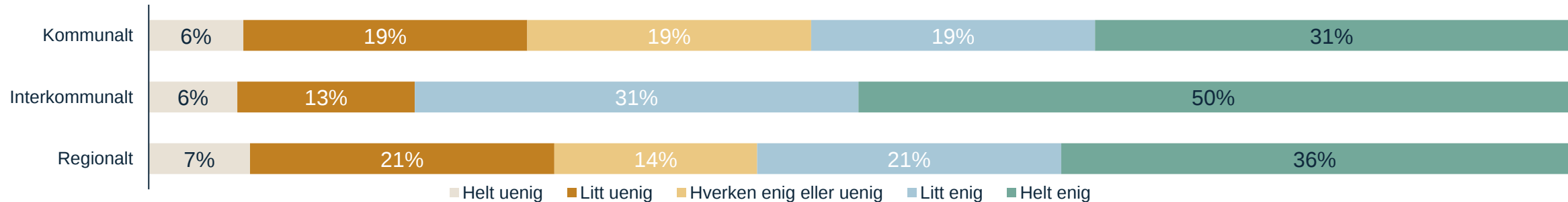
Mange må prioritere oppgaver som gir kortsiktig gevinst, selv om det er uheldig på lengre sikt

- Mangelen på langsiktig finansiering fører til at flertallet av selskapene er enig i at "måten vi er finansiert på gjør at vi ofte må prioritere oppgaver som gir kortsiktige gevinst, selv om det er uheldig på lengre sikt". Dette er særlig krevende når stadig flere selskap i større grad jobber med oppgaver som krever langsiktighet. *"Den kommunale andelen av finansieringen er langt under normalen for sammenlignbare destinasjonsselskap. Denne har ikke vært endret på mange år."*
- Det er særlig de små destinasjonsselskapene med få 1-2 ansatte som opplever at de må prioritere å håndtere kortsiktig oppgaver, fremfor oppgaver som gir mer langsiktig gevinst.
- Reisemålene som er merket er delt i to, det er betydelig flere blant disse som er uenig i påstanden, men også en stor gruppe på i underkant av 40 prosent som svarer at de må prioritere kortsiktig gevinst.
- De interkommunale selskapene er de som har størst utfordringer med å prioritere langsiktig effekt, fremfor kortsiktig gevinst.

”Oppgavene endret og på grunn av viktigheten av en bærekraftig utvikling av reiselivet med besøksforvaltning etc. har destinasjonsselskapet en viktig og sentral rolle i mange prosesser. Den "nye" delen av virksomheten er sterkt underfinansiert, og vi ser at hvis vi ikke får opp en finansiering så må destinasjonsselskapet "slippe" disse oppgavene (som forøvrig ligger i en gråson mellom forvaltningen og det organiserte reiselivet). ...Besøksbidrag, eller fellesgodefinansiering kan være et viktig bidrag til at vi skal få løst mange av de oppgavene som er underfinansiert i dag. Ikke bare for destinasjonsselskapene, men kommunene.

I hvilken grad er du enig/uenig med følgende utsagn knyttet finansiering av destinasjonsselskapet?

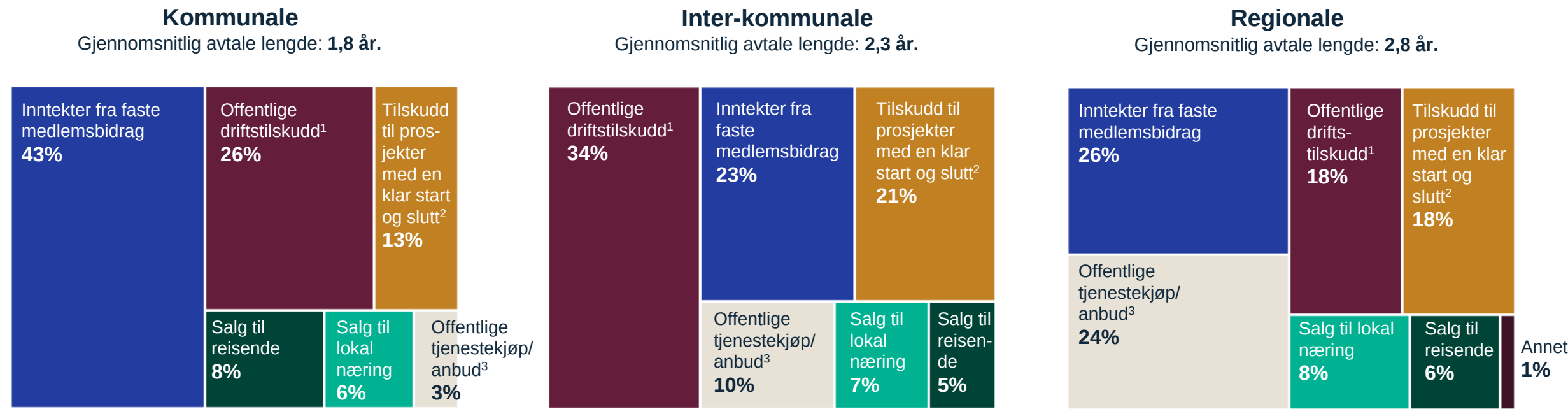
Måten vi er finansiert på gjør at vi ofte må prioritere oppgaver som gir kortsiktige gevinst, selv om det er uheldig på lengre sikt



Finansiering av drift og utvikling kommer fra mange ulike kilder

- Kommunale selskap har en markant høyere finansiering fra faste medlemsbidrag (43%), sammenlignet med de interkommunale (23%) og regionale (26%). Selskaper som har det offentlige som majoritetseier har kun 19 prosent medlemsbidrag. Selskapene som kun dekker en kommune har også betydelig mindre utfordringer med at "det er mange lokale reiselivsaktører som ikke deltar i destinasjonssamarbeidet", enn de øvrige selskapene. Mye tyder på at de lokale selskapene har et tettere forhold til bredden av reiselivsaktører, både små og store, ved at de har geografisk nærhet til de aktørene de representerer.
- En aktør, som dekker mange kommuner, kommenterer at "Vi strekker oss over en stor geografi etter flere fusjoner av mindre destinasjonsselskaper, men med ansatte fordelt rundt i regionen så klarer man å ha den lokale forankringen som er nødvendig."

Finansieringskilde for selskapene



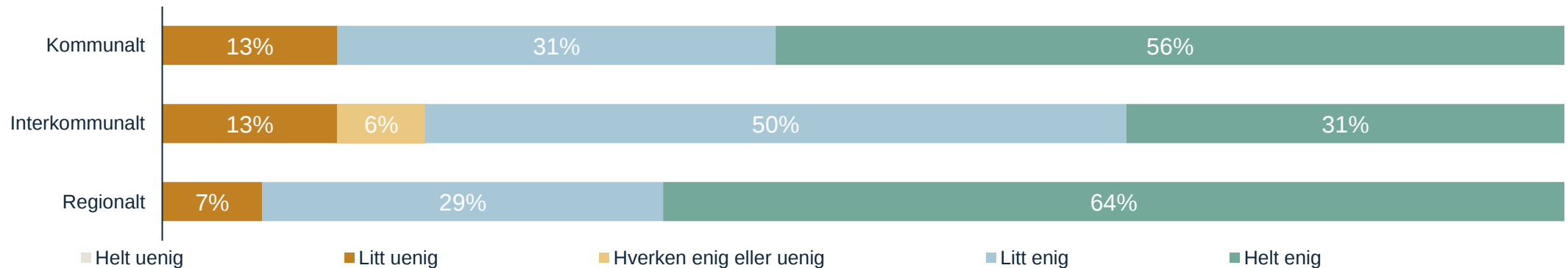
49

Note 1: Tilskudd over offentlige budsjetter til f.eks. vertskapsfunksjoner, turistinformasjon mv.
Note 2: Tilskudd til utviklingsprosjekter, nettverk, kompetanseheving mv. med en klar start og slutt.
Note 3: Tilskudd over offentlige budsjetter til f.eks. vertskapsfunksjoner, turistinformasjon mv.

Prosjektfinansiering er avgjørende for utviklingsarbeid på destinasjonene

- 43 av 46 driver med utviklingsprosjekt og prosjektledelse, og oppfølging av prosjekt som har gått over i en driftsfase. Prosjektmidler står for 17 prosent av finansieringen til destinasjonsselskapene. De søker prosjektmidler for å skape utvikling, både i selskapet og sammen med eksterne samarbeidspartnere og "medlemmer", og opplever at det er få andre muligheter for å sikre videre utvikling.
- **Det er flere utfordringer med å være avhengig av prosjektfinansiering som en del av grunnfinansieringen til selskapene:**
 - Prosjektfinansieringen er relativt kortsiktig og hindrer langsiktige utviklingsløp, samtidig som det ofte skapes merarbeid på drift uten finansiering i etterkant.
 - Mange får utfordringer fordi de har nådd eller er i ferd med å nå grensen for bagatellmessig støtte, det innebærer at de ikke får satt i gang det de anser som nødvendig innovasjons- og utviklingsarbeid. Flere selskaper må tilpasse satsninger og utviklingsarbeid etter utlysninger, ikke det som er strategisk ønskelig.
 - Avhengighet av prosjektfinansiering skaper en usikker og uforutsigbar økonomisk situasjon og usikkerhet for ansatte i selskapene.
 - 76 prosent får større eller mindre med å skaffe finansiering "fordi utviklingsmidler i fylket, Innovasjon Norge, Forskningsrådet ikke er tilpasset destinasjonsselskapenes behov". Samtidig er det få alternative måter å finansiere utviklingsarbeid på.

I hvilken grad er du enig/uenig med følgende utsagn knyttet finansiering av destinasjonsselskapet? Vi har utfordringer med å skaffe tilstrekkelig finansiering til utviklingsoppgaver



Grensene for bagatellmessig støtte er til hinder for viktig utviklingsarbeid på destinasjonene

Mange selskap må senke utviklingsambisjonene sine fordi de har eller er i ferd med å nå grensen for bagatellmessig støtte.

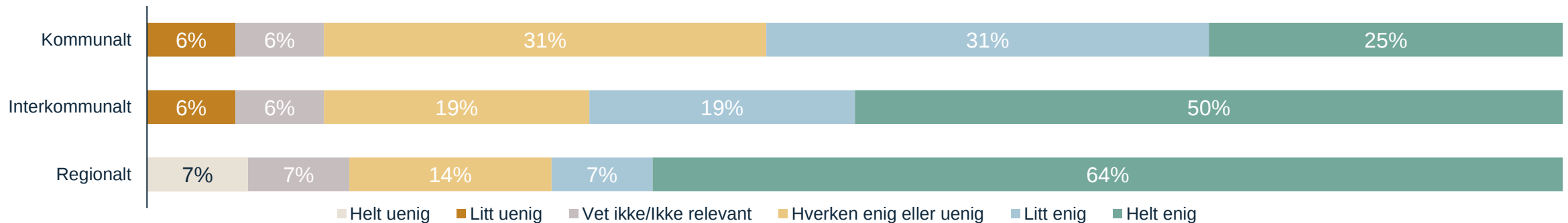
- Mange selskap søker om midler til å finansiere utviklingsoppgaver som faller inn under regelverket for bagatellmessig støtte. Bagatellstøtte har en grense på inntil 200 000 euro over en treårsperiode.
- Visit Oslo Region har bestilt en utredning fra advokatselskapet Kluge der de har bedt selskapet vurdere hvordan destinasjonsselskap kan motta lovlig statsstøtte ut over grensen på 200 000 euro. Kluge redegjøre i et notat for hvordan og hvorfor destinasjonsselskapene kan motta bagatellstøtte for tjenester av allmenn økonomisk betydning, hvor grensen er 500 000 euro over en treårsperiode. Mange destinasjonsselskap påpeker at en stadig større del av arbeidet handler om bærekraft og lokalsamfunnsutvikling, det må trolig sies å være av allmenn økonomisk betydning?

Det er de regionale destinasjonsselskapene som har størst utfordringene med grensen for bagatellmessig støtte.

- Det henger trolig sammen med at grensen på 200 000 euro er den samme for små og store destinasjonsselskap. Hele 65 prosent av destinasjonsselskapene mener at dette regelverket er til hinder for at viktige utviklingsprosjekter på destinasjonen blir iverksatt. Samtidig er det enda flere som har utfordringer fordi utviklingsmidler i fylket, Innovasjon Norge, Forskningsrådet ikke er tilpasset destinasjonsselskapenes behov. Dersom selskapene får mer tilpassede virkemiddel vil trolig grensen for bagatellmessig støtte bli et større problem for flere.

”...vi skal løse enorme oppgaver, og forventingene til oss er likedan. Vi ønsker svært gjerne å løse oppgavene og forventingene som ligger hos oss, men det er konstant svært begrenset med ressurser og midler. Vi bruker mye tid på å kontinuerlig søke midler. Også vil vi sitte i situasjon der vi ikke får mer midler, fordi bagatellmessig støtte er nådd.

I hvilken grad er du enig/uenig med følgende utsagn knyttet finansiering av destinasjonsselskapet? Regelverk for bagatellmessig støtte er til hinder for at viktige utviklingsprosjekter på destinasjonen blir iverksatt



Finansiering fra kommunene er ikke tilstrekkelig for å håndtere oppgavene kommunen ønsker å få gjort

56 prosent av destinasjonsselskapene er helt uenige i at "finansieringen fra kommunen(e) er tilstrekkelig for å håndtere oppgavene kommunen(e) ønsker de skal gjøre".

- Utfordringen er størst i de interkommunale selskapene, og minst i de kommunale selskapene. De kommunale er mindre avhengig av offentlig finansiering enn de øvrige.
- Næringshagene skiller seg ved at de i større grad mener at det er samsvar mellom oppgaver og finansiering.
- Kommunene har forventninger til at finansieringen fra næringen må økes, og påpeker at det er krevende å finne midler i trange kommunebudsjett.

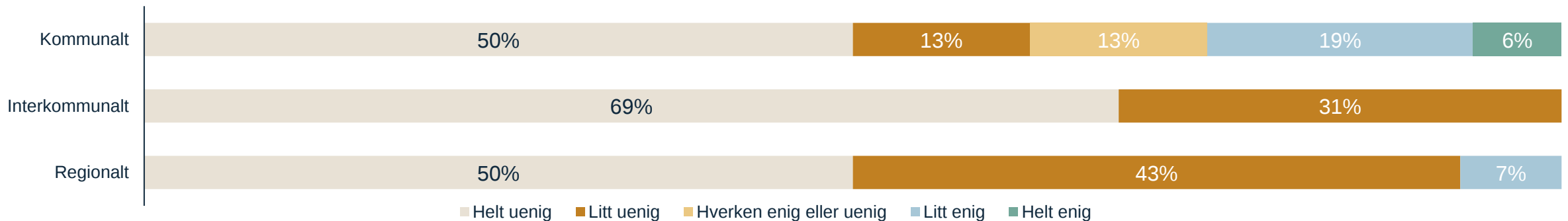
Det er noen få aktører som trekker frem finansiering som en styrke;

” Kommunene er viktig grunnfinansiering og når man har fått 4 års avtaler kan man benytte tiden på de viktige oppgavene som skal løses fremover.”

” Gode rammeavtaler med alle kommunene og fylkeskommunen.

- Noen selskap ser det som en styrke at de ikke er prisgitt finansiering og for mange føringer fra kommunene "Selskapet har eksistert lenge,... næringslivet (står) for nesten 90% av inntektene våre. Slik sett så kan næringen selv bestemme hva en skal prioritere, men vi har kjempegodt samarbeid med kommunen"

I hvilken grad opplever du at følgende utsagn er gjeldende for samarbeidet mellom kommunen(e) og destinasjonsselskapet? Finansieringen fra kommunen(e) er tilstrekkelig for å håndtere oppgavene kommunen(e) ønsker at vi skal gjøre



Med mer ressurser ville selskapene prioritert markedsføring, styrket samarbeid med interessenter, kompetanseheving, utvikling og bærekraft

- Når destinasjonsselskapene blir spurt om hvilke områder de ville prioritert om de fikk ekstra ressurser, svarer mange at de ville bruke dette på **markedsføring, salg og sosiale medier**. Noen fokuserer på markedsføring fordi dette vil gjøre det mulig å rendyrke de andre stillingene, mens andre mener god innholdsproduksjon vil selge mere.
- I tillegg svarer mange at de vil bruke ekstra ressurser på **kompetanseheving**, både innad i selskapet og hos samarbeidspartnere. Mange nevner også at de ville brukt ressursene på å synliggjøre hvilke oppgaver destinasjonsselskapet har og hvilken verdi de bidrar med – både for medlemmene og kommunen(e)/regionen(e). Kommunene etterlyser mer kommunikasjon og tydelighet fra destinasjonsselskapene.
- **Bærekraftig reisemålsutvikling** nevnes av mange, og noen viser til behovet for en egen stilling på bærekraft, samt bærekraftig markedsføring, kompetanseheving og bærekraftige helårskonsepter. I tillegg nevner noen at de vil bruke ekstra ressurser på å hjelpe bedriftene med å bli mere bærekraftige og implementere dette i driften. **Fokus på medlemmene går igjen i alle svar.** Destinasjonsselskap som er merket sier også de ville bruke midler på oppfølging mellom merking og re-merking.
- Flere svarer **utvikling, prosjekter, salg og paketering**. I tillegg nevner noen at de ville bruke ekstra ressurser på bedre vertskap eller vertskapskurs for medlemmene. Noen nevner også mer innsats for helårsturisme.

”

Destinasjonsselskapene har fått et stort ansvar og en stor utfordring med å sertifisere destinasjonen som et Bærekraftig Reisemål med alle FN's bærekraftsmål. Dette er en veldig stor og krevende jobb og er ikke bare et prosjekt, men en reisemålsstrategi som skal jobbes med daglig og etterlevs i all framtid.

”

Det er en evig kamp om finansiering og synliggjøre viktigheten av den jobben næringen vår gjør - både med bolyst, besøkslyst og tilflytningslyst, sysselsetting og verdiskaping. Det er utrolig undervurdert og det er aldri nok tid til å formidle kunnskap om dette og jobbe mer målrettet med destinasjonsutvikling.

”

Me ville framstått tydelegare ut mot medlemmar og besøkende.

”

Produktutvikling for sesongforlenging saman med reiselivsbedriftene, for å auke bunnlinja til bedriftene og få fleire heilårs arbeidsplassar. Digitalisering og auke tal opplevingar og produkt som er online bookbare.

”

Vi ville også arbeidet mer med både administrasjon og det politiske miljøet i kommunen for å øke kunnskapen og fokuset på reiseliv og viktigheten av dette for destinasjonen.

”

Me ville ynskja ein fulltidstilsett i marknadsføring - Fått laga ein tydeleg marknadsplan.

Utfordringer knyttet til kompetanse i destinasjonsselskapet og næringen

Destinasjonsselskapene peker på at det er rom for kompetanseheving både innad i selskapene og hos samarbeidspartnere på destinasjonen

I denne seksjonen undersøker vi:

Hvordan vurderer destinasjonsselskapene kompetansen hos de ulike aktørene på destinasjonen og hvilke utfordringer oppstår pga. dette?

I denne seksjonen finner vi:

Destinasjonsselskapene mener generelt at kommunene mangler kompetanser om reiseliv og destinasjonsarbeid, samt at næringsaktørene mangler kompetanse innenfor markedsføring og det digitale.

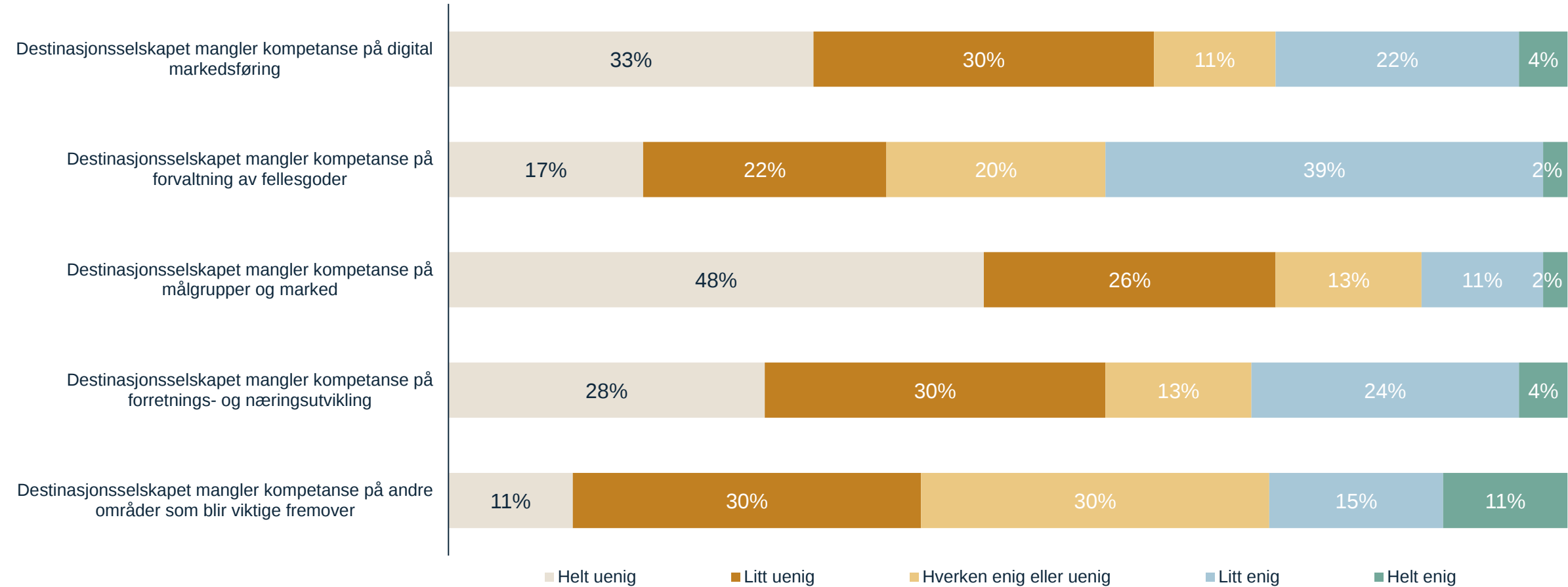
De små selskapene mangler kompetanse på digital markedsføring og målgrupper, de store på forvaltning av fellesgoder.

Det er krevende både for destinasjonsselskapet og for næringsaktørene å få tak i kompetent arbeidskraft.

Det er særlig innenfor bærekraft at destinasjonsselskapene opplever at de må øke sin kompetanse fremover.

Destinasjonsselskapene mangler i størst grad kompetanse på forvaltning av fellesgoder, og mangler i minst grad kompetanse på målgrupper og marked

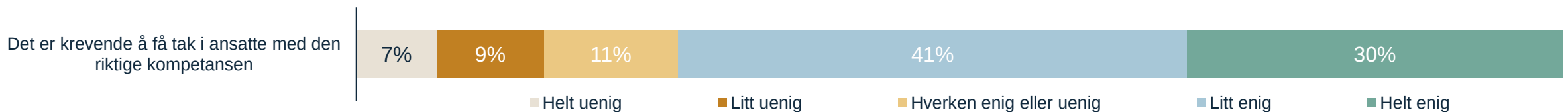
Hvor enig eller uenig er du med følgende påstander knyttet til kompetansen på reisemålet?*



De små destinasjonsselskapene mangler kompetanse på digital markedsføring, målgrupper og forretningsutvikling, de store på forvaltning av fellesgoder

- Samlet sett er destinasjonsselskapene mest fornøyd med egen kompetanse på marked og målgrupper og digital markedsføring. Dette er oppgaver som tilnærmet alle destinasjonsselskapene svarer at de jobber med. Det er noen selskap som opplever at de mangler kompetanse på disse områdene, det er selskaper som i gjennomsnitt har 2 ansatte.
- De større selskapene svarer i større grad at de mangler kompetanse på forvaltning av fellesgoder. Dette er et område som mange av disse selskapene har jobbet aktivt med.
- Alle er derimot enige i at de trenger å øke sin kompetanse på bærekraft fremover. De som har svart på hvilke områder de trenger mer kompetanse svarer følgende:
 - *Analyse, Innsikt og strategi og bærekraft*
 - *Innholdsproduksjon og prosjektledelse*
 - *Vi er midt i prosessen med å bli et Bærekraftig Reisemål og ser hvor stort dette "prosjektet" er og blir. For å gjennomføre, må kompetanse erverves undervegs. Selv om vi har prosessveileder blir dette krevende i en stor jobb med forankring og etterleving - hvor nesten ingen har kompetanse.*
- *Bærekraft og digitalisering*
- *Digitalisering og trender*
- *Bærekraft, steds- / næringsutvikling*
- *Grøn omstilling*
- *Me kjenner dagens gjeste- og målgrupper, men synes det er utfordrende å seie noko om dette framover. Reisemønster framover, Fou kompetanse og manglande koblingar mellom tunge kompetansemijø og destinasjon*
- *Framtidstrendene, endringene vi står ovenfor.*
- *Engasjere og inkludere lokalbefolkning.*
- *Aktiv samhandling med kommune både administrasjon og lokalpolitikere.*

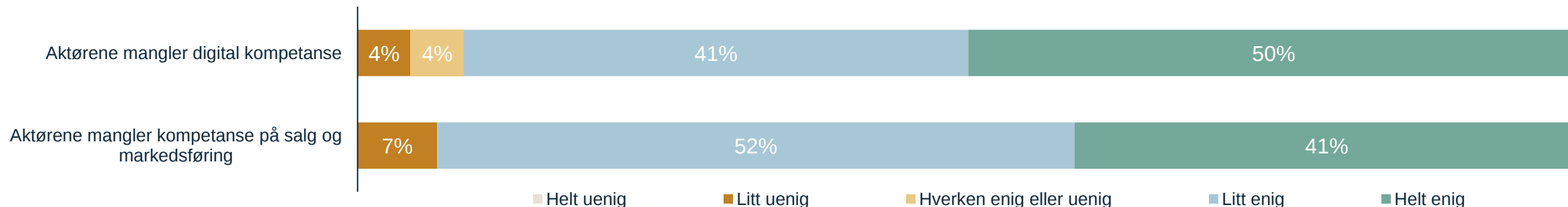
I hvilken grad er du enig/uenig med følgende utsagn knyttet til interne forhold i selskapet?*



Destinasjonsselskapene vil bidra til kompetanseheving hos kommunene og næringsaktørene

- Destinasjonsselskapene opplever det som en utfordring at mange små reiselivsaktører mangler kompetanse og ressurser for å lykkes med både digital markedsføring og salg.
- Selskapene vil gjerne bistå de mindre aktørene for at de skal lykkes, men det er begrenset hvor mye ressurser de har til å gå aktivt inn og bistå enkeltbedriftene som har behov for opplæring og bistand.
- Nærmere 80 prosent av destinasjonsselskapene har "konstant dårlig samvittighet for at vi burde brukt mer tid på reiselivsbedriftene". Dette er områder der destinasjonsselskapene har kompetanse og aktørene mangler kompetanse.
- Kommunene peker også på at mange små næringsaktører kunne hatt større nytte av kompetansen til destinasjonsselskapene, dersom selskapene hadde hatt ressurser til å følge opp de små aktørene tettere.

Hvor enig eller uenig er du i følgende påstander om utfordringer som reiselivsnæringen på reisemålet står overfor?*



Fellesgoder, gratispassasjerer og helårsturisme

Der er betydelige utfordringer knyttet til håndtering av fellesgoder og gratispassasjerproblematikk

I denne seksjonen undersøker vi:

Hvilke utfordringer møter selskapene i henhold til håndtering av fellesgoder og gratispassasjerproblematikk?

I denne seksjonen finner vi:

Omtrent halvparten av de lokale og interkommunale destinasjonsselskap jobber aktivt med å tilrettelegge fellesgoder og løse utfordringer knyttet til fellesgoder. Fellesgodeutfordringene er ofte (hyper)lokale, og de regionale selskapene er i liten grad involvert i arbeidet med å tilrettelegge fellesgoder.

Reisemålene som er merket har betydelig bedre samarbeid om å løse fellesgodeutfordringer, enn andre destinasjoner.

Det er bred støtte til å innføres en form for turistskatt. Mange mener det vil være et viktig bidrag for å løse utfordringer med tilrettelegging og drift av fellesgoder på reisemålene.

Det er en betydelig utfordring at mange aktører, som nyter godt av destinasjonsselskapenes arbeid, ikke deltar i destinasjonsselskapet. Det kan være lokale aktører i og utenfor næringen og tilreisende aktører.

Hva er fellesgoder? Det avhenger av hvem du spør

Fellesgoder er særlig naturaktiviteter og infrastruktur rundt dette:

- Destinasjonsselskapene som jobber med tilrettelegging av fellesgoder er relativt samstemte i forhold til hvilke typer oppgaver det er snakk om. Flertallet trekker frem oppgaver som er knyttet til tilrettelegging for naturaktiviteter og infrastruktur rundt dette:
- *"Dette går i hovedsak på turløyper i samarbeid med friluftsrådet, men også belastning av sårbare samfunn - i forbindelse med bl.a. cruisetrafikk (hvor mange gjester tåler et lite fiskevær å ta imot)*
- *"Skiløyper, terrengsykkel, turstier etc. i samarbeid med kommunen"*
- *"tilrettelegging av sanitæranlegg sammen med kommuner og renovasjonsselskap, annen infrastruktur som samfersdselsløsninger, merking og turløyper m.m"*
- *"Deltar i samarbeidsforum og styringsgrupper. Kommunikasjon av offentlig tilbud til turister eks. åpningstider og tilgjengelighet serviceanlegg, båthavn, offentlige toaletter etc. Samarbeider med frivillighet om løyper, kart, etc."*

En del trekker i tillegg frem vertskapstjenester, markedsføring og (turist)informasjon som fellesgoder de jobber med:

- *"stier, skilter, toaletter, vann og avløp, parkering, sikkerhet og beredskap, vertskap".*
- *"Jobber med turskiltprosjekter, kartløsninger, basis markedsføring av turmuligheter, badeplasser, drifter turistkontor."*

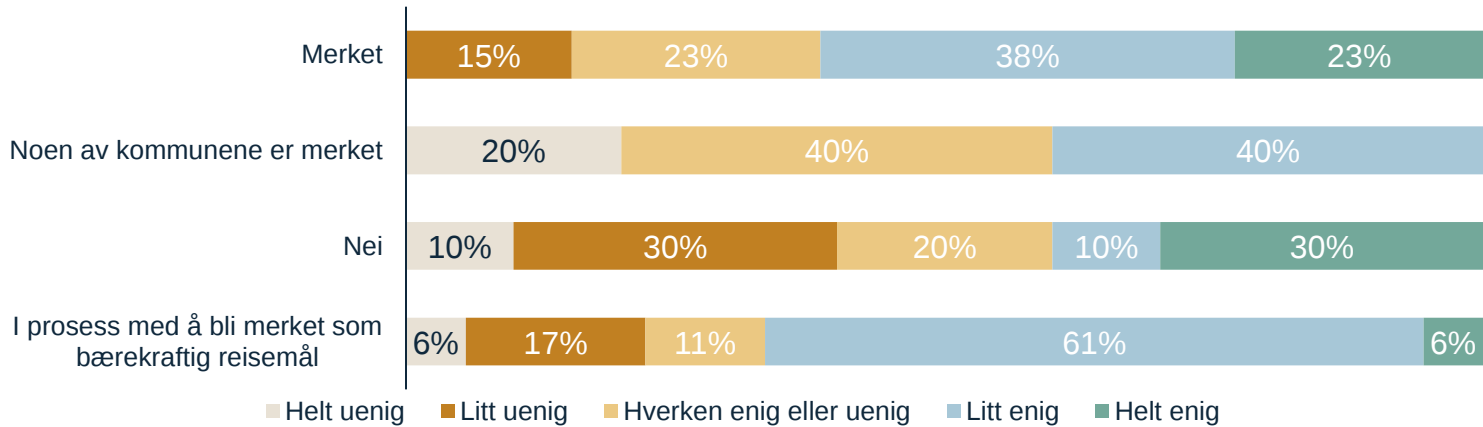
Noen mener alle oppgavene som destinasjonsselskapet gjør er fellesgoder:

- *"...Av næringsrettede fellesgoder jobber vi med følgende: Profilerings og markedsføring av destinasjonen, merkevare- og omdømmebygging, strategisk planlegging/masterplan, næringsrettede tiltak, lavsesongutvikling, kompetanseheving. I tillegg jobber vi med kunderettede fellesgoder: Turistinformasjon, internettportal, informasjonstrykksaker, digital informasjon, arrangement//Produktutvikling osv. sammen med andre aktører som næringsforening og sentrumsforening."*

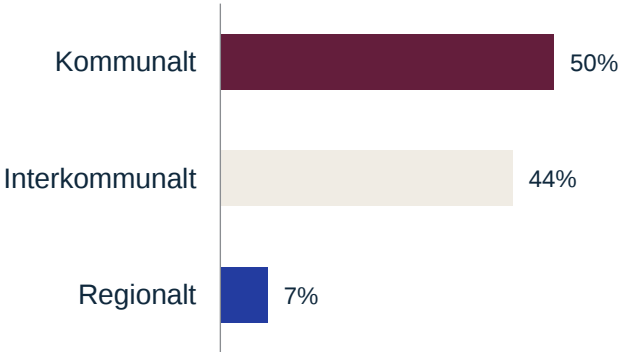
Fellesgodeutfordringene er lokale og de som er merket har betydelig bedre samarbeid om fellesgodeutfordringer

- De kommunale (50%) og interkommunale selskapene (43%) jobber i mye større grad med tilrettelegginga av fellesgoder enn de regionale selskapene (7%). Over 90 prosent er enig i at "Mange aktører og uklare roller gjør forvaltning og ivaretagelse av fellesgoder krevende". I tillegg er det bred enighet om at "Manglende finansiering av tilrettelegging og ivaretagelse av fellesgoder skaper utfordringer". Det er særlig de kommunale og interkommunale selskapene som merker utfordringen med finansiering på kroppen. De regionale selskapene har et mer distansert forhold til problemstillingen, naturlig nok siden de ikke er like involvert i arbeidet med fellesgoder.
- Destinasjonene som er merket har et bedre samarbeid i destinasjonsledelsen om å løse fellesgodeutfordringer, enn de øvrige destinasjonene.
- Av de destinasjonene som svarer at de jobber aktivt med tilrettelegging av fellesgoder, opplever alle at det er press på fellesgoder og behov for mer tilrettelegging. 70 prosent av disse opplever at det er et godt samarbeid i destinasjonsledelsen om å løse fellesgodeutfordringer.
- Kommunene peker også på at de har ressursutfordringer. Mangel på folk og midler både i forhold til veier, gang- og sykkelveier, fergesambandet, løsninger på renovasjon, parkering, merking – det som skal til for at ting flyter bra og man unngår konflikt mellom ulike grupper.

Hvor enig/uenig er du i følgende påstander om gratispassasjerer og fellesgodeforvaltning på reisemålet?
Destinasjonsledelsen samarbeider godt om å løse fellesgodeutfordringer

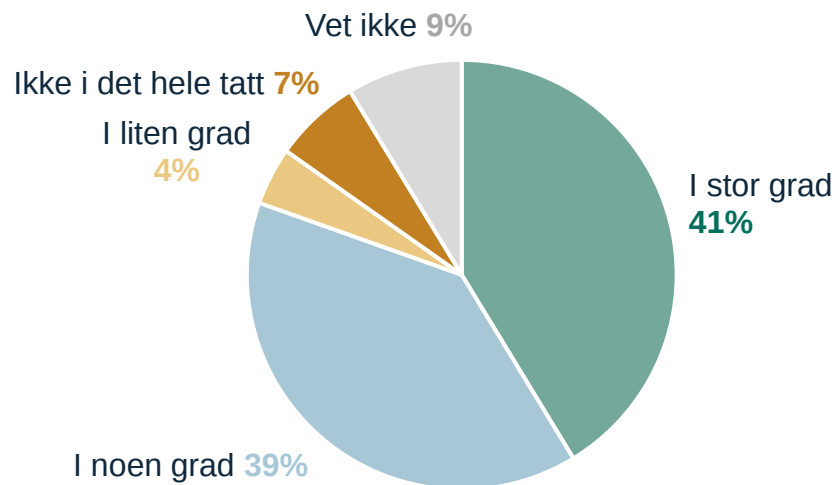


Andel av destinasjonsselskaper som jobber med Tilrettelegging av fellesgoder



Mange mener at en form for turistskatt vil være et godt bidrag for å avhjelpe finansieringsutfordringene

I hvilken grad mener du at en form for turistskatt vil være egnet til å løse eventuelle utfordringer med tilrettelegging og drift av fellesgoder på ditt reisemål?



Hvilke type løsning mener du vil være hensiktsmessig for å finansiere tilrettelegging og drift av fellesgoder på ditt reisemål?

” Skall det være en turistskatt, MÅ den gjelde for hele Norge og ikke for utvalgte destinasjoner.

” Bør legges på parkering av biler og båter(gjestehavner). Muligens også camping, bobil, hotell.

” Så lenge destinasjonsselskapets fellesoppgaver [er] kompetanseheving, stedsutvikling og område synlighet/markedsføring [...] så mener vi et bidrag knyttet til overnatting vil være enklest. [...]

” Slutt å kalle det en turistskatt, det er fellesgodefinansiering, et slikt bidrag kunne i større grad være med på å tilrettelegge infrastruktur som offentlige toaletter parkering etc som er en mangelvare på vår destinasjon

” Det må inn en nasjonal føring som forplikter grunneiere i at alt salg av fritidstomter skal bidra inn i fellesgodefinansiering med en fast prosentsats av salgsverdi. -En kurtakst lik den som fins på en rekke alpe- og sydendestinasjoner bør innføres [...]

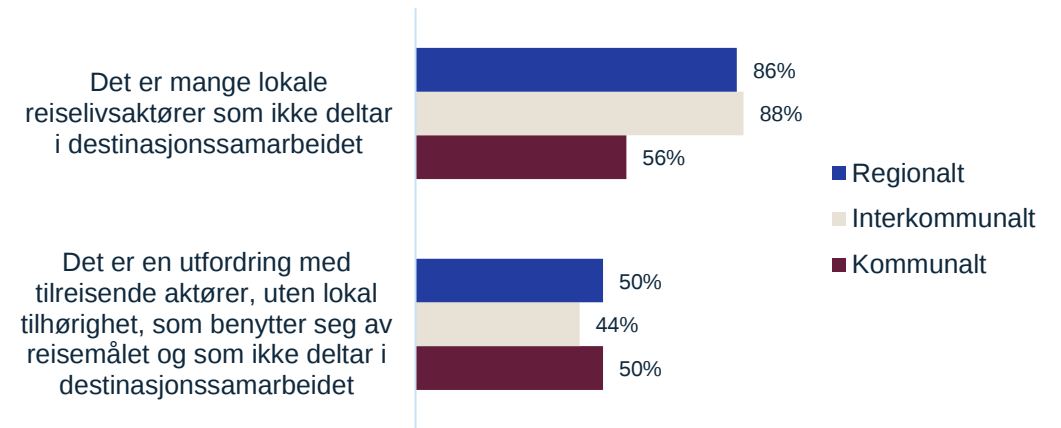
” En type besøksavgift i form av Skilt gjenkjenning, innføring av Parkeringsavgifter, eller på overnatting

” En modell hvor alle næringer bidrar. Ikke at man overlater alt "ansvar" til å kreve inn til eksempelvis overnattingsstedene.

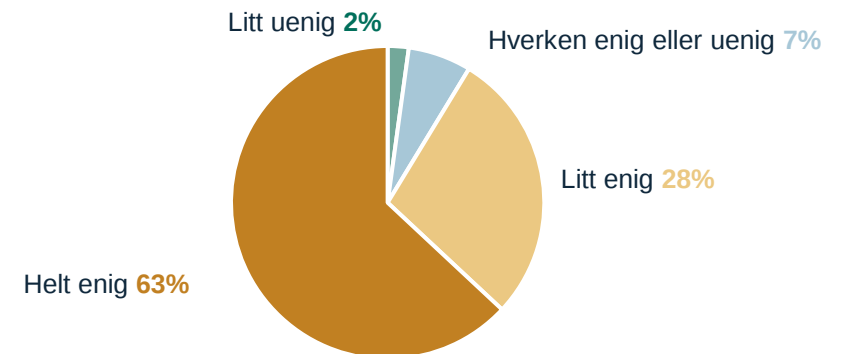
Gratisspassasjerer kommer i flere varianter, ofte utenfor næringen og destinasjonen

- Kommunale destinasjonsselskap sliter i mye mindre grad med at det er mange lokale reiselivsaktører som ikke deltar i destinasjonssamarbeidet. Flere påpeker at aktører utenfor reiselivet også i større grad burde vært pålagt å delta fordi de nyter godt av tilreisende til destinasjonen.
- "Gratisspassasjerane er ofte dei som ikkje definerer seg som del av reiselivsnæringa, men som har store økonomiske ringverknader av reiselivsaktiviteten."
- "Endre lovverket slik at kommunen kan sette som krav at alle næringsdrivende må være med i destinasjonsselskapet eller gi en viss % til fellesgoder. Biltema og andre store kjeder bidrar ikke"
- Mange peker på tilreisende aktører og nasjonale/regionale aktører som gratisspassasjerer på destinasjonen. De bruker destinasjonen i sin virksomhet, men bidrar ikke til fellesskapet på destinasjonen.
- "Vi er en havn for kystruta og har merket godt at de i stor grad er gratisspassasjerere som koster destinasjonen og destinasjonsselskapet. det forventes at vi skal levere "gratis" til deres gjester, uten at vi får noen kompensasjon for den jobben
- "Store aktører, delvis eller helt statleg eigd, som VY, Fjord Tours, Skyss etc, bidreg ikke med noko finansiering inn i destinasjonsselskapet. men deira aktivitet på vårt reisemål, og totalt fråder av billettkontor og kundeservice skapar veldig mykje merarbeid for oss. Opplevast svært urettferdig at små lokale aktører, som eit lite destinasjonsselskap, skal bere ein såpass stor byrde utan å få noko kompensasjon. Me kjenner oss overkøyrde."

Hvor enig/uenig er du i følgende påstander om gratisspassasjerer og fellesgodeforvaltning på reisemålet? Andel av «Litt enig» og «Helt enig».



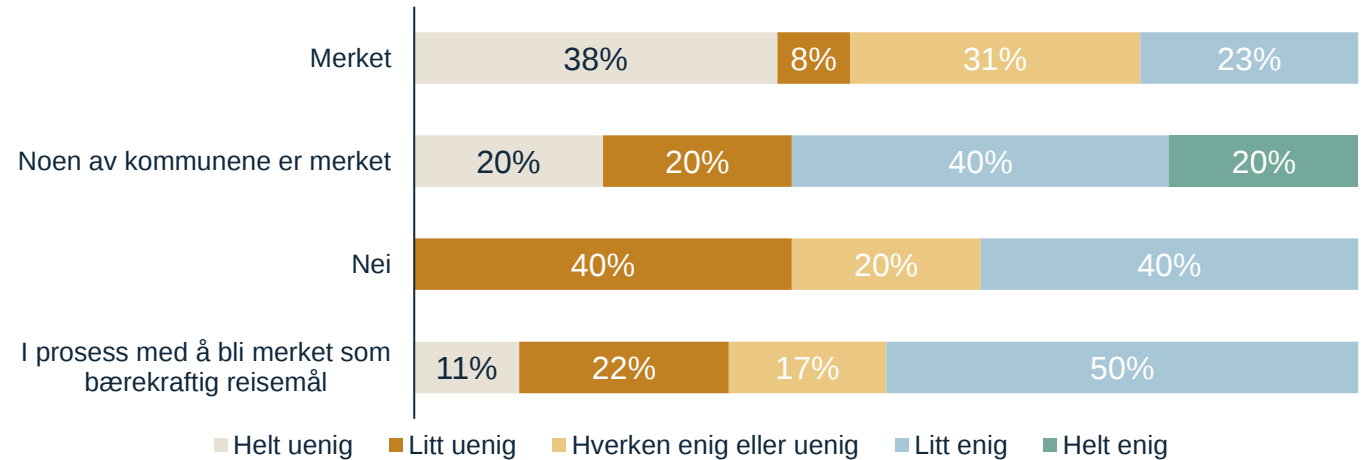
De nasjonale/regionale aktørene nyter godt av arbeidet som destinasjonsselskapet gjør uten at de bidrar økonomisk



De som jobber med forvaltning av fellesgoder har mest kompetanse på området - naturlig nok

- De store selskapene med mer enn 6 ansatte oppfatter i større grad enn de øvrige at de mangler kompetanse på forvaltning av fellesgoder.
- Selskapene som er merket og selskap som kun er i en kommune har ikke på samme utfordringene med manglende kompetanse på dette området.
- Det er kun 35 prosent av destinasjonsselskapene som jobber aktivt med tilrettelegging av fellesgoder. Det store flertallet av dem har god kompetanse på området.

Hvor enig eller uenig er du med følgende påstander knyttet til kompetansen på reisemålet?
Destinasjonsselskapet mangler kompetanse på forvaltning av fellesgoder

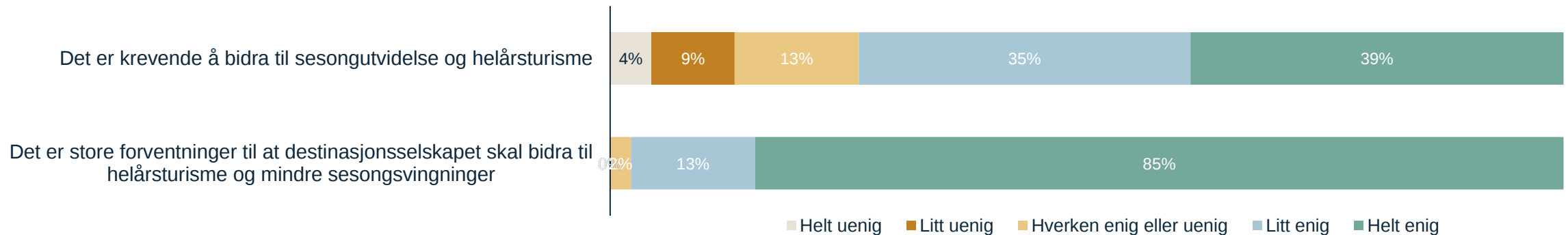


Alle higer etter helårsturisme og lokal utvikling

- Destinasjonsselskap i hele landet opplever at det er store forventninger til at de skal bidra til helårsturisme og mindre sesongsvingninger. (De mindre) kommunene er opptatt av å tiltrekke seg flere innbyggere og helårs arbeidsplasser. Med økt fokus på helårsturisme og lokal utvikling blir målene som kommunene strekker seg mot og destinasjonsselskapenes ambisjoner mer samkjørte.
- En av kommunene uttrykte det veldig tydelig; for kommunen er bolyst jobb nr. 1, nå jobber vi mot samme mål.
- 74 prosent av destinasjonsselskapene er enig i at "det er krevende å bidra til sesongutvidelse og helårsturisme". Det er særlig destinasjonsselskapene i distriktene som mener at dette vil bli en krevende jobb. Det er store sesongsvingninger på etterspørselssiden både på ferie- og fritidsmarkedet og i forretningsmarkedet. Dersom det ikke skjer store endringer på dette i årene som kommer, blir det sannsynligvis vanskelig for det store flertallet av destinasjonene å nå målet om å bli helårsdestinasjoner.
- Det er kun 4 destinasjonsselskap som ikke opplever det som krevende å bidra til sesongutvidelse. Det er destinasjonsselskap i det sentrale Oslo-området og to spesialiserte alpin/aktivitets-destinasjoner.

” Det er krevende å bidra til sesongutvidelse og helårsturisme fordi det er stor knapphet på midler og operativ kapasitet til å gjøre mye mer markedsarbeid for hele året! Det er vår største hindring for å lykkes som helårsreiseliv

I hvilken grad er du enig/uenig med følgende utsagn knyttet til interne forhold i selskapet?/ I hvilken grad er du enig eller uenig i følgende utsagn om destinasjonsselskapets rolle og oppgaver?



Appendiks

Metode og datagrunnlag

Kvalitative intervjuer

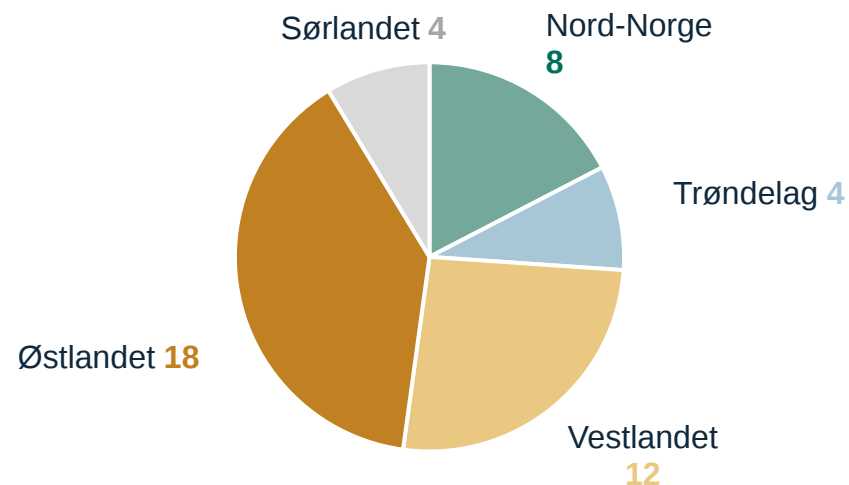
- Det ble gjennomført kvalitative intervjuer for å ha et godt grunnlag for å utvikle et kvantitativt spørreskjema, samt for å få et godt innblikk i hvordan destinasjonsselskapene og kommunene jobber.
- Ni destinasjonsselskaper ble intervjuet i ca. halvannen time i tidsperioden 17. mars.- 31. mars (uke 11-13).
- Temaene som ble diskutert i intervjuene inkluderte; reiselivet på destinasjonen, fakta om destinasjonsselskapet, oppgaver, samarbeid med andre aktører og kommune(r), strategi, samt utfordringer og muligheter.
- Etter at den kvantitative spørreundersøkelsen var gjennomført ble det også gjennomført samtaler med 4 ulike kommuner for å belyse noen av funnene fra undersøkelsen fra kommunenes perspektiv. Disse varte ca. en time og ble avholdt i uke 33 (8. august - 12. august).

Kvantitativ spørreundersøkelse

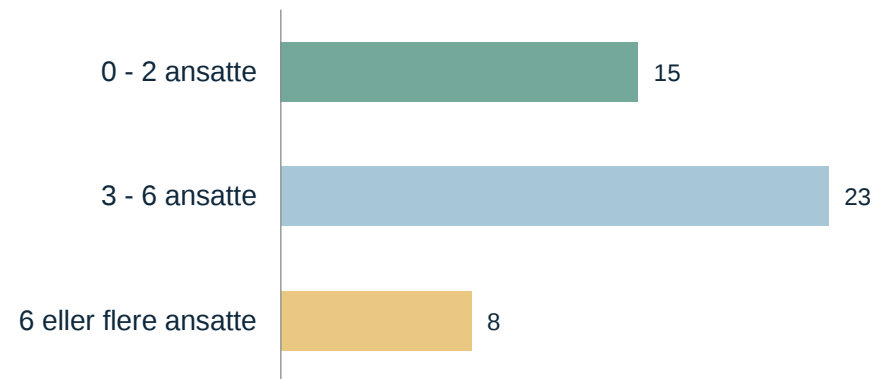
- Det kvantitative spørreskjemaet ble sendt ut til 92 identifiserte destinasjonsselskaper i hele Norge.
- 50 respondenter svarte på undersøkelsen. Fire respondenter ble fjernet fra datasettet, da disse ikke fungerte som destinasjonsselskap eller av andre grunner var utenfor Reisemålutvalgets mandat. Dette resulterte i 46 omfattende besvarelser, som anses som tilfredsstillende.
- Spørreskjemaet åpnet for svar den 6. mai og ble avsluttet den 27. mai.
- Spørreskjemaet var svært omfattende og hadde en gjennomsnittlig svartid på 40 minutter. Dermed har den kvantitative delen av prosjektet bidratt med en stor mengde data, som er gjengitt etter beste evne i denne rapporten.

Karakteristikk av destinasjonsselskapene i undersøkelsen

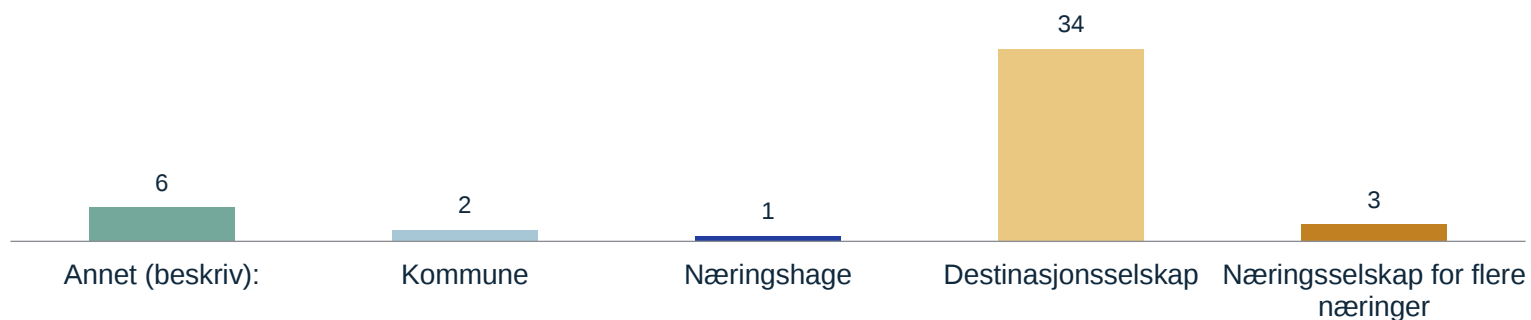
Fordeling av landsdeler



Antall ansatte (fast + prosjekt)



Type selskap



Kommune: IKS og medlemsorganisasjon
Annet: Destinasjons- og utviklingsselskap, Reiselivsforening, 2 destinasjons- og næringssselskap, Næringssselskap med egen visit-avdeling,

