

OPPDRAAG: Å BYGGE REGIONENS ATTRAKSJONSKRAFT

RAPPORTEN OPPSUMMERER INNSIKT OG ANALYSER OG GIR ANBEFALINGER OM VIDERE ARBEID

BRAK



Oppdragsgiver: Vestfold og Telemark fylkeskommune
Prosjektleder: Vestfold Telemark Reiseliv AS

Mimir AS: Ann-Jorid Pedersen, Torill Olsson og Sarah Peters

Sammendrag av rapporten

BRÅK-prosjektet er initiert og eid av Vestfold og Telemark fylkeskommune. Oppdraget ble etter en anbudsrunde gitt til Vestfold og Telemark Reiseliv AS og Mimir AS. Målet har vært å kartlegge og utforske følgende:

1. Hvordan reiselivet bør organisere seg for å ivareta sine fellesoppgaver og sikre egen konkurransekraft og omstillingsbehov framover
2. Hvordan reiselivet bør organisere og rigge seg for å kunne ta en mer aktiv rolle i samfunnsbyggingen og ikke minst bidra i de lokalsamfunnene der reiselivet opererer
3. Om det er mulig å få effekt av en koordinering eller samkjøring av ulike næringers og sektors behov for å rekruttere arbeidskraft og bygge bolyst og attraksjonskraft

Felles satsing eller splittet satsing?

Et utgangspunkt for prosjektet var å se på mulighetene for et felles regionalt destinasjonsselskap i Vestfold og Telemark. **Vår konklusjon er at det ikke er stor nok interesse eller vilje blant aktørene, hverken på privat eller offentlig side, til å etablere et felles regionalt destinasjonsselskap for Vestfold og Telemark på kort sikt.** Rapporten utreder derfor primært alternative løsninger til et felles regionalt destinasjonsselskap.

Å fortsette med to regionale destinasjonsselskap betyr ikke at virksomhetene ikke kan eller bør samarbeide om de fellesoppgavene som det er naturlig å samarbeide om. Snarere tvert imot, vil det trolig være nødvendig å etablere gode samarbeidskonstellasjoner både mellom Vestfold og Telemark og med andre fylker i en videre reiselivsutvikling. Det gjelder ikke minst i Regjeringens kommende eksportsatsing.

Innsikten og analysene viste tidlig at reisemålene og interessentene i de to fylkene bør legge et bredt offentlig-privat samarbeid til grunn for en videre utvikling av reiselivet. **Rapporten presenterer derfor løsninger som legger en forpliktende samhandling mellom privat og offentlig sektor til grunn.**

Hva og hvem er reiselivet?

Reiseliv brukes som en samlebetegnelse for næringsvirksomhet som dekker etterspørsel fra reisende som befinner seg utenfor eget hjemmeområde. Kjernenæringene i reiselivet defineres ofte som: Transport, Overnatting, Servering, Opplevelser, Kultur- og Aktivitetstilbud, samt Formidling og Salg. Reiselivet skiller seg ut fra en del andre næringer ved at den ikke har noen tydelig og lineær verdikjede, og at en rekke helt ulike interessenter er involvert i verdiskapingen på reisemålene. I Norge bidrar reiselivet med flere arbeidsplasser enn olje, fiskeri og landbruk til sammen.

Hva innebærer «det nye reiselivet»?

Det nye reiselivet er drevet av opplevelser og relasjoner, ikke bare serviceleveranser og tradisjonelle tjenester. Gjestens behov settes i sentrum, samtidig som lokale verdier og bærekraftige lokalsamfunn vektlegges. Dagens gjester har en mye mer sprikende og mangfoldig reisemotivasjon, de beveger seg mer på egenhånd, de henter gjerne råd andre steder enn i de lokale turistinformasjonene, de er opptatt av å komme på innsiden av lokalsamfunnet og de jager ofte spektakulære fotomotiv. Enkelte elementer i lokalsamfunnet kan bli «hypet» og løftet fram som hovedattraksjoner, uten at de er laget for å være det eller tilrettelagt. I det nye reiselivet blir også relasjoner med lokalbefolkningen en etterspurt vare. Gjester vil «låne» de innfødtes hverdag og tradisjoner, og har et sterkt ønske om autentiske opplevelser. Med det kommer også andre bransjer, næringer og sektorer inn som aktuelle leverandører i reiselivet.

Norge er i ferd med å gå fra å være en råvareleverandør av vakker natur til å foredle og utvikle opplevelser til både et nasjonalt og internasjonalt marked. Mange av dem er høyt priset og utgjør en betydelig verdiskaping. Etterspørselen etter kvalitetsopplevelser og helt nye type opplevelser er samtidig sterkt økende.

Veien videre for reiselivet går gjennom bedre samhandling og styrket innovasjonskraft

En framvoksende trend i det nye reiselivet er det regenerative perspektivet. Med regenerativt reiseliv mener vi et reiseliv som har som ambisjon å bidra til fornyelse av ressursene og å skape positiv merverdi for lokalsamfunn, klima og miljø. I et regenerativt reiseliv settes attraktive lokalsamfunn, samhandling, natur-, kultur- og fellesskapsverdier samt klima høyt. Det regenerative reiselivet åpner også for helt nye muligheter, som å skape opplevelser knyttet til offentlige oppgaver som for eksempel eldreomsorg, skole, opplæring eller naturforvaltning. I det regenerative reiselivet er lokalsamfunnet svært viktig, og *verdiskaping* defineres videre enn i en tradisjonell økonomisk sammenheng. **Regenerativt reiseliv representerer et paradigmeskifte hvor reiselivet tilfører mer verdi til lokalsamfunnet enn hva det tar.** Dette oppnås gjennom en helhetlig, stedsbasert og lokalsamfunnsstyrt utvikling. Reiselivets verdi må dermed forstås i en helhetlig kontekst.

Veien videre handler i stor grad om å bygge opp et mer ansvarlig og robust reiseliv; dvs en næring som både er mer tilpasningsdyktig til det som måtte komme av markedsendringer, som leverer attraksjonskraft hele året, og som i tillegg løser viktige samfunnsoppgaver. Det er i tillegg to megatrender som påvirker reiselivsnæringen. Det er digitalisering og det grønne skiftet. Begge krever styrket kompetanse, mens det grønne skiftet også krever en mer forpliktende og bredere samhandling på reisemålene. Denne rapporten har som utgangspunkt at reiselivet er et økosystem som bare fungerer når aktørene samhandler. Ansvar for denne samhandlingen ligger både hos private og offentlige aktører.

På grunn av markedsendringer, det grønne skiftet og digitaliseringsbølgen vokser reiselivets og reisemålenes fellesoppgaver i omfang og kompleksitet. Det betyr at reiselivets fellesapparater trenger større ressurser og nye og forsterkede samhandlingsflater på alle nivåer. Derfor må innovasjonssystemet for reiselivet styrkes med engasjement og forpliktende partnerskap som strekker seg utover de tradisjonelle reiselivsbedriftene og inn i andre næringer og sektorer.

Organisering av reiselivet

Reiselivet trenger en organisering som løser utfordringer på tre kanter, nemlig ut mot markedet, inn mot næringa selv og inn mot lokalsamfunnet. En slik håndteringsevne og kapasitet som de nye fellesoppgavene krever, vil de aller fleste steder bli for kostbart og ineffektivt å løse på lokalt reisemålnivå. Derfor trenger man både en lokal forankring og et sterkt regionalt grep rundt reiselivets fellesoppgaver, altså en kombinert top-down og bottom-up tilnærming.

Dette innebærer at man må ha tydeligere mandater og oppgavefordeling enn i dag, samt en oppgaveprioritering og finansiering som først og fremst springer ut fra fellesskapets langsiktige behov. Det er altså viktigere å «gjøre kaka større for alle» enn at enkelte aktører skal forsyne seg av eksisterende kake raskt og primært basert på egne behov. En slik prioritering må struktureres gjennom gode, forpliktende og langsiktige avtaler mellom partene både på lokalt og regionalt nivå.

I et slikt samarbeid er de regionale destinasjonsselskapene naturlige og viktige aktører. For å løse fellesoppgavene må disse virksomhetene finansieres, organiseres og styres ut fra både et kommersielt og et samfunnsmessig perspektiv, og de må evne å forene og koordinere lokale og regionale interesser. Det er naturlig at de regionale destinasjonsselskapene også gis mandat til å utnytte overlappet mellom ulike næringers og sektors attraktivitetsinnsats for å skape vinn-vinn-effekter for alle parter. Årsaken til dette er deres fokus og kompetanse på attraksjonsutvikling.

Det bredere samfunnsperspektivet

Merkeordningen for bærekraftige reisemål, som er blitt en viktig konkurransefaktor og metodikk i reiselivet, stiller krav om at reiselivet skal planlegges og utvikles innenfor en bærekraftig ramme og på lokalsamfunnets premisser.

Gjennom dialogmøter, undersøkelser, workshops og annen kunnskapsinnhenting, kan vi konkludere med at det er betydelig ulikheter i lokal kultur og perspektiv på utviklingsarbeidet, men store likheter i mål, visjoner og oppfatningen av «drømmesamfunnet». Visjonen er et bærekraftig, grønt og inkluderende og levende lokalsamfunn, grønn fleksibel transport, nok boliger, spennende arbeidsplasser og god infrastruktur. Dette er både visjoner som reiselivet kan bidra til å realisere og rammer som er viktige for reiselivets egen utvikling.

All innsikt som dette prosjektet har gitt, viser at regionens aktører har en felles, overgripende utfordring, nemlig *et voksende behov for arbeidskraft*. Det ser også ut til å være økende forståelse for at man må synes både nasjonalt og internasjonalt for å tiltrekke seg nødvendig arbeidskraft og nye innbyggere. I dette perspektivet er mangel på relevante boliger framtidig en utfordring.

Fylkeskommunen er ønsket som koordinator og veiviser

Mange har i innsiktsrundene også etterlyst en *felles plattform* for god samhandling. Nesten alle påpeker at fylkeskommunen må være en hovedaktør og premissleverandør i et slikt initiativ. Totalt er det rundt 30 aktører/initiativer i Vestfold og Telemark som jobber direkte med bo- og bedriftsattraktivitet. I tillegg er det mange som jobber med besøksattraktivitet, primært i et regionalt eller nasjonalt perspektiv. Mange av disse initiativene er sannsynligvis basert på offentlig medvirkning i en eller annen form, noe som betyr at det offentlige allerede bruker ressurser på å bygge attraksjonskraft. Innsatsen ser imidlertid ikke ut til å være veldig godt koordinert, de fleste satsningene har også et relativt lokalt perspektiv, noe som kan bidra til utilsiktet konkurranse mellom kommunene, av enkelte kalt «kannibalisering», eller manglende evne til å nå ut nasjonalt og internasjonalt. Det ligger altså et betydelig potensial i å koordinere kreftene bedre, ikke minst om man har ambisjon om å nå internasjonale målgrupper.

En hovedoppgave for reiselivet framover er å løse tilgangen på arbeidskraft for seg selv. Det er likevel ingen motsetning mellom å jobbe med egen rekruttering og bolyst i et større perspektiv. Reiselivet mener selv at de kan bidra inn i eksisterende bolyst- og rekrutteringssatsinger i regionen for å forsterke dem og samtidig hente synergier til egen næring. Det er helt åpenbart en sammenheng mellom reiseliv og bolyst, og den kan utnyttes bedre til gode for alle sektorer. Det er også slik at i det nye reiselivet er næringens egne utviklingsmål mer lokalsamfunnsorientert enn noen gang tidligere.

Det grønne skiftet og endringer i markedet skaper behov for en ny forståelse av reiselivet og et bredere perspektiv på hvordan muligheter skapes og realiseres i fellesskap og på tvers av sektorer og næringer. Framtidas helårige attraksjonskraft må bygges i fellesskap gjennom tungt forankrede lokale prosesser og en konstant tilstedeværelse i prioriterte markeder. For at reiselivet skal styrke sin rolle som verdiskaper og bidragsyter i lokalsamfunnene, må også

innovasjonssystemet for reiselivet styrkes med engasjement og partnerskap som strekker seg utover de tradisjonelle reiselivsbedriftene og inn i andre næringer og sektorer og involvere innbyggerne selv.

Behov for en justert organisering av reiselivet og et løft i fylkenes attraktivitetssatsing

Både reiselivet generelt og de regionale destinasjonsselskapene spesielt, erkjenner at de trenger mer kompetanse inn i reiselivsnæringa. Det er imidlertid vanskelig å se hvordan dette behovet skal løses godt innenfor dagens system. For reiselivet ligger FoU-mulighetene så godt som alltid eksternt, ofte fordelt på mange fagfelt og institusjoner og langt fra de mange små reiselivsbedriftene. I motsetning til i mange andre næringer forløser man heller ikke innovasjon i reiselivet bare ved at enkeltbedrifter blir mer innovative, slik virkemidlene i stor grad legger opp til i dag. Innovasjon, utvikling og verdiskaping betinger at hele økosystemet på reisemålene fungerer optimalt og at fellesskapet legger til rette for en ønsket utvikling. Reiselivsbedriftene trenger dessuten å løfte seg i fellesskap mer enn hver for seg på grunn av sin størrelse og begrensede lønnsomhet og kapitaltilgang. Derfor må også reiselivet forstås ut fra sine behov og strukturer og behandles annerledes enn for eksempel prosessindustrien og mange andre næringer. Konkurransen om de kloke hodene og varme hendene blir stadig tøffere både i Norge og i det øvrige Europa. Dette betyr at det vil være avgjørende for *alle*, både i privat og offentlig sektor, at regionen lykkes med å bygge attraksjonskraft og bolyst i årene som kommer. Arbeidskraftutfordringen vil kunne forene aktørene på tvers av næringer og sektorer, noe som også kan åpne for en fornyet og bedre samhandling i regionen. Her vil reiselivet som bidragsyter til attraksjonskraft og levende lokalsamfunn kunne bli en viktig partner. Selv om de tre utfordringene (arbeidskraftbehovet, grønn omstilling og digital omstilling) i mange sammenhenger må angripes hver for seg, er det uklokt å skille dem helt og i enhver sammenheng, da utfordringene og mulighetene overlapper og forsterker hverandre. Dette overlappet synes å være særlig relevant når man samhandler på tvers av sektorer og næringer. Derfor bærer også de endelige anbefalingene preg av partnerskapsarbeid og løsninger som tilrettelegger for å se de tre B`ene, og oppgavene knyttet til disse, i sammenheng.

En av de store utfordringene vi har pekt på er at reiselivet ikke er rigget for nødvendig omstilling, og at reiselivets innovasjonssystem er svakt utviklet. Gjennom en sterkere kobling mot fylkeskommunene og ev også kommunene vil reiselivet få en større tyngde inn i det innovasjonssystemet som er rundt fylkeskommunene. Destinasjonsselskapene vil dermed i større grad kunne bli betraktet som samfunnsnyttige, og ikke som organisasjoner som kun jobber på vegne av medlemmer/eiere.

Forutsetninger for å lykkes

Reiselivet har potensial til å styrke egen konkurransekraft og samtidig bidra mer til bolyst, stedsutvikling og lokalsamfunnsutvikling. Dette forutsetter imidlertid at man sikrer:

- en ny og ryddigere reiselivsorganisering som legger til rette for økt omstillingsevne og innovasjonskraft i reiselivsbedriftene og på reisemålene
- nye samhandlingsstrukturer for attraktivitetsarbeidet på tvers av næringer og sektorer
- en mer strategisk tilnærming og styrket koordinering fra fylkeskommunens side for å forsterke innsats og resultater i attraktivitetsarbeidet

Det vil være særlige vinn-vinn-effekter å hente gjennom:

- en mer strategisk bruk av de regionale destinasjonsselskapene
- en koordinert og forpliktende attraktivitetsinnsats på regionalt nivå

Reiselivsnæringen bør *ikke* lede eller føre an i et koordinert BBB-samarbeid for alle næringer og sektorer. Den rollen må tas av fylkeskommunene.

Anbefalingene i korte trekk

1. Fylkeskommunen bør påta seg en leder- og koordinatørrolle i fylkets attraktivitetsinnsats og bidra til et attraktivitetsløft i regionen, herunder styrke og tydeliggjøre sine interne og eksterne samhandlingsprosesser i et BBB-perspektiv
2. Fylkeskommunene bør utvikle en felles BBB-strategi med prioriterte tiltak og felles kommunikasjonsplan, samt et regionalt BBB-nettverk for å styrke samspillet mellom kjerneaktørene og styrke kompetanseutveksling og felles arbeidsmetoder i BBB-samarbeidet. Som en del av dette styrke BBB-kompetansen blant kjerneaktørene og styrke samhandlingen med felles arbeidsmetoder og avklart begrepsbruk.
3. Fylkeskommunene og de regionale destinasjonsselskapene bør etablere en ny organiseringsmodell for de regionale destinasjonsselskapene basert på følgende:
 - Endret eierskapsmodell (aktivt privat-offentlig eierskap med fylkeskommunen som negativ flertallseier i et aksjeselskap)
 - En bredere tilnærming til verdiskaping og et sterkere engasjement for lokalsamfunnsutvikling og ivaretagelse av ressursgrunnlag og reisemålsforvaltning, herunder en mer effektiv og transparent organisering av fellesoppgavene som er til gode for reisemålene
 - En mer dynamisk og langsiktig finansieringsmodell
 - Utvikling av tverrsektorielle satsinger og etablering av kommersiell virksomhet knyttet til arbeidsattraktivitet

Innhold

1.0	Om oppdraget	10
1.1	Bakgrunn og mål.....	10
1.2	Organisering og gjennomføring	11
1.3	Tolkning av mandatet	12
1.4	Arbeidsmetoder	14
1.4.1	Kartlegging og analyser i en innovasjonstilnærming	14
1.4.2	Innsiktsinnhenting og forankring	15
1.4.3	Vedtaket om å splitte de to fylkene	15
1.4.4	Møteplasser og arenaer for innsiktsinnhenting	15
1.4.5	Referansegruppa	16
1.4.6.	Avgrensinger, begrepsbruk og presiseringer	17
2.0	Reiselivet.....	18
2.1	Hva og hvem er reiselivet?	18
2.2	Hva kjennetegner det nye, framvoksende reiselivet	19
2.3	Fra råvarer til foredling	20
2.4	Regenerativt reiseliv.....	21
2.5	Nye drivere i reiselivet	23
2.6	Nasjonale mål og premisser for reiselivsutviklingen.....	24
2.7	Roller og ansvar i reiselivet	27
2.7.1	De kommersielle aktørenes rolle og ansvar i reiselivet	27
2.7.2	Destinasjonsselskapenes rolle og ansvar i reiselivet	28
2.7.3	Fylkeskommunens rolle og ansvar i reiselivet	29

2.7.4	Kommunenes rolle og ansvar i reiselivet	30
2.8	Reiselivet i Vestfold og Telemark i dag	31
2.8.1	Strukturer	31
2.8.2	Reiselivets ringvirkninger i regionen	32
2.8.3	Reiselivet som integreringsmaskin og endringsagent	34
2.9	Organisering av reiselivets fellesoppgaver	35
2.9.1	Organiseringen i de to fylkene i dag	35
2.9.2	Reiselivets behov for en mer effektiv og fremtidsrettet organisering	36
2.9.3	Reiselivets fellesoppgaver	38
2.9.4	Utfordringer ved dagens organiseringsløsninger i Vestfold og Telemark	41
2.10	Samlet eller felles løsning for de to fylkene?	42
3.0	Det brede attraktivitetsperspektivet	45
3.1	Funn fra spørreundersøkelser, workshops og annen innsiktsinnhenting	45
3.2	Ulikheter i kultur og perspektiv, men likheter i mål og visjoner	48
3.3	Arbeidskraft som felles behov	50
3.4	Så hva innebærer det å bygge regionens attraksjonskraft?	51
3.5	Hva er bolyst, og hva skal til for å lykkes med det?	52
3.6	Hvem er aktørene i bolyst-feltet?	55
3.7	Eksisterende bolystinitiativ i regionen	56
3.8	Hvordan kan reiselivet bidra med vann-vinn-effekter til alle næringer og sektorer?	57
3.9	Eksempler på selskaper med et BBB-fokus	58
4.0	Oppsummering av hovedfunn og analyse av problemstillinger	62
4.1	Markedets etterspørsel og reiselivsaktørenes behov endrer seg	62

4.2	Reiselivet trenger å styrke egen organisering og egne partnerskap	62
4.3	Det offentlige virkemiddelapparatet og dagens FoU-strukturer gir for liten drahjelp til utvikling, kompetanse og innovasjonskraft i reiselivet	64
4.4	Det voksende behovet for arbeidskraft er felles for alle aktører og sektorer og kan forene kjerneaktørene	64
4.5	Det er behov for fylkeskommunen som koordinator og strategisk eier	65
4.6	Det er helheten som skaper konkurransekraft	66
4.7	Hovedfunnene kort oppsummert	68
4.8	Overordnede svar på prosjektets tre hovedspørsmål	68
5.0	Anbefalinger og praktiske løsningsforslag	70
5.1	Hvordan vi har organisert anbefalingene	70
5.2	Anbefaling 1: Mandat og rollefordeling	71
5.2.1	Fylkeskommunen bør påta seg en leder- og koordinatorrolle i fylkets attraktivitetsinnsats	71
5.2.2	Fylkeskommunene bør rydde litt i eget hus med tanke på reiseliv og BBB	71
5.2.3	Tydeliggjøre og styrke fylkeskommunenes eksterne samhandling	72
5.3	Anbefaling 2: Strukturer for samspill	73
5.3.1	Utvikle en felles BBB-strategi med prioriterte tiltak og felles kommunikasjonsplan	73
5.3.2	Etablere et regionalt BBB-nettverk for å styrke samspillet mellom kjerneaktørene	75
	Anbefaling 3: Oppgaver, organisering og finansieringsmodeller	77
5.4.1	Hvorfor bruke de regionale destinasjonsselskapene til fellesoppgaver og strategisk utvikling?	77
5.4.2	Ny organiseringsmodell for de regionale destinasjonsselskapene	78
5.4.3	Sikre et aktivt privat-offentlig eierskap med fylkeskommunen som negativ flertallseier	81
5.4.4	Gi tydelige langsiktige føringer og styrke kompetansen på alle nivåer i selskapene	82
5.4.5	Sikre gode beslutningsprosesser og en transparent rapportering og finansiering av selskapenes innsatsområder	82

5.4.6	Motivere til tverrsektorielle satsinger i de regionale destinasjonsselskapene	83
5.4.7	Mulig kommersiell virksomhet knyttet til arbeidsattraktivitet og rekruttering	85
5.4.8	Sikre en dynamisk finansieringsmodell bygd på forpliktende partnerskapsavtaler	86
5.4.9	Samarbeids- og finansieringsmodell mellom lokalt fellesapparat og regionalt destinasjonsselskap	88
5.5	Anbefaling 4: Kompetanseforsterkning og felles arbeidsmetodikk	91
5.5.1	Avklare kompetansebehovet og styrke kompetansen på alle nivåer	91
5.5.2	Bruke reiselivets metoder	93
5.6	Nøkkelstrategien oppsummert	99
6.0	KILDER OG REFERANSER.....	100

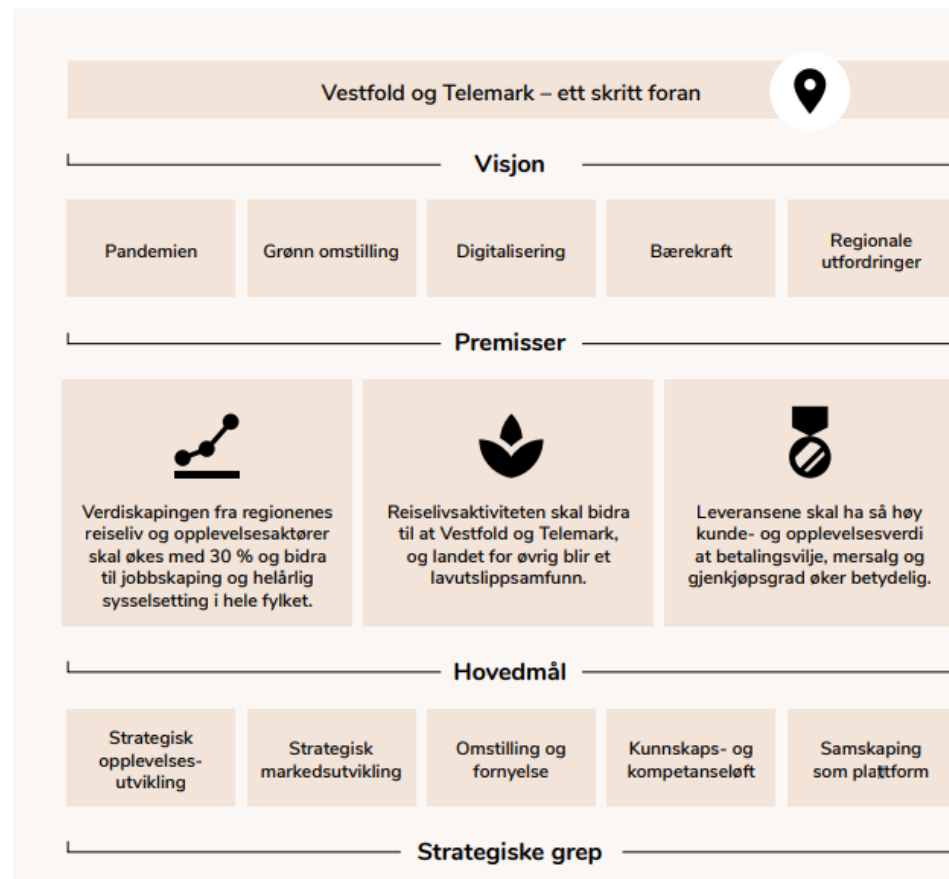
1.0 Om oppdraget

1.1 Bakgrunn og mål

Som en oppfølging av «Regional strategi for reiseliv og opplevelser 2022 – 2030»¹ utlyste Vestfold og Telemark fylkeskommune våren 2023 et anbud kalt «Bistand til kartlegging og forankring av et landsdelsselskap for Vestfold og Telemark fylkeskommune», heretter kalt «kartleggingen», «prosjektet» eller «BRAK». Partnerskapet Vestfold Telemark Reiseliv AS (VTR) og Mimir AS vant dette anbudet.

Den regionale strategien for reiseliv og opplevelser har høye ambisjoner for utviklingen av reiselivet i Vestfold og Telemark. Strategien anbefaler at det etableres et sterkt landsdelsselskap på eksisterende struktur. Den peker på at selskapet må ha ressurser og kompetanse til å ta en større rolle i gjennomføringen av en kostnadseffektiv bærekraftig utvikling av reiselivet som gjenspeiler seg i profilering og ansvarlig markedsføring av landsdelens reiselivstilbud. En forutsetning for å lykkes er at en styrker det regionale innovasjonssystemet i reiselivet.

Et viktig bakteppe for strategien er at Vestfold og Telemark har nest lavest verdiskaping av Norges 11 regioner, og at Vestfold og Telemark også har utfordringer knyttet til demografisk utvikling, utenforskap mm. Regionen har samtidig store næringssatsinger som gir utviklingsmuligheter og potensialer på mange områder. Strategien legger til grunn at reiselivet kan være et verktøy i arbeidet med disse utfordringene og mulighetene, dersom næringen lykkes med egen satsing.



Figur 1 Regional strategi for reiseliv og opplevelser på en side. (Vestfold og Telemark fylkeskommune 2021 s. 5)

¹ Vestfold og Telemark fylkeskommune (2021)

I henhold til oppdragsbeskrivelsen skal kartleggingen omfatte følgende:

- Hvilke behov og forventninger aktørene i reiselivs- og opplevelsesnæringen og samarbeidspartnere - både offentlige og private har til en fremtidig reiselivsstruktur.
- Hvilke erfaringer som kan hentes fra egne og andre destinasjoner og organisasjoner, både innenlands og utenlands.
- Inkluderer et forslag til organisering av et felles selskap for reiselivet i regionen, hvordan dette skal finansieres og hvilken rolle dette skal ha i innovasjonssystemet
- Inkluderer en interessentanalyse og kartlegge muligheter for et bredere samarbeid med andre næringer i utvikling og markedsføring av regionen som et attraktivt bo-, besøk- og næringsområde.
- Andre nærliggende innsatsområder utover reiselivsnæringen som kan omfattes av et landsdelsselskap. Leverandøren kan vurdere om der bør legges til andre innsatsområder som f.eks. etablering av en felles matregion for Vestfold og Telemark.
- Fylkeskommunen finner det også interessant om det kartlegges hvordan et landsdelsselskap kan ta en større rolle i profilering av regionen for å øke både bo-, besøk- og næringsattraktiviteten.

Et regionalt innovasjonssystem består av aktører og aktiviteter som påvirker læring, kunnskapsutvikling og innovasjon i en bransje eller en bedrift i en region. Dette kan være gjennom arbeidsmarked, anvendte forskningsinstitusjoner, forretningsmessig tjenesteyting og service, lokal kultur. *For å kunne kalle det et innovasjonssystem må det være kontakt og utveksling av informasjon, ideer og kompetanse mellom de ulike aktørene»*

(Fra evalueringen av Nordlands innovasjonsstrategi for smart spesialisering 2014 – 2020, i Finne et al. 2020 s.2)

Illustrasjon 2: Definisjon på et regionalt innovasjonssystem

1.2 Organisering og gjennomføring

Arbeidet med kartleggingen har pågått i perioden april 2023 – mars 2024

Vestfold og Telemark fylke ble vedtatt oppløst rett før oppstarte av prosjektet. Styringsgruppen har derfor blitt utvidet underveis for å sikre hensiktsmessig representasjon fra de to «nye» fylkene. Ved ferdigstilling av prosjektet består styringsgruppen av:

- Tore Øystein Strømsodd, opprinnelig Vestfold og Telemark fylkeskommune, ved prosjektslutt Vestfold fylkeskommune
- Mona Rasmussen, Vestfold og Telemark fylkeskommune, ved prosjektslutt Telemark fylkeskommune
- Åse Lill Barstad, Vestfold og Telemark fylkeskommune, ved prosjektslutt Vestfold fylkeskommune
- Anne-Hege Svartdal (Vestfold Telemark Reiseliv AS / Visit Telemark AS)
- Ellen Larsen, Visit Vestfold (fra september 2023)
- Maja Foss Five, opprinnelig Vestfold og Telemark fylkeskommune, ved prosjektslutt Telemark fylkeskommune
- Jon Steinar Tufte, opprinnelig Vestfold og Telemark fylkeskommune, ved prosjektslutt Telemark fylkeskommune

Prosjektleder har vært Anne-Hege Svardal fra Vestfold Telemark Reiseliv AS²

Faglig ansvarlig har vært Ann-Jorid Pedersen fra Mimir. Torill Olsson og Sarah Maria Peters fra Mimir har vært prosjektmedarbeidere.

Signe Jungerstedt fra Group NAO har vært en faglig ressurs inn i prosjektet.

1.3 Tolkning av mandatet

Kartleggingen er en oppfølging til Vestfold og Telemark fylkeskommunes «Regional strategi for reiseliv og opplevelser 2022-2030». Den regionale strategien er koordinert inn mot fylkeskommunens øvrige planer, lokale reiselivstrategier og andre nærliggende strategier både på lokalt, regionalt og nasjonalt nivå. Strategien er følgelig utformet for å bidra til at reiselivsnæringen både skal ta ut sitt eget potensial, og bidra til positiv utvikling i andre sektorer og lokalsamfunn. Dette er en tilnærming som ligger til grunn for Telemarksforsknings attraktivitetsforskning, om hvordan besøk-, bosteds- og bedriftsattraktivitet (BBB) gjensidig kan påvirke hverandre. Telemarksforsknings attraktivitetspyramide er derfor en sentral ramme også for vårt arbeid (se ill. 3).³

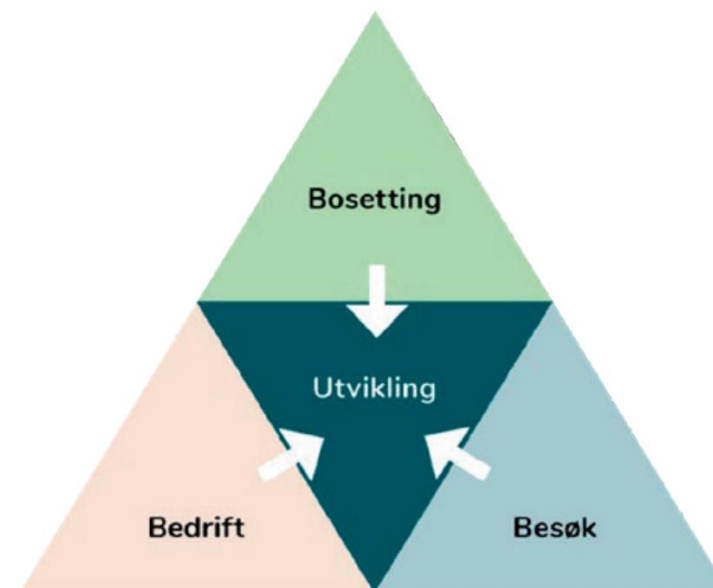
Med utgangspunkt i den regionale strategien og i oppdragsbeskrivelsen fikk prosjektet navnet BRAK, som står for å «Bygge Regionens AttraksjonsKraft». Prosjektmandatet ble operasjonalisert slik:

BRAK-prosjektet skal kartlegge og utforske følgende (i prioritert rekkefølge):

- 1) Hvordan bør reiselivet organisere seg for å ivareta sine fellesoppgaver og sikre egen konkurransekraft og omstillingsbehov framover?
- 2) Hvordan bør reiselivet organisere og rigge seg for å kunne ta en mer aktiv rolle i samfunnsbyggingen og ikke minst bidra i de lokalsamfunnene der reiselivet opererer?
- 3) Er det mulig å få effekt av en koordinering eller samkjøring av ulike næringers og sektors behov for å rekruttere arbeidskraft og bygge bolyst og attraksjonskraft?

² Vestfold og Telemark Reiseliv er Visit Vestfold og Telemark sitt felles selskap. Se for øvrig nærmere omtale punkt 2.5

³ Kobro, Vareide, Haukeland og Jervan (2013)



Illustrasjon 3: Attraktivitetspyramiden (Kobro et al. 2013, s 20)

De tre punktene beskrives kort nedenfor, og utdypes nærmere i kapittel 3 og 4.

Fremtidig organisering av reiselivets fellesoppgaver

Reiselivet er en sammensatt gruppe av bransjer og aktører som alltid har vært avhengig av god organisering. Næringa står nå overfor store, nye utfordringer og muligheter. Det grønne skiftet og digitaliseringen er sterke drivkrefter for endring. Samtidig har reiselivet egne utfordringer med lønnsomhet, utviklingskraft og rekruttering.

Sentrale spørsmål vi har stilt oss er:

- Hvordan bør regionens reiseliv organisere seg for å ivareta og styrke sin konkurransekraft, omstille seg, møte det økende arbeidskraftbehovet og løse oppgavene sine effektivt framover?
- Hvilke rammebetingelser og finansieringsmodeller bør på plass?
- Hvilken rolle bør det offentlige ta i en ny organisering av reiselivet?

Reiselivets videre utvikling og rolle i samfunnsbyggingen

Reiselivet må utvikle seg i takt med omgivelsene og lokalsamfunnene de opererer i. Næringen har også fått et samfunnsoppdrag gjennom nasjonale rammer og politiske føringer, særlig gjennom den nasjonale reiselivsstrategien «Sterke inntrykk med små avtrykk»⁴ og Vestfold og Telemarks regionale strategi for reiseliv og opplevelser.

Sentrale spørsmål vi har stilt oss er:

- Hvordan bør reiselivet rigge seg for å skape reelle gevinster for lokalsamfunnet?
- Hvordan kan reiselivet skape vann-vann-effekter gjennom sine opplevelser og tjenester, særlig de som er basert på ressurser i lokalsamfunnet?
- Hvilke allianser og partnerskap i hhv privat og offentlig sektor trenger reiselivet for å kunne skape større samfunnsmessige verdier?

Et mulig tverrsektorielt samarbeid

En forpliktelse i «Regional plan for reiseliv og opplevelser 2022-2030» er mindre silotenkning og å fremme en mer bærekraftig næringsutvikling. Forskning og erfaring viser at bo-, besøks- og bedriftsattraktivitet (BBB-perspektivet) henger sammen og kan virke gjensidig forsterkende. Reiselivet bidrar til bolyst og blilyst, og kan derfor være en viktig aktør i kommunenes arbeid med å utvikle attraktive lokalsamfunn og tilrettelegge for næringsetableringer

⁴ Innovasjon Norge (2021)

Sentrale spørsmål vi har stilt oss er:

- Kan reiselivet bidra inn i regionens eksisterende BBB-satsinger for å forsterke dem?
- Kan reiselivet og andre næringer og sektorer effektivisere hverandres innsats gjennom en mer forpliktende og koordinert BBB-tilnærming?
- Hvilke strukturer og virkemidler for samhandling trenger vi for å lykkes med en mer effektiv BBB-innsats i regionen?
- Hva slags rolle- og arbeidsdeling vil man trenge mellom aktørene for å lykkes med en koordinert satsning?

1.4 Arbeidsmetoder

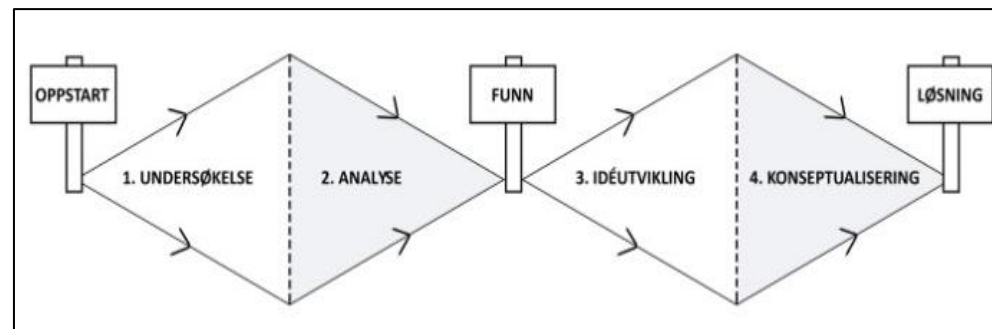
1.4.1 Kartlegging og analyser i en innovasjonstilnærming

Reiselivet var allerede før pandemien i omstilling på grunn av markedsendringer, digitalisering og krav om mer bærekraftig drift. I ettertid er både reiselivet og samfunnet ellers preget av naturkrise, klimakrise og energikrise, kriger og internasjonal uro, samt økonomisk usikkerhet både nasjonalt og globalt. I tillegg kommer knapphet på arbeidskraft og demografiutfordringen. Dette gjør at omstillingsbehovet er stort både i reiselivet og i samfunnet rundt. For å løse utfordringene kreves helt nye samhandlingsformer. Dette beskrives nærmere i kapittel 3.

Arbeidsformen i prosjektet har hatt som mål å besvare hovedspørsmålene i punkt 1.3 gjennom:

- 1) å identifisere reiselivets behov for en mer effektiv og fremtidsrettet organisering
- 2) å identifisere ulike aktører/interessenters behov for samhandling
- 3) å se hva reiselivet kan bidra med av kompetanse, arbeidsmetodikk og tjenester som gir vann-vinn mellom reiseliv og andre aktører/interessenter

Prosjektet er gjennomført i faser, men hele tiden med høy involvering og en utforskende og åpen tilnærming.



Illustrasjon 4: «Den doble diamanten og prosjektets faseinndeling»

⁵ Béla H. Bánáthy (1996)

- Tilnærmingen har vært åpen og utforskende
- Prosessen har vært faseinndelt
- Det har vært høy involvering i prosessen
- Kombinasjonen av samfunnsperspektivet og det kommersielle perspektivet har vært førende

I siste fase av prosjektet har Vestfold Telemark Reiseliv AS tatt et skritt tilbake, mens Mimir AS har hatt som oppgave å skrive ut rapporten med de endelige anbefalingene. Dette har vært for å sikre en faglig og mest mulig nøytral tilnærming til situasjonsbeskrivelsene og løsningene som legges fram.

1.4.2 Innsiktsinnhenting og forankring

Det er gjennom prosjektet innhentet omfattende innsikt om ulike aktørers behov, forventninger og vurderinger knyttet til organisering av reiselivet og potensielt styrket samarbeid mellom reiselivet og øvrige næringer og sektorer. Innsikten omfatter en stor bredde av aktører. Metode og dialogform er tilpasset dette. Bredden i respondenter gjør at enkelte er konsultert i flere ulike fora.

Funnene fra innsiktsinnhentingene presenteres på de stedene i rapporten der det er relevant. Ønskes tilgang på undersøkelser, grunnlagsanalyser eller annen informasjon fra innsiktsprosessen, kan dette etterspørres hos Visit Telemark/Mimir as.

1.4.3 Vedtaket om å splitte de to fylkene

Vedtaket om å splitte de to fylkene fra 1.januar 2024 har naturlig nok preget prosessen og ikke minst også dialogen med aktørene. Særlig fra Vestfold kom det signaler om at de som eget fylke i stor grad ville prioritere å jobbe med å få på plass egne strategier og satsninger i «nye» Vestfold

Dette vedtaket og signalene fra Vestfold bidro til at tilnærmingen ble endret noe underveis i prosjektet: fra å se etter en felles løsning for de to fylkene gikk arbeidet over til å se etter individuelle løsninger for de to fylkene, dog med mulighet for samarbeid over fylkesgrensene. Bakteppet for oppdraget, dvs. de utfordringene og mulighetene som ligger i reiselivsnæringen og dens rolle i de lokale innovasjonssystemene, er i stor grad de samme. Det er derfor først og fremst i løsningsforslagene i kapittel 5 at ulikheten mellom fylkene fremkommer.

1.4.4 Møteplasser og arenaer for innsiktsinnhenting

Arenaer for innsiktsinnhenting:

- tre fremtidsverksteder Sandefjord, Skien og Bø som til sammen samlet rundt 90 aktører

- rundt 15 høringsmøter med store industribedrifter og annet næringsliv, næringsforeninger og næringsorganisasjoner
- en questback til aktørene i innovasjonssystemet (destinasjonsselskap, næringssjefer, næringshager, organisasjoner som jobber med bolyst, blilyst, lokalsamfunnsutvikling mm). Totalt 41 svar
- Presentasjoner og samtaler med styrene i Visit Telemark AS, Visit Vestfold og Vestfold Telemark Reiseliv AS
- Møte med næringssjefene i Vestfold
- Møte med ledelsen av sektor for samfunnsutvikling i hhv Vestfold og Telemark fylkeskommune
- Møte med destinasjonsselskapene i Telemark
- To heldags referansegruppemøter
- Innsikt fra egne og andres destinasjoner og organisasjoner i inn- og utland
- Ca. 15 dialogmøter/samtaler med nøkkelpersoner i regionen
- Ca. 5 dialogmøter med ressurspersoner utenfor regionen
- Styringsgruppemøter
- Arbeidsmøter

1.4.5 Referansegruppa

Referansegruppa har bestått av deltakere fra begge fylker, privat og offentlig sektor og vært et representativt utvalg av mennesker med interesse for problematikken som dette prosjektet har drøftet. Gruppa har gitt aktive innspill og vært med og diskutert problemstillinger underveis.

1.4.6. Avgrensinger, begrepsbruk og presiseringer

Oppdragsbeskrivelsen benytter begrepet *landsdelsselskap*. Det er selskaper som dekker ett eller flere fylker eller en hel landsdel, som for eksempel NordNorsk Reiseliv, Fjord-Norge, Trøndelag Reiseliv eller Visit Sørlandet. Utover det at selskapene dekker en større geografi, finnes det ikke noen entydig definisjon på hva som er et landsdelsselskap. Selskapene har ulike forretningsmodeller, ulik finansiering og ulike roller i sine respektive innovasjonssystem. Samtidig finnes det mange oppfatninger av hva et landsdelsselskap er og om hvordan de fungerer. For å sikre en åpen og utforskende tilnærming, er begrepet «landsdelsselskap» ikke brukt i dette prosjektet. I stedet bruker vi i denne kartleggingen følgende begrep:

- **Regionalt destinasjonsselskap** En sammenslutning på fylkesnivå som har som rolle og mandat å løse reiselivets fellesoppgaver i et regionalt perspektiv, eksempelvis Visit Telemark og Visit Vestfold.
- **Lokalt destinasjonsselskap** En sammenslutning eller virksomhet på kommunenivå (eller tverrkommunalt nivå) som har som rolle og mandat å jobbe med reiselivets fellesoppgaver, eksempelvis Visit Bø eller Visit Rauland. I Vestfold utfører enkelte av næringsforeningene / næringssselskapene (som Tønsberglivet og Sandefjord Næringsforening) noen av oppgaver som et lokalt destinasjonsselskap vanligvis ville ha gjort.
- **Reiselivets fellesapparat** Et mer generelt begrep som refererer til konstellasjoner som løser reiselivets fellesoppgaver

I oppdragsbeskrivelsen står også begrepet «selskap». I tråd med et utforskende prosjektdesign, er det i denne kartleggingen sett etter ulike måter å organisere et juridisk forpliktende samarbeid.

2.0 Reiselivet

I dette kapitlet ser vi på hvem som har en rolle i reiselivet og ikke minst hvilke behov som vokser fram i det nye reiselivet når det gjelder organisering og felles innsats. Hovedtemaet er den omstillingen som reiselivet er inne i og hvordan reiselivets organisasjoner bør utvikles for å bidra inn i denne, og dermed sikre konkurransekraft, arbeidskraft og bærekraft også fremover. Her har vi også vurdert om det er hensiktsmessig å gå videre med oppdragets ambisjon om et felles selskap for de to fylkene på kort og/eller lang sikt.

2.1 Hva og hvem er reiselivet?

Reiseliv brukes som en samlebetegnelse for næringsvirksomhet som dekker etterspørsel fra reisende som befinner seg utenfor eget hjemmeområde. Dette inkluderer også forretningsreiser, kongresser, studiereiser osv. Reiselivet bruker lokalsamfunnene som arena for verdiskaping, og lokalbefolkninga benytter seg av det lokale reiselivstilbudet. Reiselivet kan derfor bidra både til lokal verdiskaping og til bolyst.

Kjernenæringene i reiselivet defineres ofte som:

1. Transport
2. Overnatting
3. Servering
4. Opplevelser, kultur- og aktivitetstilbud
5. Formidling og salg (informasjon, guiding, markedsføring, utvikle salgbare pakker, booking m.m.)

I Norge bidrar reiselivet med flere arbeidsplasser enn olje, fiskeri og landbruk til sammen.⁶ Reiselivet skiller seg imidlertid ut fra en del andre næringer ved at den ikke har noen tydelig og lineær verdikjede, og at en rekke helt ulike interessenter er involvert. Reiselivsnæringa fungerer som en nettverksøkonomi eller et samskapende økosystem der alle aktører er avhengig av flere ressurser enn sine egne for å levere. Reiselivsaktørene samarbeider på ulike måter, i ulike sammenhenger og med ulik grad av formelle avtaler. I et slikt system er det lett å unnslippe ansvar for helheten.⁷

Reiselivets økosystem

En reise består av summen av leveranser og opplevelser, både kommersielle og ikke-kommersielle. Samspillet på tvers av kommersielle og ikke-kommersielle aktører og samfunnet rundt utgjør i sum reiselivets økosystem.

Når et ledd i økosystemet ikke fungerer, skaper det utfordringer for andre deler av økosystemet.

(Nasjonal Reiselivsstrategi s. 14)

Illustrasjon 5: Definisjon på reiselivets økosystem

⁶ Jacobsen, Dombu og Voll (2018)

⁷ Kurshefte for besøksforvaltning (Nordland fylkeskommune 2023)

2.2 Hva kjennetegner det nye, framvoksende reiselivet

I det tradisjonelle reiselivet kom gjestene gjerne med bil eller buss og kjørte mellom attraksjoner og overnattingssteder. De holdt seg i stor grad for seg selv, og fulgte rådene fra den lokale turistinformasjonen. Det nye reiselivet er drevet av opplevelser og relasjoner, ikke bare serviceleveranser og tradisjonelle tjenester. Gjestens behov settes i sentrum, samtidig som lokale verdier og bærekraftige lokalsamfunn vektlegges.⁸

Dagens gjester har en mye mer sprikende og mangfoldig reisemotivasjon, de beveger seg mer på egenhånd, de henter gjerne råd andre steder enn i de lokale turistinformasjonene, de er opptatt av å komme på innsiden av lokalsamfunnet og de jager ofte spektakulære fotomotiv. Enkelte elementer i lokalsamfunnet kan bli «hypet» og løftet fram som hovedattraksjoner, uten at de er laget for å være det eller tilrettelagt. Et eksempel på dette er den bittelille rakettkiosken i Tromsø sentrum som har blitt verdenskjent de siste årene, og daglig har hundrevis av mennesker i kø for å kjøpe pølse.⁹



Nyheter

CNN anbefaler verden å komme til Rakettkiosken: – Jeg regner med at vi får en sesong vi aldri har sett maken til

Rakettkiosken har aldri opplevd maken til interesse og pøsehungrige turister. Og nå er de nevnt i CNN som et sted man må oppleve.



PØLSEKØ: Køen til Rakettkiosken strekker seg langt bortetter Storgata. FOTO: SIRI THERESE LIER

Illustrasjon 6: Rakettkiosken i Tromsø fra 1911 er blitt en verdenskjent turistattraksjon de siste årene (faksimile fra avisa iTromsø 7. des. 2023)

⁸ Nordland fylkeskommune (2023) Kurshefte for besøksforvaltning

⁹ Faksimile fra avisa iTromsø, 7. desember 2023

2.3 Fra råvarer til foredling

Norge er i ferd med å gå fra å være en råvareleverandør av flotte naturopplevelser til å foredle og utvikle opplevelser til både et nasjonalt og internasjonalt marked. Mange av dem er høyt priset og utgjør en betydelig verdiskaping. Etterspørselen etter kvalitetsopplevelser og helt nye type opplevelser er samtidig sterkt økende. I det nye reiselivet blir blant annet relasjoner med lokalbefolkningen en etterspurt vare. Gjester vil "låne" de innfødtes hverdag og tradisjoner, og har et sterkt ønske om autentiske opplevelser. Lengselen etter «det ekte», etter dypere relasjoner og etter opplevelser som ikke føles iscenesatt, synes å vokse både i etterspørsel og betalingsvilje. Med det kommer også andre bransjer, næringer og sektorer inn som aktuelle leverandører i reiselivet. Kunst og kultur er opplagte eksempler, men også helt andre type næringer bidrar allerede til en mer innovativ reiselivsutvikling. De leverer viktige bidrag gjennom et bredt spekter av samarbeidsformer, som til sammen skaper mer helhetlige og tiltrekkende reiselivsprodukter. Samarbeidsformene spenner fra nasjonalparker og verneområder, forvaltning av kulturminner, nisjearkitektur, fiskeri og landbruk til blant annet utvikling av nasjonale turiststier og verdensarvområder. Slike samarbeid er helt essensielt for å møte gjestenes behov og forventninger og for å kunne sikre en bærekraftig utvikling av reisemålene. I Norge, også i Vestfold og Telemark, er det fortsatt mye å hente på en sterkere foredling av ressursene for å skape bedre og nye type opplevelser, både internt i reiselivet og gjennom tverrsektorielle samarbeid.

Markedsutviklingen i reiselivet fremover vil i større grad handle om å bygge opplevelser på reisemålenes og regionenes særpreg og forutsetninger. Disse tilbudene må være i takt med de ulike målgruppenes behov, men også med den lokale håndteringskapasiteten. Det vil bli nødvendig å vurdere markedsprioriteringer i et klimaperspektiv der man blant annet setter mål om å redusere klimautslipp pr besøkende pr døgn. I dette ligger blant annet å satse på nærmarkeder, forlenge gjennomsnittlig oppholdstid og tilrettelegge for miljøvennlig transport på og mellom reisemålene. Slike oppgaver må i stor grad løses av reiselivsaktørene og reiselivsinteressentene i fellesskap.



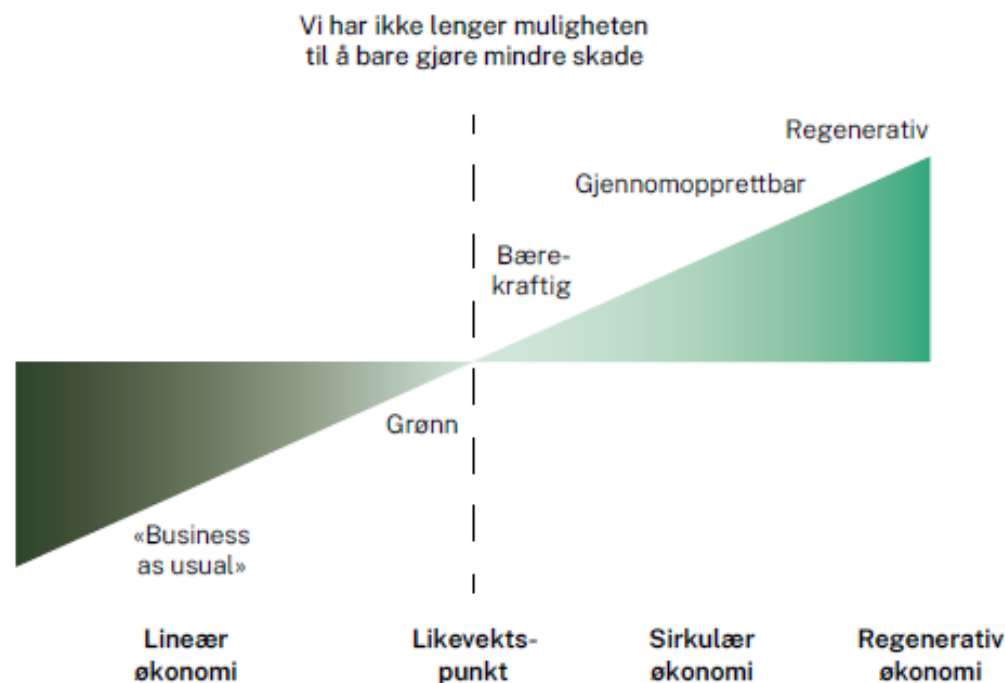
Illustrasjon 7: Fugleturismen i Varanger er i stor grad utviklet av et arkitektmiljø (Foto: Biotope)

2.4 Regenerativt reiseliv

En framvoksende trend i det nye reiselivet er det regenerative perspektivet. Med regenerativt reiseliv mener vi et reiseliv som har som ambisjon å bidra til fornyelse av ressursene og å skape positiv merverdi for lokalsamfunn, klima og miljø. Et regenerativt reiseliv tar med andre ord bærekraft lenger enn å forsøke å unngå skade eller kompensere for den. I et regenerativt reiseliv settes attraktive lokalsamfunn, samhandling, natur-, kultur- og fellesskapsverdier samt klima høyt. Tenkning og prioriteringer hentes fortrinnsvis fra økologisk økonomi. Det regenerative reiselivet åpner for helt nye muligheter, blant annet å skape opplevelser knyttet til offentlige oppgaver som for eksempel eldreomsorg, skole, opplæring eller naturforvaltning. I det regenerative reiselivet er lokalsamfunnet svært viktig, og *verdiskaping* defineres videre enn i en tradisjonell økonomisk sammenheng.

«Reiselivets verdi må forstås i en helhetlig kontekst. Regenerativt reiseliv representerer et paradigmeskifte hvor reiselivet tilfører mer verdi til lokalsamfunnet enn hva det tar. Dette oppnås gjennom en helhetlig, stedsbasert og lokalsamfunnsstyrt utvikling.»

(Bellato, Frantzeskaki og Nygaard 2022 s.2)



Illustrasjon 8: Hvordan selskaper tenker på bærekraft har utviklet seg over tid. Den stiplede linjen referer til et likevektspunkt med netto null i miljøpåvirkning. Vi må bevege oss mot høyresiden av bærekraftstilnærminger. Modell basert på innsikt fra fra Sustainability: Restorative to Regenerative av COST (the European Cooperation in Science and Technology) i Nordland fylkeskommunes strategi for reiseliv og opplevelser 2023-2027 (Nordland fylkeskommune 2022 s. 24)

Home of the Trolls

Denne opplevelsesvirksomheten i Trøndelag har som mål å gjøre barn til naturforvaltere med gode verdier, kunnskap om naturen og motivasjon til å være med å rette opp naturskader som har oppstått. Det er i seg selv et regenerativt perspektiv.

Barna blir sendt ut på en natursti med digitale poster der de møter troll fra virksomhetens egen historiefortelling. På naturstien får barna ulike naturforvaltningsoppgaver som skal løses og dokumenteres på et spesialutviklet nettbrett. Når en oppgave er godkjent, kan de gå videre til den neste. I konseptet tilbys også matservering, trollbutikk og andre aktiviteter i naturen som bading, padling, grilling med mer.



Illustrasjon 9: Små naturforvaltere på oppdrag med Home of the Trolls. (Foto Åse Børset)

2.5 Nye drivere i reiselivet

Før pandemien var reiselivet en av verdens raskest voksende næringer med om lag 1,5 milliarder ankomster internasjonalt, basert på tall fra destinasjoner verden rundt.¹⁰ Reiselivet er sårbart for konjunkturer og geopolitiske uroligheter, men har samtidig vist en evne til å komme seg raskt på beina igjen etter kriser som Sars (2003), fugleinfluenta (2004), finanskrisen (2009) og svineinfluenta (2009). Kriser fører til endring, og i kjølvannet av Covid 19-pandemien har man snakket om et paradigmeskifte for reiselivet, der det har vokst frem en styrket bevissthet om reiselivets betydning for lokalsamfunnsutviklingen. "Build back better" har blitt et gjennomgående mantra både innen reiseliv og andre næringer. Veien videre handler om å bygge opp et mer ansvarlig og robust reiseliv. En næring som både er mer tilpasningsdyktig til det som måtte komme av markedsendringer, og som i tillegg løser viktige samfunnsoppgaver. Det er særlig to megatrender som påvirker reiselivsnæringen i kjølvannet av pandemien. Det er digitalisering og det grønne skiftet.

Digitaliseringens muligheter og konsekvenser

Digitaliseringen og kunstig intelligens har åpenbart potensial til å påvirke reiselivets lønnsomhet. Ved å utvikle og innføre bedre digitale systemer, kan både små og store bedrifter effektivisere både drift og markedsføring. Dette er et arbeid som helst bør gjøres i fellesskap av bedriftene, da det kan være kostbare og kompetansekrevende prosesser.

En effekt av digitaliseringen som allerede har gjort seg sterkt gjeldende, er at markedsføringen av opplevelser og reisemål i stadig større grad flyttes over til gjesten (kunden). Det er gjestens oppfattelse av opplevelsen som er blitt den mest troverdige markedsføringen. Kanalene som brukes er sosiale medier og fortellinger rundt lunsjbordet på jobb eller til venner og familie i sosiale lag. Dette gir seg utslag i at merkevarer i mye sterkere grad bygges gjennom relasjoner, gode kundeopplevelser og strategiske fortellinger som kunden deler, og i mindre grad av merkevareeier selv. Det er derfor helt avgjørende at man leverer kvalitet og forstår hva som er gjestens hovedmotivasjon for å kjøpe opplevelser, produkter og tjenester, slik at man kan treffe i henhold til gjestens forventninger og ønsker.

Riktig kommunikasjon og gode kundeopplevelser øker kundens betalingsvilje, gjenkjøp, oppholdstid og gjestemarkedsføring. Denne vridningen skaper imidlertid også utfordringer ved at forbrukernes markedsføring fører til at besøkstallene til et naturområde, en attraksjon eller et lokalsamfunn plutselig kan eksplodere. Det er derfor viktig at reiselivet, kommunene og ikke minst frivillige aktører, har evne til å samhandle for å oppnå god besøksforvaltning.

¹⁰ UNWTO (2020)

Det grønne skiftets muligheter og konsekvenser

Reiselivet er særlig utsatt for klimaendringer, og er derfor avhengig av robuste aktører, tilgang på natur- og kulturressurser og gode lokalsamfunn. Næringen har i så måte muligheten til å spille en kritisk rolle for å ivareta og styrke natur, kultur og lokalsamfunn. Det moderne, bærekraftige reiselivet utspiller seg i og tett på lokalsamfunnet, og benytter seg ofte av de samme kulturelle og naturgitte ressursene som de fastboende. Dette stiller nye krav til besøksforvaltning og arealplanlegging på reisemålet og i kommunene. Besøksforvaltning handler om planlegging, tilrettelegging og forvaltning av felles ressurser, på en måte som ivaretar gjestene, de lokale innbyggerne, reiselivsnæringen og øvrige interesser på en destinasjon. Bærekraft er nå en forutsetning for besøk snarere enn et konkurransefortrinn, slik det var for få år siden. Bærekraft må derfor operasjonaliseres både på reisemåls- og aktørnivå.

2.6 Nasjonale mål og premisser for reiselivsutviklingen

Nasjonal reiselivsstrategi 20230 – Sterke inntrykk med små avtrykk

Både det grønne skiftet og digitaliseringen er dype drivere som vil påvirke reiselivsnæringens utvikling fram mot 2030. Potensialet er grønn vekst og økte eksportinntekter, basert på en utvikling som kan gi vinn-vinn-effekter for både næringsaktørene, de besøkende, for små og store byer og lokalsamfunn, for miljøet og kloden. Målene er at norsk reiseliv skal øke sin verdiskaping og sin jobbskaping over hele landet, på en måte som også beriker lokalsamfunnene. Aktørene skal levere så høy kundeverdi at betalingsvilje og gjenkjøpsfaktor øker. Reiselivet skal videre bidra til at Norge blir et lavutslippssamfunn og når FNs bærekraftsmål. I Nasjonal reiselivsstrategi er grepene for å nå målene definert slik:

- styrket verdiskapingsevne
- styrket evne til omstilling, innovasjon og nyskaping
- styrket evne til å håndtere utviklingen som skapes
- styrket evne til samhandling (i reiselivets økosystem)
- gode rammevilkår og tilpassede virkemidler

De ulikhetene og variasjonene i behov og forutsetninger som kjennetegner regionens reisemål må forstås og håndteres både i et nasjonalt, regionalt og lokalt perspektiv, med den nasjonale strategiens mål som et førende og forpliktende fundament.¹¹

¹¹ Innovasjon Norge (2021): Nasjonal reiselivsstrategi s. 11

NOU 2023:10 «Leve og oppleve. Reisemål for en bærekraftig fremtid.»

Som en oppfølging av Nasjonal reiselivsstrategi opprettet regjeringen et reisemålsutvalg som skulle utrede og drøfte en rekke problemstillinger knyttet til utviklingen av norske reisemål. Utvalget legger vekt på synergien mellom reisemålet og lokalsamfunnet. Utredningen er foreløpig ikke vedtatt, men den har likevel vært viktig for hvordan norske reisemål nå begynner å rigge seg for fremtiden. NOU'en foreslår en modell som bygger på tre forhold:¹²

1. Det etableres en reisemålsledelse som er tilpasset lokale forhold og forankret i kommunene.
2. Reisemålsledelsen får i oppdrag å drive strategisk besøksforvaltning og håndtere utvikling og drift av fellesgoder på det enkelte reisemål basert på en bredt forankret besøksstrategi
3. Arbeidet med reisemålsledelse, besøksforvaltning og fellesgoder finansieres gjennom et besøksbidrag som hentes inn nasjonalt, men som forvaltes regionalt og lokalt.

Veikart for reiselivsnæringen

I februar 2024 presenterte næringsministeren det såkalte «Veikart for reiselivsnæringen».¹³ Veikartet er ment å være en løypemelding for regjeringens arbeid med reiselivspolitikken. Her understrekes blant annet reiselivets posisjon som Norges femte største eksportnæring.

De tre utvalgte innsatsområdene i veikartet er:

1. Utvikle lønnsomme produkter og et stadig mer attraktivt reiselivstilbud i Norge
2. Utvikle norske reisemål i en mer bærekraftig retning
3. Utvikle det internasjonale markedsarbeidet på en strategisk måte, i tråd med våre ambisjoner for norsk reiseliv

¹² Nærings- og fiskeridepartementet (2023)

¹³ Nærings- og fiskeridepartementet (2024)

Merket for Bærekraftig reisemål

Merket for Bærekraftig reisemål er i løpet av få år blitt en av de viktigste rammene for utvikling av norske reisemål. Merkeordningen er utviklet av Innovasjon Norge, og omfatter i dag rundt 50 reisemål. Den er derfor nesten å betrakte som en premiss for utvikling og drift på reisemålene. Merket omfatter en arbeidsmetodikk med tydelige krav til forbedring og måling av tiltak som gjør reisemålet mer bærekraftig. Blant annet skal det jevnlig gjennomføres undersøkelser av tilfredshet både hos innbyggere og gjester.

Arbeidsmetodikken krever utstrakt samhandling mellom offentlige og private aktører, både i planlegging og dokumentasjon. Den er dermed en god modell for å profesjonalisere næringen og gjøre reiselivet til en reell bidragsyter inn i et godt lokalsamfunn, men den er både personell- og pengemessig krevende å implementere i organisasjoner med små ressurser og begrenset kompetanse

Til grunn for merkeordningen ligger Innovasjon Norges ti prinsipper for bærekraftig reiseliv, basert på FNs turismeorganisasjon definisjon av bærekraftig reiseliv. I den oppdaterte versjonen publisert våren 2022 har naturmangfold, klima, og lokal besøksstyring og livskvalitet blitt tillagt særlig vekt.

Den stiller også krav om at reisemålet har en helhetlig strategi og at det etableres en såkalt reisemålsledelse (også kalt destinasjonsledelse). Med reisemålsledelse menes et koordinerende organ som samler de aktørene som, formelt leder utviklingen på et reisemål. En god reisemålsledelse utøves på lokalsamfunnsnivå i et forpliktende samarbeid mellom næringsaktører, innbyggere og det politiske beslutningsnivået. En hovedoppgave er å forvalte reisemålets felles strategi, og å løse felles utfordringer, sikre informasjonsflyt og igangsette felles initiativ. At en velfungerende destinasjonsledelse vil bli en forutsetning for å håndtere videre vekst i reiselivet, er et syn som fremmes blant annet av landene og aktørene som står bak den internasjonale koalisjonen "Future of Tourism"¹⁴, herunder Innovasjon Norge.



I Vestfold og Telemark er status pr januar 2024:

Rjukan ble merket i 2021 og er nå i gang med remerking

Kragerø ble merket i 2022

Vest-Telemark er i gang med arbeidet, og regner med å oppnå merket i oktober 2024

Vestfold er i gang med arbeidet, og regner med å oppnå merket i februar 2025

Hjartdal og Notodden planlegger oppstart av merkeprosess

¹⁴ [Visit Norway støtter den nye globale koalisjonen 'The Future of Tourism'](#), [Home | Future of Tourism](#)

2.7 Roller og ansvar i reiselivet

2.7.1 De kommersielle aktørenes rolle og ansvar i reiselivet

BRAK-prosjektet viderefører premisset fra Nasjonal reiselivsstrategi om at næringsaktørene selv må være med å ta et ansvar for en videre bærekraftig utvikling og omstilling. Å lykkes med det forutsetter næringsaktørenes engasjement på særlig fire områder:¹⁵

- Bedriftenes ambisjoner for å utvikle egne virksomheter til lønnsomme foretak og skape vekst, fornyelse og gode arbeidsplasser
- Bedriftenes vilje til å jobbe sammen om omstilling og innovasjon i nettverk, klynger og på reisemålene, i samspill med andre bransjer og næringer, både regionalt, nasjonalt og internasjonalt
- Bedriftenes vilje til å engasjere seg i reiselivets utvikling i egen kommune/på eget reisemål og medfinansiere destinasjonsselskaper e.l., samt delta i felles destinasjonsledelse
- Bedriftenes vilje til å delta i oppbyggingen av langsiktige markedsposisjoner som understøtter bærekraftmålene, grønn omstilling og økt eksport

¹⁵ Innovasjon Norge (2021) Nasjonal reiselivsstrategi, s. 39

2.7.2 Destinasjonsselskapenes rolle og ansvar i reiselivet

Destinasjonsselskaper er sammenslutninger av aktørinteressenter rundt ett eller flere reisemål som løser reisemålets fellesoppgaver og bistår bedriftene og kommunene i markeds- og utviklingsprosesser. Destinasjonsselskapene har strengt tatt hverken ansvar eller myndighet, men har som ambisjon å være samlende og løse oppgaver for fellesskapet. De tilbyr en rekke ulike tjenester til både bedrifter og kommuner knyttet til vertskap, markedsføring, utvikling og reisemålsforvaltning. Disse er ofte organisert som basistjenester betalt med et årlig bidrag, eventuelt også som tilleggstjenester eller prosjekter som er priset for seg. Lokale og regionale destinasjonsselskaper har ulike roller, men overlapper hverandre ofte i oppgaveløsning.

De viktigste kundene for de *regionale* destinasjonsselskapene er:

- turoperatører, agenter og besøkende (på vegne av reiselivsbedriftene)
- reiselivsbedriftene
- de lokale destinasjonsselskapene (der de finnes)
- fylkeskommunen og evt kommunene



Illustrasjon 13: Destinasjonsselskapenes samhandlingsflater (Gygr Epinion 2022 s.20)

2.7.3 Fylkeskommunens rolle og ansvar i reiselivet

Fylkeskommunene har en svært betydningsfull og overordnet rolle som regional samfunnsutvikler, og skal med det ta ansvar for en helhetlig og ønsket utvikling i eget fylke. Det både gjennom lovpålagte oppgaver og prioritert engasjement som strekker seg gjennom en rekke områder, som klima og miljø, folkehelse, kompetanse, kultur, ressursforvaltning, næringsutvikling, transport og infrastruktur. Regionreformen gir også fylkeskommunene et stort ansvar for de virkemidlene som skal:

- skape flere arbeidsplasser
- skape vekstkraft og bosetting
- utnytte regionale ressursmessige fortrinn

Gjennom sin rolle har fylkeskommunen først og fremst en indirekte påvirkning på reiselivs- og opplevelsesnæringen, men Vestfold og Telemark fylkeskommuner er også produkteiere, myndigheter, drivere og bestillere i reiselivet. De har videregående opplæring knyttet til kultur, reiseliv og matfag, de utfører viktige oppgaver innen samferdsel og har ansvar knyttet til blant annet kultursektoren og kulturmiljøforvaltningen. Alle disse områdene påvirker reiselivets konkurransekraft både direkte og indirekte. Fylkeskommunen har videre en koordineringsrolle overfor andre offentlige aktører og deres virkemiddelbruk, og denne koordineringsrollen åpner dermed også for å bruke reiseliv og opplevelser strategisk for å nå egne mål om regional utvikling. Dette gjør fylkeskommunene til en hovedaktør for operasjonaliseringen av den nasjonale reiselivsstrategien, basert på regionenes egne ressursgrunnlag og muligheter for videre utvikling av egen reiselivsnæring. Fylkeskommunene har med det også et ansvar for å lage oppfølgende regionale strategier som gir retning for regional virkemiddelbruk og regionale innovasjonssystemer.¹⁶ Fylkeskommunene står allerede i dag for en betydelig del av de regionale destinasjonsselskapenes finansiering, men er ikke inne eller tungt inn på eiersiden.

¹⁶ Innovasjon Norge (2023): Nasjonal reiselivsstrategi, s. 39

2.7.4 Kommunenes rolle og ansvar i reiselivet

Kommunene har en svært betydningsfull rolle for en god utvikling av Norges reisemål, både gjennom lovpålagte oppgaver og prioritert engasjement. Litt forenklet kan man si at kommunen har fire ansvarsområder:



Illustrasjon 14: Kommunens rolle i reisemålsutvikling. Figur basert på Jervan et al. 2011 s. 4-5 (i Distriktssenteret 2011)

Kommunene er dessuten ofte utviklingspartnere for næringsaktørene og har en viktig rolle i destinasjonsledelsen. Erfaringene med merkeordningen for Bærekraftig Reisemål er at den bidrar til bedre samarbeid mellom reiselivet og kommunene.¹⁷

¹⁷ Epinion og Gygr (2022)

2.8 Reiselivet i Vestfold og Telemark i dag

2.8.1 Strukturer

I «Regional strategi for reiseliv og opplevelser 2022 – 2030» for Vestfold og Telemark gis det et bilde av reiselivets betydning for de, nå, to fylkene. Tallene baserer seg på offentlig statistikk, og den gang, to ferske verdiskaping- og ringvirkningsanalyser av reiselivet i regionen ved Menon.¹⁸ Reiselivet i begge fylkene er godt forankret i det norske markedet, og strategien påpeker blant annet et stort eksportpotensial. Reiselivet i regionen består av et mangfold av produkt og markedskoblinger.

Gjestedøgn- og omsetningsmessig er fritidsboligturismen stor, men begge fylkene har også et høyt antall campingturister. I Vestfold har kurs og konferansesegmentet økt betydelig senere år. Likevel har begge fylkene fortsatt en utpreget sesongstruktur og dermed behov for et mer helårig reiseliv. For å øke reiselivets videre verdiskaping må trolig begge fylker også øke andelen internasjonale gjester.

Likhetene til tross; tabellen nedenfor viser at det er ulike strukturer i reiselivet, både når det gjelder volum og type etterspørsel. Dette er viktig også for hvordan en skal organisere reiselivet. I motsetning til private hytter er for eksempel konferanseturisme på hotell en type turisme som i liten grad «synes» i lokalsamfunnet. Dette tilsier at kommuner med høy andel hytter vil ha større behov for aktiv politikk når det gjelder reiselivsutvikling, for eksempel både når det gjelder arealbruk, infrastruktur og tilrettelegging for å få synergi med lokalsamfunnet. Også de kommersielle aktørene påvirkes ulikt av ulike typer besøkende. For eksempel vil typiske konferansegjester først og fremst være på hotellet, men kan også kjøpe lokale tjenester knyttet til sosiale aktiviteter etter møtetid. Hytteeiere har på den andre siden et forbruksmønster som i større grad likner på lokalbefolkningen, og vil derfor være viktige for å opprettholde lokale arbeidsplasser og servicetilbud. Generelt kan vi si at reiselivet i Telemark har sitt tyngdepunkt på fjellet, i Grenland og på kysten, dvs. litt flere tyngdepunkt og produkt/markedskoblinger enn Vestfold der avstandene er små, og byene sentrale både for det kommersielle reiselivet og for hytteeierne.

	Antall gjestedøgn	Antall (andel) hotellovernattinger	Antall (andel) campingovernattinger	Antall (andel) overnattinger i private hytter	Antall (andel) overnattinger i utleieenheter
Vestfold	3,2 millioner	736 000 (23 %)	640 000 (20 %)	1 600 000 (53 %)	64 000 (5 %)
Telemark	5 millioner	450 000 (9 %)	650 000 (13 %)	3 900 000 (78 %)	(0 %)

*Tabell. Fordeling gjestedøgn pr segment. Kilde: Menon 2021.
Manglende tall for overnatting i utleieenheter skyldes manglende data.*

¹⁸ Engebretsen et. al (2021)

I reiselivsstrategien for Vestfold og Telemark har man en vedtatt målsetting om å øke andelen internasjonale gjester med 40% og jobbe med internasjonalisering de neste årene. I Vestfold har fylket lenge samarbeidet med øvrige destinasjoner rundt Oslofjorden om internasjonal markedsføring og sier at de har interesse av å videreføre dette samarbeidet.

2.8.2 Reiselivets ringvirkninger i regionen

I Telemark anses reiselivet å være en viktig næring, særlig i distriktskommunene. I Vestfold som består av flere sterke bykommuner, representerer reiselivet en mindre andel av den totale verdiskapingen og det totale antallet arbeidsplasser. Mye tyder imidlertid på at reiselivet ofte blir undervurdert som næring i Vestfold. Sammenligner man antall sysselsatte i reiselivets kjernenæringer i de to fylkene, er det en ca. lik andel, eller faktisk noe høyere, som er sysselsatt i reiselivet i Vestfold enn i Telemark (se tabellen i illustrasjon 15 nedenfor). En felles utfordring for begge fylker, og for Vestfold i særlig grad, er høyt utenforskap.

Reiselivet er også her en viktig motor for integrering og inkludering i arbeidslivet.¹⁹ Næringen er arbeidsintensiv og i 2023 var det i alt om lag 10 000 sysselsatte i kjernenæringene.²⁰ Antallet som er involvert i reiseliv er i praksis langt høyere om man tar med enkeltmannsforetak, de som har det som tilleggsnæring og de som indirekte og indusert har sitt levebrød fra reiselivet. Reiseliv er i så måte ikke en næring i tradisjonell forstand, men består av aktører fra ulike bransjer og sektorer som bidrar til å levere varer og tjenester til mennesker på reise. Eksempelvis er handel-, bygg- og anleggsvirksomhet ikke regnet som en del av reiselivets kjernenæringer. Men i mange kommuner lever disse godt av fritidsboligturismen spesielt. Hva som regnes som reiselivsbedrift vil dermed variere, avhengig av markedsstrukturen og type turisme på stedet. Dette gjør at også aktører utenfor reiselivets kjernenæringer²¹ får ta del den verdiskapingen de besøkende representerer.

Generelt regnes det at 35% av de besøkendes konsum går til aktører utenfor reiselivets kjernenæringer. Særlig i distriktene er reiselivsnæringen viktig for å opprettholde et servicetilbud som lokalbefolkningen ikke er stor nok til å forsvare alene. Tabellen nedenfor oppsummerer noen nøkkeltall som viser reiselivets verdiskaping og ringvirkninger i Vestfold og Telemark.

¹⁹ Jacobsen et al. (2018)

²⁰ Engebretsen et al. (2021)

²¹ Reiselivets kjernenæringer defineres som overnatting, servering, opplevelse, transport og formidling (se også kap. 2.1)

	Vestfold	Telemark
Innbyggere (SSB 2023)	256 000	177 000
Antall sysselsatte totalt i fylket (SSB 2023)	125 000	85 000
Kommersielle gjestedøgn, i alt (SSB 2023)	1 494 655	1 105 891
Hotellovernattinger (SSB 2023)	854 148	493 500
Camping, hytter, vandrehjem (SSB 2023)	640 507	612 391
Gjestedøgn fritidsboliger (Kalkyle - snittbruk 135 gjestedøgn per hytte per år)	ca. 1,6 mill.	ca. 3,9 mill.
Verdiskaping fra hyttebefolkningen (2019 tall, kilde: Menon 2021)	1,3 mrd.	2,6 mrd.
Gjestedøgn Airbnb ol. (2019 tall, kilde: Menon 2021)	65 000	?
Forbruk fra tilreisende	3,5 mrd.	4,3 mrd.
Omsetning i reiselivets kjernenæringer (2019 tall, kilde: Menon 2021)	2 mrd.	4,3 mrd.
Verdiskaping direkte, dvs. også bygg, anlegg og øvrig næringsliv (2019 tall, kilde: Menon 2021)	1,4 mrd.	1, mrd.
Verdiskaping i verdikjeden (dvs. indirekte / underleverandører)	1,2 mrd.	1,8 mrd.
Overnattings- og serveringsbransjen kjøper lokalmat og drikke for (2019 tall, kilde: Menon 2021)	?	40 mill.
Sysselsetting - direkte (SSB 2023)	5 100	4 081
Reiselivets andel av fylkets totale sysselsetting i prosent	4,11	4,8

Illustrasjon 15:
Tabell med hovedtall for reiselivet i Vestfold og Telemark

2.8.3 Reiselivet som integreringsmaskin og endringsagent

Reiselivsnæringen er arbeidskraftintensiv, representerer et utall av jobber på alle nivåer. Selv om lønnsomheten i mange av enkeltbedriftene er lav, gjør arbeidskraftbehovet og de økonomiske og kvalitative ringvirkningene reiselivet til en viktig næring for lokalsamfunnene. Tall og fakta om norsk reiseliv viser at reiselivet er en viktig ungdoms- og integreringsnæring, der hver tredje ansatt i overnatting og serveringsbransjen er under 24 år, mens om lag halvparten har utenlandsk bakgrunn. Dette understreker reiselivets rolle som en inngangsport til arbeidslivet for mange, inkludert innvandrere, og peker på bransjens betydning for integreringsarbeidet.²²

Reiselivet (og de besøkende) kan også fungere som ressurs og endringsagent for stedsutvikling, bolyst og en bærekraftig utvikling av lokalsamfunnene. Reiseliv er mer avhengig av samspill med sine omgivelser enn de fleste andre næringer. Ved å se etter synergier og lytte til både lokale innbyggere, tilreisende og næringslivet, kan felles utviklingsbehov avdekkes og smarte initiativer realiseres.



FØRST UTE: SCANDIC TAR SATS I KAMPEN FOR FORDOMSFRI REKRUTTERING

Pressemelding | Bærekraft | Talent & karriere | Scandic i samfunnet | 29 feb., 2024 | 09:00 CET

Blir det første selskapet som signerer avtale for å sikre bredere mangfold i rekrutteringsarbeidet.

Illustrasjon 16: Faksimile Scandic Hotels



Reiselivet som inkludering- og integreringsmotor

Vi må redusere antallet som står utenfor arbeidslivet. Reiselivet er en del av løsningen fordi vi sysselsetter folk med ulike bakgrunner og kompetanse, og har plass til de som har falt utenfor eller som har hull i CV'en. Mange har sitt første møte med arbeidslivet på et hotell eller en restaurant.

Illustrasjon 17: Faksimile NHO

²² NHO Reiseliv u.å.

2.9 Organisering av reiselivets fellesoppgaver

2.9.1 Organiseringen i de to fylkene i dag

Reiselivet i Vestfold og Telemark er i dag organisert i to organisasjoner: Visit Vestfold og Visit Telemark AS.

Visit Telemark AS jobber med markedsføring, kompetanseheving og utvikling. Selskapet jobber tett med de lokale destinasjonsselskapene, og har ansvar for å lede og koordinere destinasjonsarbeidet i kommuner som ikke har egne destinasjonsselskaper. Arbeidsformen og finansieringen av Visit Telemark er basert på blant annet den såkalte Telemarksmodellen som ble utviklet av reiselivet og fylkeskommunen i felles prosess 2011-2015. Telemarksmodellen er en felles finansieringsmodell blant Telemarkskommunene som skal sikre grunnfinansiering av regionale marked og utviklingstjenester innen reiselivet. Modellen tilrettelegger for at hver enkelt kommune kan kjøpe tilleggstjenester for lokale behov innenfor nedfelt rammeavtale. Fylkeskommunen gjennomfører egen innkjøpsavtale på regionale reiselivstjenester innen markedsføring. Lokale destinasjonsselskaper bidrar med markedsføringsmidler i ulike felles kampanjer. Reiselivsbedriftene er definert som kontraktspartnere og får en lovbestemt leveranse gjennom individuelle avtaler og økonomiske bidrag. Avtalene med det offentlige er i henhold til ESAs regelverk om offentlig innkjøp.

	Visit Vestfold 2023	Visit Telemark 2023
Organisasjonsform	Medlemsorganisasjon	Aksjeselskap
Eiere/medlemmer	238 medlemmer	101 eiere
Kommuner som dekkes	6	17
Omsetning/år	6,9 mill. (2023) Budsjett 2024: 9,5 mill.	29 mill. (2023) Budsjett 2024: 50 mill.
Ansatte	6	11

Illustrasjon 18: Kort om Visit Vestfold og Visit Telemark AS ved inngangen til 2024

Visit Vestfold er Vestfoldkommunenes felles destinasjonsselskap. Virksomheten ble etablert 18. januar 2016 og er organisert som en medlemsorganisasjon. Visit Vestfold jobber med profilering, markedsføring og utvikling, herunder også destinasjons- og reisemålsutvikling i Vestfold. Selskapet finansieres gjennom medlemskontingent og markedsbidrag fra medlemmene, tjenestekjøp fra kommuner og fylkeskommune samt prosjekttinntekter. Den internasjonale markedsføringen skjer i stor grad gjennom samvirkeforetaket VisitOsloRegion SA som Visit Vestfold eier sammen med andre destinasjonsselskaper i Oslo, Akershus, Østfold og Innlandet

I Vestfold er Visit Vestfold den eneste organisasjonen med ansatte som jobber 100% med reiseliv og som er en del av reiselivets digitale visitstruktur. I tillegg er det ulike lokale organisasjoner som attraksjonsbygging, som for eksempel Holmestrand Næringsforening, Horten Love, Tønsberglivet, Tenk Sandefjord/Sandefjord Næringsforening og Larvik Leverer/Larvik Næringsforening. Visit Vestfold har invitert en representant fra hver av kommunene ved de omtalte foreninger/organisasjoner til markedsråd. Tema for markedsrådet er ressursene for å øke synligheten for regionen.

Vestfold Telemark Reiseliv AS

Etter fylkessammenslåingen 1. januar 2020 ble reiseliv pekt ut som en av de viktigste næringene i det nye storfylket. Satsningen ble nedfelt i strategien «Strategi for reiseliv og opplevelser 2022-2030» som ble vedtatt høsten 2021. På bakgrunn av denne strategien utlyste Vestfold og Telemark fylke en anskaffelse kalt «Reiselivstjeneste for VTF», der målet var å «...knytte til seg en profesjonell aktør som kan fungere som en aktiv og profesjonell samarbeidspartner innen reiselivssatsingen i fylket». Visit Vestfold og Visit Telemark gikk da sammen om å etablere selskapet Vestfold Telemark Reiseliv AS (VTR) for å svare opp anbudet. Totalrammen for avtalen var på 27 millioner med en avtaleperiode fra 01.01.2023 - 31.12.2024, med opsjon på 1+1 år.

Selskapet Vestfold Telemark AS har så langt ikke hatt egen drift, men vært et juridisk samhandlingsselskap i påvente av konklusjonene og anbefalingene i denne rapporten.

2.9.2 Reiselivets behov for en mer effektiv og fremtidsrettet organisering

Næringen var allerede før pandemien inne i en omstilling, der det grønne skiftet og digitaliseringen var de store driverne, men hvor også overgang fra gruppeturisme til individuell turisme er sentral. Senere er reiselivet blant annet gjennom den nasjonale reiselivsstrategien og NOU 2023:10 (se punkt 2.6) som kom i etterkant, gitt en stadig mer sentral rolle som partner i arbeidet med å utvikle attraktive og gode lokalsamfunn.

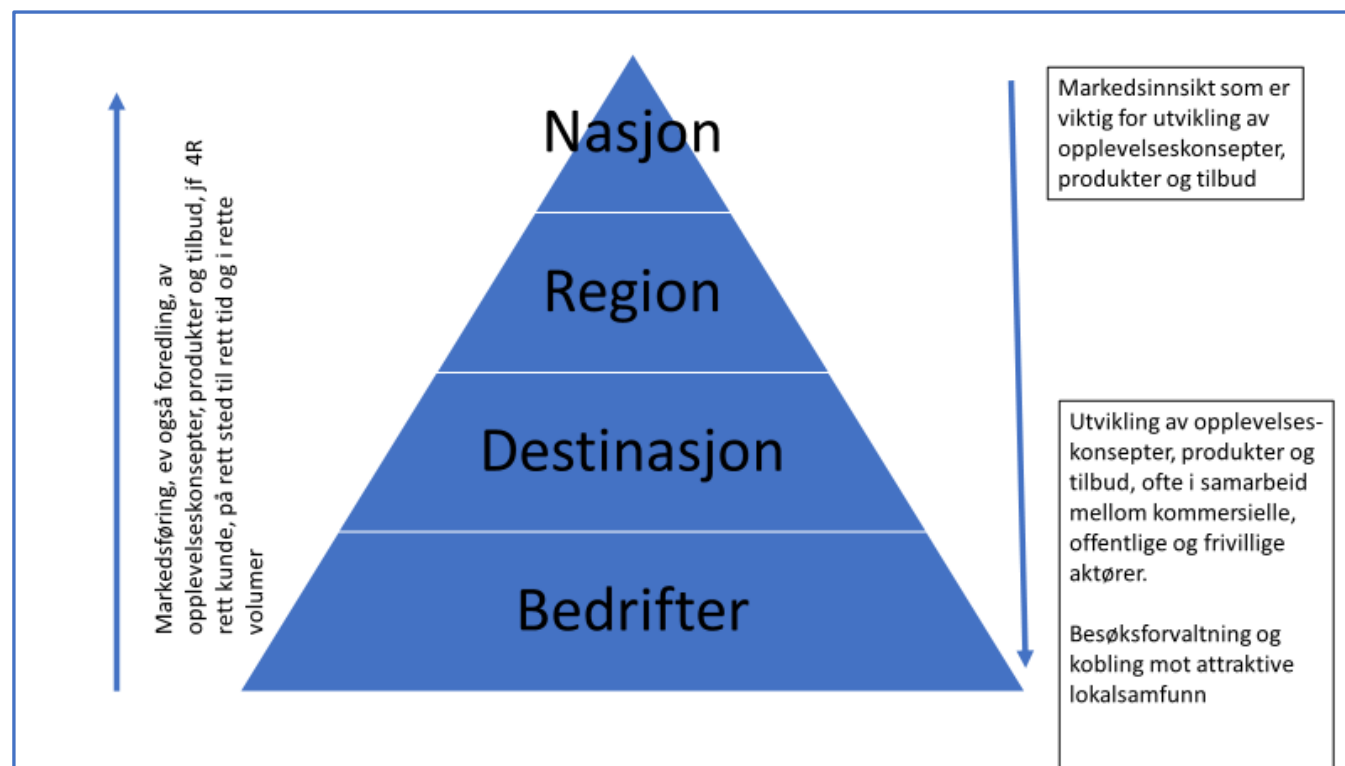
Dette betyr at reiselivet i dag har behov for en organisering som løser utfordringer og oppgaver på tre «sider»:

1. Ut mot markedet
2. Inn mot egne næringsaktører
3. Inn mot lokalsamfunnet

Klimautfordringen og geopolitiske forhold fører til endringer i etterspørsel og gjør at Norge, som et trygt land, kan oppnå økt etterspørsel i fremtiden. Dette representerer et stort potensial, men betyr også at det er kritisk å utvikle reiselivet etter bærekraftige premisser.

Framtidas reisende vil være mer verdiorientert, og samtidig forvente mer sømløse reiser og grønne, smarte løsninger. Markedets økende forventning om kvalitet og verdi for pengene bidrar til at aktørene må øke kundetilpasningen i leveranser og kommunikasjon ytterligere. Målet må være å levere så høy kunde- og opplevelsesverdi i alle prioriterte segmenter at betalingsvilje, mersalg og gjenkjøpsgrad øker. Men økt verdiskaping krever også kunnskap og nyskaping, samt tilrettelegging og forpliktende partnerskap på reisemålsnivå.

Pandemien tydeliggjorde også reiselivsnæringens rekrutteringsproblem og at store deler av næringen er helt avhengig av internasjonale sesongarbeidere. Dette er en del av en gordisk knute der svak lønnsevne og sesongdrift gjør det vanskelig å tilby attraktive arbeidsplasser, noe som igjen gjør det krevende å rekruttere kompetent personell som kan bidra til å utvikle mer helårig attraksjonskraft. Med mange ansatte som ikke bor i regionen på fast basis, får man også lett utfordringer med autentisitet i leveranser og vertskapsfunksjoner. Dette kan svekke attraktivitet og konkurransekraft. For å løse denne knuten er reiselivet avhengig av å jobbe i fellesskap med egen utvikling, bedre opplæring, et inkluderende arbeidsliv og integrering av sesongpersonell, samt med



Illustrasjon 19: Forenklet illustrasjon av samhandlingen i reiselivet.

Markedsføringen bør gjøres av de som er tett på markedet og forstår kundene, mens leveransene alltid skjer på stedsnivå og/eller inne bedriftene. Samhandlingen må derfor skje både nedenfra og opp, og ovenfra og ned.

strukturelle faktorer som attraktive lokalsamfunn og tilgang på gode utleieboliger.

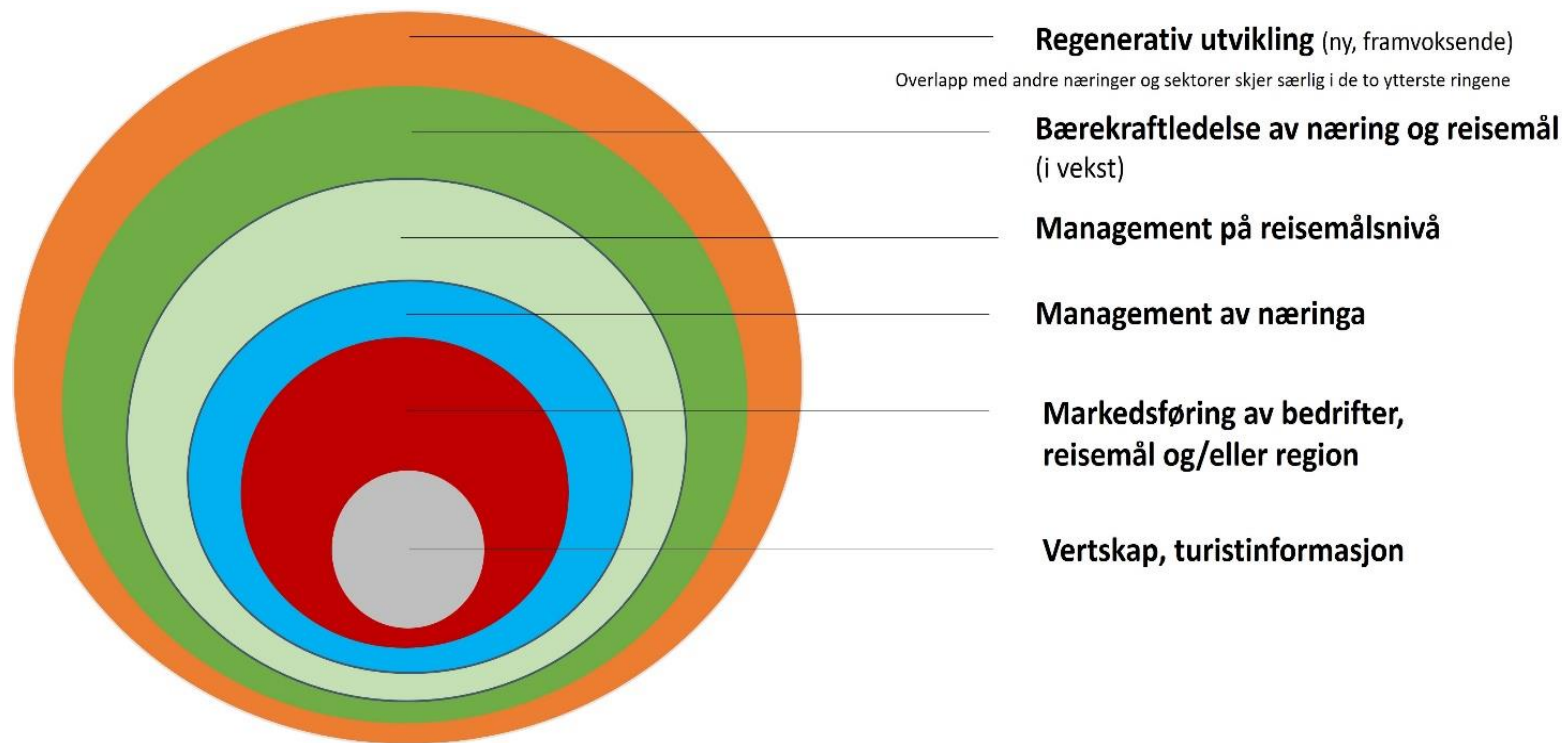
Aktørene i reiselivet er ofte små og helt avhengig av samhandling med både kommersielle og ikke-kommersielle aktører for å oppnå konkurransekraft og synlighet. Reiselivet har derfor tradisjonelt hatt en sterk samhandlingskultur. Reiseliv har tradisjonelt vært organisert etter geografi. Prinsippet har i stor grad vært at produktutvikling og tilrettelegging skjer lokalt, mens markedsføring bør skje nærmest mulig markedet. Dette er svært forenklet illustrert i illustrasjon 19.

Endringer i etterspørsel gjør at samhandlingen blir stadig mer dynamisk og at nettverk, klynger, kjeder mm går inn i dette økosystemet. Det gjør også at aktørene i stadig større grad jobber med å utvikle opplevelser og konsepter fremfor å promotere geografi. Selve opplevelsen, det som i reiselivet kalles «sannhetens øyeblikk», skjer imidlertid alltid på et reisemål og ofte i en bedrift. Dette gjør at det geografiske perspektivet og den stedlige oppgaveløsningen uansett er viktig.

Svært mange av reisemålenes fellesoppgaver legges til destinasjonsselskapene, nærmest uavhengig om selskapene har ressurser, kapasitet og kompetanse til å løse dem eller ikke. For å si det med andre ord, det forventes at destinasjonsselskapene skal løse fellesoppgaver, selv om finansieringen ikke er i samsvar med hverken den innsatsen eller den kompetansen som ofte behøves for å lykkes. Dette er naturlig nok problematisk, ikke minst fordi summen av – og kompleksiteten i – fellesoppgavene bare har økt med årene.

2.9.3 Reiselivets fellesoppgaver

Modellen nedenfor viser hvordan reiselivet startet sin utvikling med å etablere reiselivslag og turistkontorer (grått felt innerst), hvordan de deretter begynte å drive felles markedsføring av reisemålet og bedriftene (rød sirkel), og deretter hvordan enkle management-oppgaver begynte å gjøre seg gjeldende (blå ring). Omtrent på dette tidspunktet i utviklingen gikk turistkontorene og reiselivslagene over til å bli destinasjonsselskaper og jobbe med mer omfattende oppgaver innen management og utvikling. Etter hvert vokste management-feltet, og det oppsto stadig flere og mer krevende fellesoppgaver som måtte håndteres for å sikre reisemålet konkurransekraft. Da bærekraft kom inn som både et krav og en konkurransefaktor, ble management- og utviklingsoppgavene enda større og mer komplekse med blant annet krav om miljøsertifiseringer og nye utviklingsmodeller og partnerskap. Dette feltet er fortsatt i vekst. Vi ser nå også at det regenerative utviklingsperspektivet har begynt å gjøre seg gjeldende som konkurransefaktor, og som en forventning om at reiselivet skal bidra til god lokalsamfunnsutvikling, bolyst etc. Det er særlig i de to ytterste ringene vi også ser en overlapp med andre næringer og sektorer.



Illustrasjon 20: Utviklingen i reiselivets fellesoppgaver (Mimir 2024)

Det er viktig å erkjenne at det er helheten i reiselivets fellesoppgaver som gir konkurransekraft. Man kan for eksempel ikke lenger unngå managementoppgaver og legge alle pengene i markedsføring. Dersom reisemålene ikke er i stand til å levere på det man markedsfører, vil utviklingen stoppe opp og til og med kunne gå bakover. Derfor kreves det også kompetanse og ressurser for å kunne ha et godt grep rundt den helhetlige oppgaveløsningen. Det er også viktig å se at oppgaver og mandat først og fremst må tilpasses lokale forhold og utfra hvilken rolle de skal ha i det regionale innovasjonssystemet. Innsiktsinnhenting som er foretatt i denne kartleggingen viser for eksempel at det er ulikheter i hvordan reiselivet blir betraktet som næring i de to fylkene. Mens man i Telemark ser ut til å ha en sterkere tradisjon for å jobbe med hvordan reiselivet kan bidra til verdiskaping og samfunnsutvikling, er man i Vestfold mer opptatt av at man

først må løse reiselivets mest grunnleggende oppgaver *slik de oppfattes fra bedriftenes side*, det vil si markedsføring, finansiering av felles innsats og koordinering av aktørene.

Behovet for å løse reiselivets voksende fellesoppgaver er naturlig nok et viktig bakteppe for de anbefalingene vi gir om en ny organisering av reiselivets fellesapparat i denne rapporten. Samtidig er det viktig å påpeke at *organisering* ikke løser alle utfordringer. Reiselivet kan ikke organisere seg vekk fra manglende finansiering eller vilje til å løse fellesoppgaver, heller ikke fra eventuelt manglende lønnsomhet. Vi kan heller ikke løse alle reiselivets utfordringer eller realisere alle potensialer gjennom anbefalingene vi gir i denne rapporten. Vi har imidlertid forsøkt å finne løsninger som vil sette aktørene på et mer konstruktivt spor og der en ny retning for samhandling på sikt kan gi en mer ønsket utvikling.

I kartleggingen av norske destinasjonsselskaper er det fire viktige hovedkonklusjoner:

- Destinasjonsselskapene opererer i en kompleks struktur og må håndtere langt bredere oppgaver enn markedsføring
- Mange destinasjonsselskaper står i spagat mellom to ulike arenaer og oppdrag (se illustrasjon 21)
- Det er generelt velfungerende samarbeid lokalt, men selskapene må forholde seg til svært mange ulike aktører med ulike forventninger og interesse
- Mange selskap sliter med finansieringsutfordringer, og må prioritere prosjekter som gir liten

Illustrasjon av ulike typer oppgaver destinasjonsselskapene må forholde seg til



Illustrasjon 21: Hovedkonklusjoner i norske destinasjonsselskaper og illustrasjon av spennet i destinasjonsselskapenes oppgaver (Epinion og Gyger 2022 s.6)

2.9.4 Utfordringer ved dagens organiseringsløsninger i Vestfold og Telemark

Uttredningen om destinasjonsselskap i Norge²³ ser på hele bredden av destinasjonsselskap i Norge, dvs. både kommunale, interkommunale (som i gjennomsnitt dekker 4 kommuner) og regionale som i gjennomsnitt har 10 kommuner. Kartleggingen viser at mange destinasjonsselskap opplever at det er konkurranse og rivalisering mellom lokale og regionale aktører. Dialogen med aktørene gir signaler om at dette også er tilfelle i Vestfold og Telemark. Det er ikke snakk om store konflikter, snarere ulike selskapsprioriteringer og et samarbeidssystem som ikke fungerer optimalt. Noen av utfordringene kan også forklares med manglende ressurser.

Dette stemmer også med rapporten v/ Epinion og Gyger som peker på at langsiktig og forutsigbar finansiering er en hovedutfordring for destinasjonsselskapene. Mange bruker mye tid og ressurser på å skaffe finansiering gjennom prosjekter. Dette gjør at selskapene ofte prioriterer oppgaver som gir finansiering på kort sikt, men som ikke nødvendigvis er viktige ift. langsiktige mål. Denne situasjonen bekreftes også av aktørene i Telemark. Her fremkommer også den tradisjonelle utfordringen med at bedriftene ønsker å bruke penger på markedsføringskampanjer som gir raske resultater. Mange bedrifter vil også i stor grad styre kampanjene selv. Kommunene er ofte opptatt av en mer helhetlig og langsiktig tilnærming. Inntrykket etter samtaler med aktørene i regionen er at det er et betydelig sprik i laget når det kommer til å forstå og anerkjenne bredden og kompleksiteten i de fellesoppgavene som er pålagt destinasjonsselskapene.

Innsiktsinnhenting i forbindelse med dette prosjektet viser at det ikke ser ut til å være noe felles syn blant aktørene i Vestfold og Telemark, og heller ikke innad i de to fylkene, på hvordan en skal organisere reiselivet bedre for fremtiden. Det er imidlertid enkelte ting som synes å gå igjen hos reiselivsaktørene når de diskuterer hvordan de ønsker å få til samarbeidet sitt. Punktene nedenfor er i så måte sentrale for hva aktørene selv sier at de ønsker å oppnå.

- 1. En sunn konkurransekultur**

forankret i samarbeid om å styrke fellesskapet for å skape bedre resultater for alle over tid.

- 2. En sterk regional koordinering og samhandling**

med fokus på fellesinteresser og felles regionale mål.

- 3. Bedre kommunikasjonsflyt og sterkere kompetanse i alle ledd**

gjennom en mer strømlinjet kommunikasjonsflyt på tvers av hele regionen, kompetanseutvikling og kompetansedeling

²³ (Epinion og Gyger 2022)

I tillegg vil vi legge til tre punkter som vi mener er helt avgjørende for å bygge videre konkurransekraft:

1. Mer kraft til innovasjon og utvikling

gjennom mer langsiktige satsinger, høyere kompetanse, bedre finansiering og sterkere vilje til regionalt samarbeid

2. Større evne til å løse viktige floker i reiselivet (som arbeidskraft, helårsvirksomhet og lønnsomhet)

gjennom mer langsiktige satsinger, høyere kompetanse, bedre finansiering og sterkere vilje til regionalt samarbeid

3. Evne til å forvalte reisemålene etter de kravene som ligger i Merkeordningen for bærekraftige reisemål

Dette kan løses enten gjennom at det regionale destinasjonsselskaper tar ansvar for Merkearbeidet på vegne av det lokale nivået (Visit Vestfolds modell) eller at det regionale destinasjonsselskapet koordinerer lokale prosjektledere (Visit Telemarks modell).

2.10 Samlet eller felles løsning for de to fylkene?

Bakgrunnen for dette prosjektet var hypotesen om at man ved å etablere et felles destinasjonsselskap for Vestfold og Telemark, også kunne ivareta reiselivets behov og omstillingsprosesser bedre, samtidig som man bidro til å koordinere og effektivisere markedsinvesteringer på tvers av næringer og sektorer. Basert på de analysene som er gjort og den innsikten som er samlet inn gjennom prosjektet, er det imidlertid lite som tyder på at man vil klare å forene alle ønsker og behov i et slikt felles regionalt destinasjonsselskap slik situasjonen er i dag.

Underveis kom det tydelige signaler fra Vestfold om at aktørene ønsker å konsolidere egne satsinger i sitt fylke etter splittelsen av Vestfold og Telemark fylkeskommune. De kommersielle aktørene i begge fylker har fra oppstart av prosjekt BRAK framstått som noe delt i sitt syn på en sammenslåing av de to regionale destinasjonsselskapene. Alle har like fullt gått inn i diskusjoner og mulighetsstudier med stor positivitet. De signalene som imidlertid kom utover i prosjektet var, etter vår oppfatning, at også et stort flertall av de kommersielle aktørene falt ned på ønsket om en splittet løsning. Dette ble bekreftet da styret i VTR²⁴ i møte 7. november 2023 fattet følgende vedtak: «Vestfold og Telemark-regionen er for øyeblikket ikke modne for et felles selskap. Imidlertid vil VTR AS fortsatt operere og sikre god leveranse til alle våre partnere, avtaler og prosjekter. Vi vil også være åpne for å utforske mulige samarbeidsmuligheter i fremtiden».

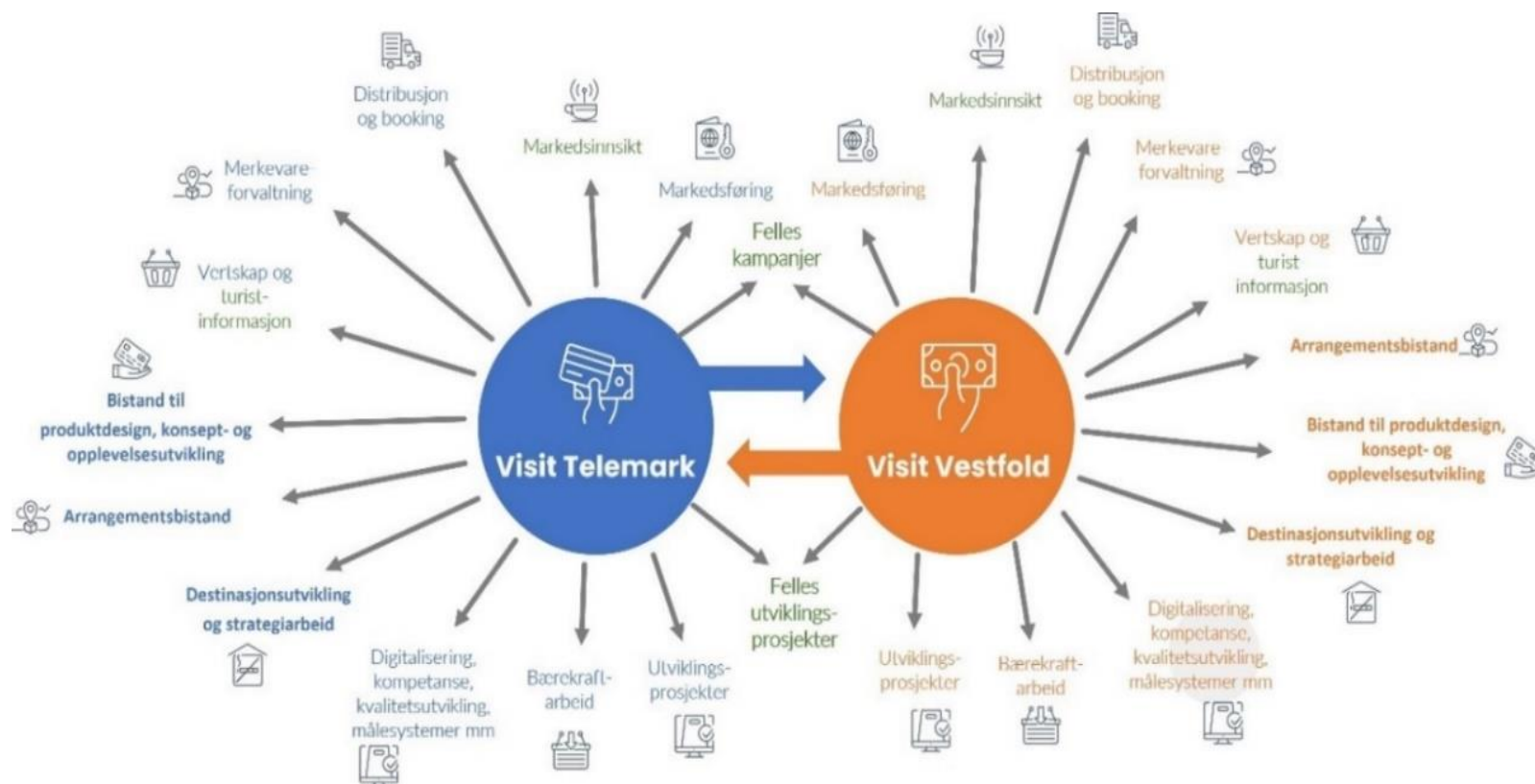
Vår konklusjon er at det ikke er stor nok interesse eller vilje blant aktørene, hverken på privat eller offentlig side, til å etablere et felles regionalt destinasjonsselskap for Vestfold og Telemark.

²⁴ Vestfold Telemark Reiseliv AS, de to fylkenes felles selskap, se punkt 2.9.2.

I stedet anbefaler vi en fleksibel løsning, basert på det felles bakteppet av muligheter og utfordringer som fylkene står overfor, som kan brukes med noen justeringer og tillempinger i hvert fylke. Løsninger og anbefalinger presenteres i kapittel 5.

Det som uansett er viktig for å lykkes med en videre reiselivssatsing, er å ta konsekvensene av at reisemålenes konkurransekraft skapes gjennom helhetlige grep om reiselivets fellesoppgaver og gjennom god samhandling internt i reiselivets økosystem. Her spiller ikke bare næringslivet selv, men også det offentlige en stor rolle.

Derfor bør reisemålene og interessentene i de to fylkene legge et bredt offentlig-privat samarbeid til grunn for en videre utvikling av reiselivet.



Illustrasjon 22: Eksempel på arbeidsoppgaver og muligheter for samhandling mellom Visit Vestfold og Visit Telemark

Å fortsette med to regionale destinasjonsselskap betyr ikke at virksomhetene ikke kan eller bør samarbeide om de fellesoppgavene som det er naturlig å samarbeide om. Snarere tvert imot, vil det trolig være nødvendig å etablere gode samarbeidskonstellasjoner både mellom Vestfold og Telemark og med andre fylker i en videre reiselivsutvikling. Det gjelder ikke minst i en kommende eksportsatsing.

De to regionale destinasjonsselskapene kan og bør altså allerede nå samarbeide på flere områder. Slik vi ser det, er naturlige samarbeidsområder mellom de to virksomhetene særlig knyttet til innsats «bak scenen», blant annet:

- innhenting og analyse av markedsinnsikt
- felles markedskampanjer mot bestemte målgrupper
- innkjøpsordninger og rekruttering til reiselivet
- felles utviklingsprosjekter, særlig knyttet til innsats «bak scenen», som systemutvikling, kompetanse og opplæring etc.

Det er verdt å merke seg at selv om Visit Vestfold og Visit Telemark opererer i relativt ulike reiselivskontekster, har ulike ressursgrunnlag og ulike organisasjonsformer, er svært mange av oppgavene deres like. Det er derfor heller ikke unaturlig å vurdere en sammenslåing *på et senere tidspunkt*, om og når forholdene eventuelt ligger bedre til rette for det.

3.0 Det brede attraktivitetsperspektivet

I dette kapitlet ser vi på andre aktører/interessenters behov for samhandling på områder der reiselivet kan være en partner for andre næringer og sektorer. Dette er områder som er viktige for å løse reiselivets egne behov (så som arbeidskraft) og/eller som er uttrykte forventninger til hva reiselivet kan bidra med, for eksempel arbeidsplasser, lokal verdiskaping og arbeidsattraktivitet som bolyst og attraktive lokalsamfunn.

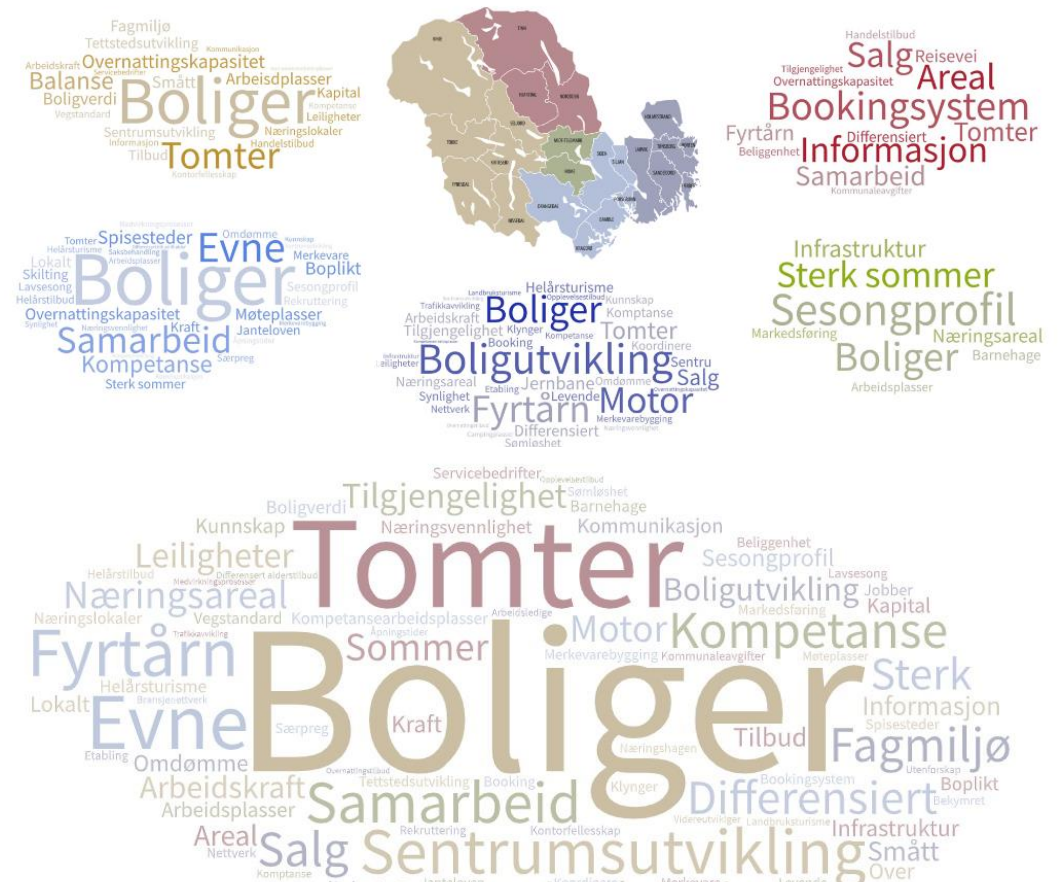
3.1 Funn fra spørreundersøkelser, workshops og annen innsiktsinnhenting

Som en del av innspill- og involveringsprosessen ble det sommeren 2023 gjennomført en spørreundersøkelse blant samtlige kommuner, destinasjonsselskap, næringshager og næringsforeninger, næringsaktører, fylkeskommune og andre aktuelle interessenter i Vestfold og Telemark. Målet var blant annet å få oversikt over de mange små og store bo- og blilyst prosjektene, andre aktuelle initiativ, oppfattelse av reiselivets betydning i regionen, samt begrepsbruk med tanke på «attraktivitet» og «stedsutvikling». I oppsummeringen av undersøkelsen skisseres det blant annet hva aktørene oppfatter som utfordringer og muligheter knyttet til besøksattraktivitet, boattraktivitet og næringsattraktivitet.

Utfordringer oppsummeres i tekstboksen på siden. Mulighetene oppsummeres i ordskyer på neste side. Som det fremkommer er det relativt store ulikheter i hva som oppfattes som muligheter i de ulike regionene. Utviklingsarbeidet må tilpasses det. Det er imidlertid interessant at nesten alle peker på boliger som viktig hindring for videre utvikling. Boligutvikling er derfor et område der det offentlige og private i alle fall bør samarbeide dersom man ønsker tilflytning og lokalsamfunnsvekst.

Oppsummering av hovedutfordringer knyttet til besøksattraktivitet, bostedsattraktivitet og næringsattraktivitet, fra spørreundersøkelse til aktører i innovasjonssystemet i Vestfold og Telemark

- **Boliger:** utfordringer handler både om å skape attraktive bomiljø, ha et differensiert tilbud til ulike målgrupper / prisklasser / behov, og ha nok boliger.
- **Arealforvaltning:** utfordringer handler om nok tilgjengelig næringsareal, boligareal, attraktive tomter.
Også saksbehandlingstid/ reguleringsprosesser trekkes frem som utfordringer, samt en god nok oversikt over samlet næringsareal.
- **Kommunikasjon / informasjon:** utfordringer handler om hvordan stedet kommuniseres til potensielle tilflyttere, næringsutviklere og besøkende. Fokus på praktiske fasiliteter (opplevelsestilbud, barnehagestilbud, helse, boliger, arbeidsplasser, infrastruktur etc). Noen få påpeker «atmosfære», lokal egenart.
- **Sesongprofil:** Et godt fritidstilbud til innbyggere og besøkende gjennom hele året. Flere steder påpeker sesongutfordringer, med stor aktivitet sommerstid og begrenset tilbud på vinteren.
- **Fagmiljø:** Spesielt små steder, men også de større påpeker ønske/viktighet for/av samarbeid på tvers av bransjer, sosiale møteplasser og utvikling av fagmiljø som kan bidra til å få tak i rett kompetanse.
- **Kompetanse:** Utfordring å matche tilgjengelige arbeidsplasser med tilgjengelig arbeidskraft / redusere utenforskap. Få tak i ekstern kompetanse.
- **Fritidstilbud:** utfordringer handler om å skape et tilbud som gir en god «work – life balance». Sosiale møteplasser, tilrettelagte friluftsområder, aktivitets/ serveringstilbud, overnattingskapasitet mm.
- **Levende sentrum / sentrumsutvikling:** utfordringer gjelder både for de større stedene som tenker urbanisering og byutvikling, og mindre steder som tenker tettstedsutvikling. Fokus på, handelstilbud, kontorlokaler, næringslokaler mm.
- **Medvirkning:** innbyggerinvolvering, utvikling på innbyggernes premisser, utvikling av et tilbud som er interessant for både besøkende og innbyggere , gjøre seg attraktive for egne innbyggere



Illustrasjon 23: Oppsummering av hovedutfordringer pr region, fra spørreundersøkelsen.

Mulighetene slik de er beskrevet i spørreundersøkelsen oppsummeres som følger, per region i de to fylkene.

Muligheter – Øst-Telemark



Muligheter – Vest-Telemark



Muligheter – Midt-Telemark



Muligheter – Grenland



Muligheter – Vestfold



Illustrasjon 24: oppsummering av muligheter, fra spørreundersøkelsen

3.2 Ulikheter i kultur og perspektiv, men likheter i mål og visjoner

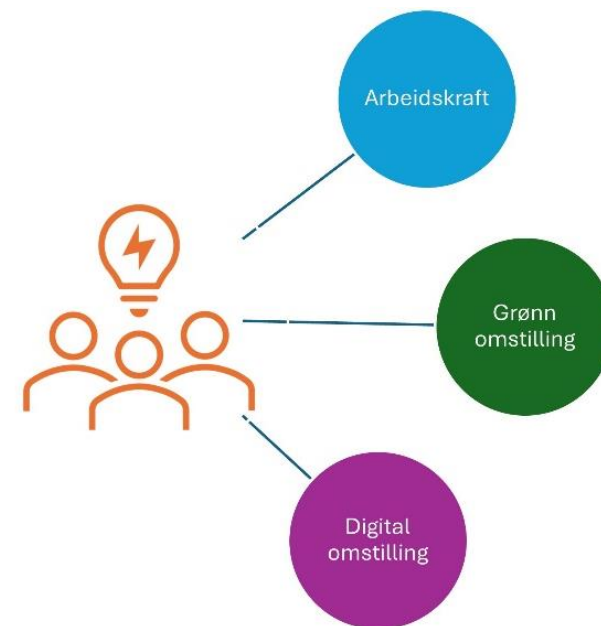
Innsiktsinnhenting viser at det er ulikheter mellom regionene når det gjelder utfordrings- og mulighetsbildet, herunder også kultur og begrepsbruk. Ikke overraskende er det også ulike oppfatninger mellom aktørgruppene om behovet for en sterkere samhandling generelt og med reiselivet spesielt. Det ser imidlertid ut som om at følgende tre utfordringer er de samme overalt og dermed relevante for alle:

1. Å sikre regionen nok og riktig arbeidskraft
2. Å omstille seg for det grønne skiftet
3. Å omstille seg for det digitale skiftet

Samtidig viste Fremtidsverkstedene i Sandefjord, Skien og Bø at aktørene som deltok der hadde et relativt likt bilde av «drømmesamfunnet». Visjonen var et bærekraftig, grønt og inkluderende og levende lokalsamfunn, grønn fleksibel transport, nok boliger, spennende arbeidsplasser og god infrastruktur. Dette er både visjoner som reiselivet kan bidra til å realisere og rammer som er viktige for reiselivets egen utvikling.

Det er ulikheter i oppfatning av ståsted, muligheter og utfordringer i de to fylkene og innenfor hvert fylke. Dette skyldes sannsynligvis også ulikheter i livsgrunnlag gjennom tidene, noe som gir ulikheter i perspektiv og lokalkultur både når det gjelder samhandling og utvikling. Dette er viktig å ha med seg for å realisere en løsning som skal ha bred tilslutning. Gjennom dialogmøter, undersøkelser, workshops og annen kunnskapsinnhenting, kan vi konkludere med at det er betydelig ulikheter i lokal kultur og perspektiv på utviklingsarbeidet, men store likheter i mål, visjoner og oppfatningen av «drømmesamfunnet». Den endelige organiseringsløsningen bør derfor bygge på noen grunnleggende prinsipper, men tilpasses lokale forhold.

I innsiktsarbeidet har vi delt inn de to fylkene i tre underregioner; Grenland, Øvre Telemark og Vestfold. Vestfold og Øvre Telemark står lengst fra hverandre i perspektiv og lokal kultur, mens Grenland kan forstås som en overlappende region som også har blikket tydeligst rettet ut av regionen. For alle tre områder er en rekke perspektiver felles;



Illustrasjon 25: Tre utfordringer er felles for alle næringer og sektorer

- **Alle steder** er det tilfredshet med ressursgrunnlag og lokalisering. Deltakerne oppfatter at de har god nærhet til natur, naturressurser, byer og transporttilbud. I alle tre områder fremhever informantene også at de har godt klima. Drømmene og utviklingspotensialet er knyttet til bærekraft i bred forstand (det grønne skiftet, inkludering, levende lokalsamfunn, grønn og fleksibel transport) samt annen infrastruktur. Samarbeid og rammebetingelser ses som viktige kriterier for å lykkes over alt. Også bærekraft/miljø og inkludering er aktuelle temaer alle steder. Det synes også være både interesse og åpenhet for å jobbe bredere sammen blant de aller fleste informantene, slik den bærende ideen bak prosjektet BRAK legger opp til. Ideer til felles innsats og utviklingstiltak som har kommet fram blant informantene er særlig relatert til *samarbeid og koordinering, infrastruktur og transport*.
- **I Øvre Telemark og Grenland** blir industrien og industrihistorien trukket frem som en styrke. I Øvre Telemark er det stort fokus på merkevare og lokal kultur. I Vestfold er styrkeposisjonen knyttet til kystlinjen, småbyene som ligger tett, nærhet til Oslo og infrastrukturen. Særlig i Øvre Telemark fokuseres det på levende lokalsamfunn hele året. Både i Grenland og Øvre Telemark er innovative og gode boligløsninger et viktig tema. Her er hindringene mer knyttet til interne faktorer og utfordringer som tidsklemme, frykt og mangel på visjoner og ambisjoner. Både i Grenland og Øvre Telemark ønsker man en felles plan for samarbeid på tvers av kommuner, offentlig og privat sektor mm.
- **I Grenland og Vestfold** er utviklingsperspektivet særlig preget av temaer som bærekraft og grønn omstilling herunder miljøvennlig transport. Her er det også fokus på arbeidsplasser. Diskusjoner om samarbeid og rammebetingelser er først og fremst knyttet til offentlig forvaltning og politikk. I Grenland er man særlig opptatt av stolthet, kreativitet og innovasjon, og i dette området fremheves mangelen på dette, sammen med et svakt offentlig-privat samarbeid, som en barriere for drømmesamfunnet. Kollektivtransport (gjerne gratis) synes å være viktigere i Grenland og Vestfold. Det samme er løsninger for delingsøkonomi. Både i Grenland og Vestfold uttrykkes ønske om en organisasjon, profil og ledelsesstruktur som kan arbeide med utvikling og gjennomføring av regionale tiltak.
- **I Vestfold** er samarbeid et aktuelt tema, særlig mellom kommunene, men også mellom byene. Samarbeidsområdene handler særlig om utvikling av infrastruktur (grønn og fleksibel mobilitet), samt et mer helårig reiseliv. Svak økonomi og konkurranse mellom byene og manglende infrastruktur nevnes som barrierer for utvikling. For Vestfold og Skien fremheves markedsføring som viktig, særlig ambassadører, vertskap og unike opplevelser.

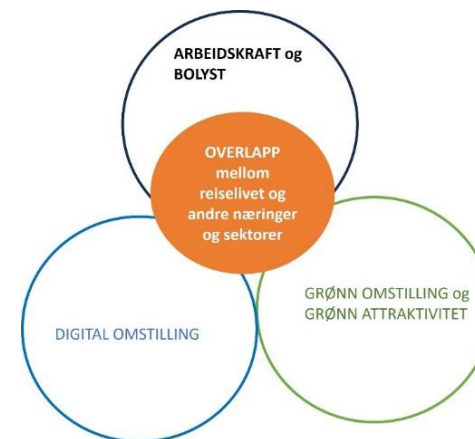
3.3 Arbeidskraft som felles behov

All innsikt som dette prosjektet har gitt, viser at regionens aktører har en felles, overgripende utfordring, nemlig *et voksende behov for arbeidskraft*. Det oppstår fordi befolkningen blir eldre mens sentraliseringen fortsetter å øke mange steder.

Problemet gjelder ikke bare Vestfold og Telemark, men hele Norge og store deler av Europa. Dermed blir også konkurransen om de kloke hodene og varme hendene stadig tøffere. Kampen om arbeidskraft oppfattes blant interessentene som en avgjørende faktor for både nærings- og samfunnsutvikling. Uten varme hender og kloke hoder, er det ikke mulig å håndtere klimautfordringen, det grønne skiftet, digitaliseringen og samtidig opprettholde velferdsstaten. Arbeidskraft oppfattes altså som den mest kritiske faktoren for å oppnå «drømmesamfunnet». Dette betyr at det vil være avgjørende for *alle*, både i privat og offentlig sektor, at regionen lykkes med å bygge attraksjonskraft og bolyst i årene som kommer.

Også det nye veikartet for reiselivet²⁵ adresserer en aldrende befolkning (underforstått arbeidskraftmangel) som en av tre hovedutfordringer.

I Grenland sier industrien at de trenger 500 nye ingeniører de neste årene. Det betyr også at man trenger en rekke partnerarbeidsplasser, som reiselivet kan bidra med.²⁶



Illustrasjon 26: Overlapp i behov



Illustrasjon 27: Faksimilier fra NAV 2021 og Dyvik 2024/Porsgrunn Dagblad

²⁵ Nærings- og fiskeridepartementet (2024)

²⁶ <https://www.pd.no/er-det-60-ingeniorer-i-grenland-sa-har-vi-ledig-plass-for-dem/s/5-40-723056> (Dybvik 2024)



Illustrasjon 28: Faksimiler fra NAV 2021 og Telemark fylkeskommune 2024.

3.4 Så hva innebærer det å bygge regionens attraksjonskraft?

Hva som blir opplevd som attraktivt vil naturlig nok variere ut fra hvem vi spør og hva slags behov og ønsker de tar utgangspunkt i når de svarer. Likevel må vi kunne si at det er noen generelle kvaliteter som kjennetegner attraktive og bærekraftige regioner, reisemål, steder og lokalsamfunn, nærmest uansett størrelse og uansett om vi snakker om bolyst, bedrifts- og næringsetablering eller reiseliv og besøksvirksomhet.

Slike kvaliteter regnes for å være:

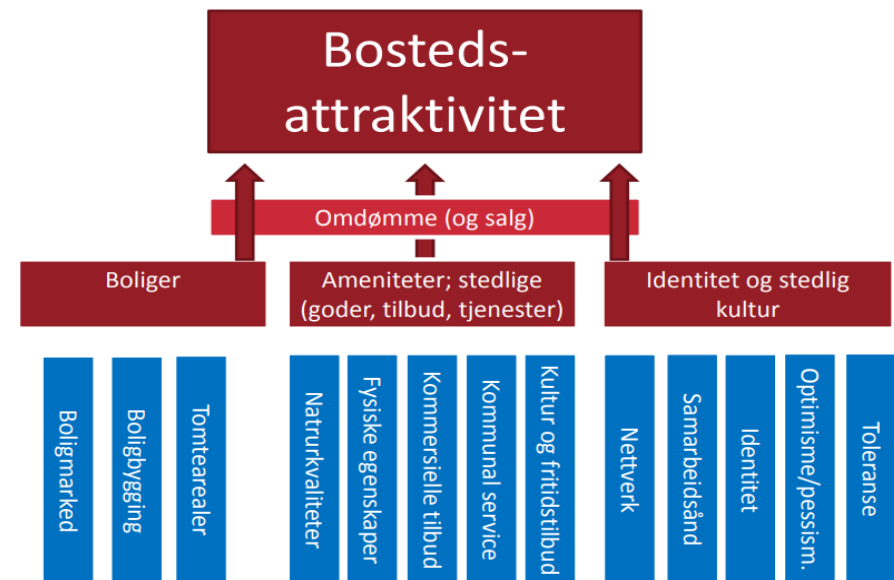
- Varierte boligtilbud og trygge sosiale bomiljøer
- En enkelt hverdagslogistikk med godt tilbud av næringstilbud og handel
- Brede og tilgjengelige arbeidsmarkeder
- Offentlige funksjoner som helsetjenester, transport mm
- Tilgang på grøntområder, rekreasjon, kultur og fritidstilbud, samt grønn mobilitet
- Puls og stedsidentitet, samt en kultur som bidrar til å bygge tilhørighet
- Attraksjoner og servicetilbud, som restauranter, hotell, museer, gallerier, badeanlegg mm

3.5 Hva er bolyst, og hva skal til for å lykkes med det?

Mangel på arbeidskraft løses på flere måter, ikke minst gjennom å skape et mer inkluderende arbeidsliv og tilflytting. "Bolyst" er et begrep som brukes for å beskrive hvor attraktivt og ønskelig det er å bo på et bestemt sted. Det omfatter en rekke faktorer som påvirker folks oppfatning av livskvalitet i et boligområde eller en kommune. Disse faktorene kan inkludere tilgjengelighet og kvalitet på offentlige tjenester som utdanning og helsevesen, tilgang til natur og fritidsaktiviteter, arbeidsmuligheter, boligmarkedet, sosialt miljø, infrastruktur og transportforbindelser. "Bolyst" kan også omhandle følelsen av tilhørighet og samfunn, samt stedets kulturelle og estetiske appell. Reiselivets bidrag kommer tradisjonelt inn på stedlige goder, tilbud og tjenester, samt bidrag til identitet og stedlig kultur (se Telemarksforsknings modell i illustrasjon 29). Det ligger imidlertid muligheter i å bruke reiselivet mer strategisk, og også på andre områder, som for å utvikle flere og bedre boligløsninger. Eksempelene nedenfor viser noe av dette.

Undersøkelsene vi har gjort blant aktørene i innovasjonssystemet²⁷ i Vestfold og Telemark, viser at mangelen på hensiktsmessige boliger oppfattes som en av de viktigste hindrene for å tiltrekke seg tilflyttere. Boligpolitikk peker seg derfor ut som et helt sentralt område for å bygge attraksjonskraft og skape bolyst.

Eksemplet fra Geiranger i ramme (illustrasjon 31), viser hvordan boliger kan være med å forløse lokal utvikling og hvordan reiselivet i dette tilfellet har tatt en aktiv rolle i å skape nye løsninger.



**Mange faktorer påvirker attraktiviteten
– alle kan sorteres inn i én av de fire kategoriene**

Illustrasjon 29: Telemarksforsknings definisjon av hva som påvirker bostedsattraktivitet

²⁷ Næringssjefer, næringsselskaper, destinasjonsselskaper, prosjektorganisasjoner som jobber med lokal og regional utvikling mm

Tilflytting av personer uten bakgrunn i distriktene krever også mer velfungerende boligmarkeder. Kommuner som har en aktiv og helhetlig boligpolitikk, kan lykkes med å bygge nye boliger for utleie i samarbeid med det private. (NOU 2020:15 s.16)

Hva er viktig for å bygge attraktivitet - samlet sett

TILFYTTERE

INNBYGGERE



Sitat:

«Attraktive og varierte boliger» «Barnehageplasser og tomter»
«Hva finnes tilpasset ulike aldersgrupper»
«Vise frem bredden av hva vi har»
«Felles markedsføring og lett tilgjengelig informasjon»
«Attraktive arbeidsplasser, bosteder, aktivitets- og kulturtilbud,
sosiale møteplasser»

Sitat:

«Samarbeid med næringsliv og frivillighet»
«Fortsette å legge til rette for positiv byutvikling
med gode møteplasser»
«Ungt pulserende kulturliv»
«Medvirkning i utvikling og planer» «Bokvalitet, skoler,
barnehager, fritidstilbud»

Illustrasjon 30: Ordsky fra Questback til aktører i innovasjonssystemet i Vestfold og Telemark.

Ordskyene over bekrefter det som er nevnt i punkt 3.1, nemlig at hensiktsmessige boliger er en av de viktigste strukturelle hindringene for å bygge attraktivitet. Det interessante er at respondentene mener boliger er viktig også for innbyggerne. Dette kan skyldes at også unge som ønsker å bli i bygda eller byen ikke finner egnet husvære og heller ikke tar sjansen eller får finansiering til å bygge eget hus. Dette problemet er trolig mest uttalt i distriktskommunene.

Eksempel fra Geiranger

Hotel Union Geiranger har 70 helårsansatte og 140 i sommersesongen. Hotellet er dermed en hjørnesteinsbedrift i en bygd som har rundt 200 innbyggere. Hele 80% av barna i skole og barnehage har foreldre som jobber på hotellet. Mangelen på gode boliger til ansatte førte til at Hotell Union i Geiranger har bygd 24 utleieboliger. Boligene skulle først og fremst dekke hotellets behov for boliger til ansatte, men også bidra til å dekke boligbehovet ellers i bygda. Leilighetene er fra 55 til 85 kvadratmeter, og er delvis finansiert av Husbanken. Utbyggingen har ført til at Geiranger har fått 35 nye fastboende, noe som også gir synergier i form av mer aktivitet etter arbeidstid. Kilde: NHOReiseliv u.å og Husbanken 2024

Hotell i Geiranger bygde leigebustader til tilsette

Initiativet som først omhandla egne tilsette, har utvikla seg til å bli eit tiltak for bygdevekst. Leilegheitsprosjektet har blant anna bidrege til at den vesle turistbygda med 210 innbyggjarar har fått 35 nye fastbuande innan utgangen av 2023. No ønsker hotellet å satse vidare, i samarbeid med Stranda kommune.



Illustrasjon 31: Faksimile fra Husbanken. Nye utleieboliger i Geiranger.

«Samskapingskommunen» kan forstås som en kommune der politikere og ansatte i størst mulig grad **finner løsninger sammen med dem løsningene handler om** – enten det er enkeltpersoner, bygdelag, frivillige organisasjoner, næringsliv eller andre. Men staten må i tillegg opprettholde en politikk som **støtter opp om gode liv** også i distriktene. Dette krever økt oppmerksomhet om hvordan man utvikler gode løsninger på distriktenes premisser. Det vil også kreve **utvikling og testing** av helt nye typer virkemidler og politikk, noe som ikke nødvendigvis handler om økte ressurser, men om et **bredt ordskifte og praktisk utprøving** av nye typer virkemidler.

(NOU 2020:15 s. 15)

3.6 Hvem er aktørene i bolyst-feltet?

Vi har delt inn aktørene som forholder seg til bolyst i henholdsvis *interessenter* og *kjerneaktører*. Alle interessenter trekker fordeler av at bolysten er sterk, men det er bare enkelte som jobber aktivt med bolyst eller indirekte bolysttiltak til daglig. Det er altså den siste gruppa vi omtaler som kjerneaktører. En viktig ambisjon i regionens bolystarbeid bør være å sikre et bedre samspill mellom kjerneaktørene.

BBB INTERESSEENTER

1. Fylkeskommunene som regionale nærings- og lokalsamfunnsutviklere (Bo/Bedrift/Besøk)
2. Kommunene som lokale nærings- og lokalsamfunnsutviklere (Bo/Bedrift/Besøk)
3. Næringsvirksomheter som trenger stabile arbeidstakere for å sikre sin verdiskaping, herunder næringslivets klynger, næringsforeninger og eksisterende bolystinitiativ (Bo/Bedrift)
4. Reiselivets aktører og leverandører som trenger ansatte (Bo/Bedrift) og besøkende (Besøk) for å sikre sin verdiskaping, herunder reiselivets fellesapparat som destinasjonsselskapene, matsatsinger mm
5. Innbyggerne som trenger attraktive steder å bo og jobbe (Bo/Bedrift)
6. Med flere

I neste fase må man definere nærmere hvem som er kjerneaktørene i et BBB-samarbeid innenfor hvert fylke. I denne rapporten har vi beskrevet kjerneaktørene som de virksomhetene som jobber aktivt med å bygge en mer attraktiv region for næringsliv, innbyggere og/eller besøkende.

BBB KJERNEAKTØRER

(aktører som jobber strategisk med bolyst)

- Bedrifter /næringsvirksomheter (utenom reiselivet)
- Reiselivsaktører og leverandører til reiselivet
- Næringsklynger
- Næringssselskap
- Kommuner og fylkeskommuner
- Bolyst- og rekrutteringsinitiativ
- Utbyggere
- Reisemålsutviklere (i reiselivet)

- Destinasjonsselskap

I et BBB-samarbeid er det offentlige svært viktig.

Kommunene har særinteresser i alle de tre B`ene fordi de er lokale eller regionale utviklingsaktører, fordi de ofte de har en vertskapsrolle og er produkteiere i reiselivet i tillegg til å være politiske rammesettere.

Fylkeskommunene har en overlappende rolle som regionale utviklere, noe som berører alle de tre B`ene, Bo, Bedrift og Besøk.

Kulturaktørene bør også bringes inn i et BBB-samarbeid, da de bidrar sterkt til attraksjonskraft og bolyst. Reiseliv og kultur er tvilling-næringer sett i et attraktivitetsperspektiv, og et tettere og mer strategisk samarbeid mellom disse vil derfor være både naturlig og viktig.

3.7 Eksisterende bolystinitiativ i regionen

Utfordringen med manglende arbeidskraft er særlig stor i distriktene, men også tydelig i befolkningstette strøk. Det ser også ut til å være økende forståelse for at man må synes både nasjonalt og internasjonalt for å tiltrekke seg nødvendig arbeidskraft og nye innbyggere. Særlig industribedriftene i Grenland og Vestfold er avhengig av å være internasjonalt konkurransedyktige når det gjelder rekruttering. Industri- og næringsaktørene som har bidratt inn i dette prosjektet, er gjennomgående positive til ideen om en koordinert besøks-, bedrifts- og bosteds-satsing med reiselivet på laget, særlig i et internasjonalt perspektiv. Mange har i innsiktsrundene etterlyst en *felles plattform* for god samhandling. Nesten alle påpeker at fylkeskommunen må være en hovedaktør og premissleverandør i et slikt initiativ.

Totalt er det rundt 30 aktører/initiativer i Vestfold og Telemark som jobber med bo- og bedriftsattraktivitet. Illustrasjon 32 viser noen av dem. I tillegg er det mange som jobber med besøksattraktivitet, primært i et regionalt eller nasjonalt perspektiv. Mange av disse initiativene er sannsynligvis basert på offentlig medvirkning i en eller annen form, noe som betyr at det offentlige allerede bruker ressurser på å bygge attraksjonskraft. Innsatsen ser imidlertid ikke ut til å være veldig godt koordinert, de fleste satsningene har også et relativt lokalt perspektiv, noe som kan bidra



Illustrasjon 32: Det finnes over 30 initiativ som jobber med bo- og besøksattraktivitet i Vestfold og Telemark. De fleste av disse jobber med et lokalt eller smalt utgangspunkt.

til utilsiktet konkurranse mellom kommunene, av enkelte kalt «kannibalisering», eller manglende evne til å nå ut nasjonalt og internasjonalt. Det ligger altså et betydelig potensial i å koordinere kreftene bedre, ikke minst om man har ambisjon om å nå ut internasjonalt.

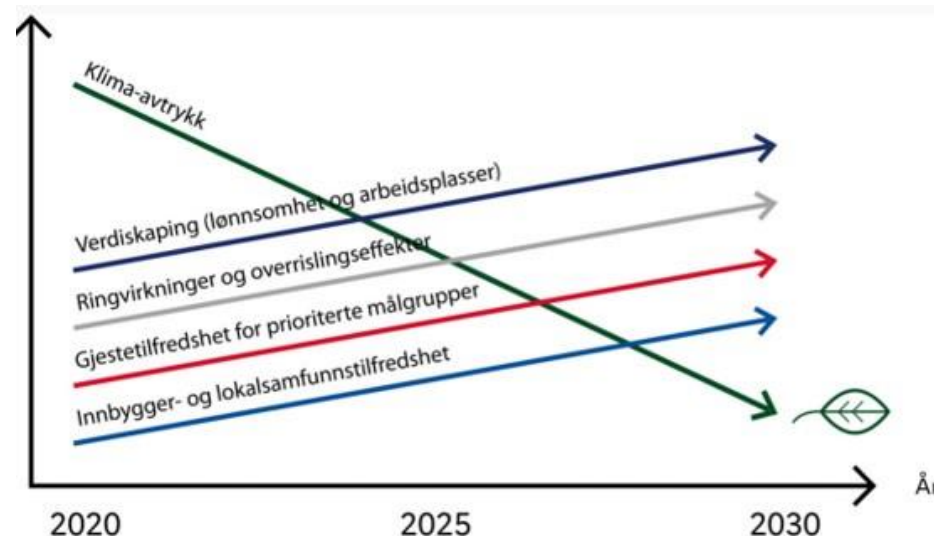
3.8 Hvordan kan reiselivet bidra med vinn-vinn-effekter til alle næringer og sektorer?

En hovedoppgave for reiselivet framover er å løse tilgangen på arbeidskraft for seg selv. Det er likevel ingen motsetning mellom å jobbe med egen rekruttering og bolyst i et større perspektiv, snarere tvert imot. Reiselivet mener selv at de kan bidra inn i eksisterende bolyst- og rekrutteringssatsinger i regionen for å forsterke dem og samtidig hente synergier til egen næring. Spørsmålet vi drøfter i dette avsnittet er om, og i så fall hvordan, reiselivet kan skape gevinster for seg selv og vinn-vinn-effekter for andre næringer og sektorer gjennom sin virksomhet, det vil si sine opplevelsestilbud og tjenesteleveranser, sine metoder og arbeidsverktøy og sin markedsføring.

Det er helt åpenbart en sammenheng mellom reiseliv og bolyst, og den kan utnyttes bedre til gode for alle sektorer. Det er også slik at i det nye reiselivet er næringens egne utviklingsmål mer lokalsamfunnsorientert enn noen gang tidligere. (Se illustrasjon 33)

Reiselivet bidrar svært ofte til attraktivitet og bolyst med sin virksomhet, noe som bør utnyttes bedre. De leverer jobber på alle kompetansenivåer, servicetjenester og opplevelser som kommer også innbyggerne til gode og bidrar til trivsel, de synliggjør verdier og lokal identitet gjennom sin markedsføring, besitter fagkompetanse og metoder for hvordan man kan trekke mennesker til et sted og hvordan samarbeide for å levere gode opplevelser til dem. Reiselivet kan også bidra med nye perspektiver på stedsattraktivitet, stedsutvikling, inkludering og frivillighet.

Et godt utviklet reiseliv medfører ofte puls i by og bygd, ikke minst gjennom kveldsøkonomien som består av restauranter og opplevelsestilbud. Et dårlig forvaltet reiseliv med for eksempel overturisme eller belastning av lokale strukturer, kan imidlertid føre til negative effekter i lokalsamfunnet. Derfor er det helt nødvendig å sette rammer, drive besøksforvaltning og forvalte felles ressurser på en god og demokratisk måte der også innbyggerne og øvrige næringer blir involvert.



Illustrasjon 33: Reiselivets mål er i dag veldig lokalsamfunnsorientert
Hovedmodell fra Nasjonal Reiselivsstrategi. «Målbilde for norsk reiseliv» (Innovasjon Norge 2021 s. 48)

Reiselivet (og de tilreisende) kan fungere som ressurs og endringsagent for stedsutvikling, bolyst og en bærekraftig utvikling av lokalsamfunnene våre. Ved å lytte til både lokale innbyggere, tilreisende og næringslivet kan felles utviklingsbehov avdekkes og smarte initiativer realiseres.

Det grønne skiftet og endringer i markedet skaper behov for en ny forståelse av reiselivet og et bredere perspektiv på hvordan muligheter skapes og realiseres i fellesskap og på tvers av sektorer og næringer. Framtidas helårige attraksjonskraft må bygges i fellesskap gjennom tungt forankrede lokale prosesser og en konstant tilstedeværelse i prioriterte markeder. For at reiselivet skal styrke sin rolle som verdiskaper og bidragsyter i lokalsamfunnene, må også innovasjonssystemet for reiselivet styrkes med engasjement og partnerskap som strekker seg utover de tradisjonelle reiselivsbedriftene og inn i andre næringer og sektorer og involvere innbyggerne selv.

3.9 Eksempler på selskaper med et BBB-fokus

Vi har i dette avsnittet plukket ut fem eksempler fra Norge og Sverige. Alle handler om hvordan man kan oppnå synergier mellom den generelle attraksjons- og stedsutviklingen og reiselivet. De to første eksemplene, fra Skåne og Gøteborg, viser primært hvordan det offentlige bruker reiselivet (og andre næringer) strategisk for å bygge attraktive og robuste lokalsamfunn. De to neste viser hvordan private aktører bruker deler av reiselivets metoder inn i sine forretningsmodeller. Det femte beskriver hvordan et lokalt destinasjonsselskap jobber bredt med kultur- og stedsutvikling mm og også tar en rolle som partner for FoU-miljøer

Visit Skåne AB

Visit Skåne er Skånes regionale destinasjonsselskap. Visit Skåne AB eies av Region Skåne Holding AB, morselskapet i Region Skånes konsern. Formålet med morselskapet er å eie og forvalte aksjer i selskaper som regionen bruker for å løse sine samfunnsoppgaver. I konsernet inngår en rekke andre selskaper knyttet til innovasjon/næringsutvikling, kultur, transport, eiendom mm.²⁸

Visit Skåne dekker 33 kommuner, og ble etablert i 2023 som en fusjon av Event in Skåne, Tourism in Skåne samt Business Region Skåne. Visit Skånes formål er bygge merkevare og å utvikle det de kaller besøks- og eventnæringen med fokus på bærekraft og innovasjon. I dette ligger også å jobbe for at regionen skal få store arrangement, kongresser, utstillinger og messer. Selskapet jobber også med kompetanseheving, innovasjon og besøksforvaltning på overordnet nivå. Visit Skåne jobber tett med de lokale destinasjonsselskapene og utarbeider felles handlingsplaner og strategier sammen med dem.

I 2023 hadde Visit Skåne 32 ansatte og en total omsetning på rundt 46 mill. SEK. Nesten 75% av inntektene kommer fra det offentlige, både fra regionen og partnerskapsavtaler med kommunene. Partnerskapsavtalene med kommunene er på 3-4 år, og er tilpasset hver enkelt kommunes behov. Egeninntektene

²⁸ Se detaljer om Region Skåne <https://www.skane.se/om-region-skane/>

kommer fra utviklingsprosjekter. Blant annet har Visit Skåne fått innvilget 5 mill. SEK fra EU til grønn omstilling av reiselivet ²⁹ Omfanget av denne type prosjekter er så stort at selskapet har en egen prosjektøkonom som jobber med søknader og rapportering.

Gøteborg & Co

Gøteborg & Co inngår i konsernet Gøteborg Stadshus AB, der Gøteborg kommune samler alle sine virksomheter. Konsernet er delt opp i 7 såkalte klynger, og Gøteborg & Co er morselskap i klyngen «Turism, kultur og evenement».

Gøteborg & Co dekker hele 13 kommuner i Gøteborgsregionen, der Gøteborg by er den sentrale driveren. Selskapet skal være en nøytral aktør, og jobber tett med et stort antall interessenter. Viktige arbeidsoppgaver er å bidra i arbeidet med å trekke store møter og arrangement til regionen, drive markedsføring og kommunikasjon samt destinasjonsutvikling (analyse, digital utvikling, attraksjonskraft og bærekraft mm.).

Gøteborg by's program for destinasjonsutvikling 2023-2030 er et felles styringsdokument for alle kommunen. Programmet har bærekraft som overgripende mål. Gøteborg har vært rangert som nr. 1 i GDS-indexen³⁰ over verdens mest bærekraftige destinasjoner syv år på rad. Tanken er at en robust besøksnæring er til fordel for alle som bor, jobber eller besøker Gøteborg. Programmets mål og perspektiv fremgår av illustrasjon 34.

Gøteborg & co har for 2024 et budsjett på rundt SEK 155 mill., hvorav 122 mill er tjenestekjøp fra Gøteborg by, rundt 5,5 mill. i

HÅLLBAR DESTINATION 2030			
Välkomnande och inkluderande destination · Växande och välmående näring · Miljö- och klimatsmart destination			
PERSPEKTIV	BESÖKA	LEVA	VERKA
MÅL	1. Alla ska känna sig välkomna till destinationen Göteborg. 2. Besökarna gör hållbara val och den totala klimatpåverkan minskar. 3. Destinationen Göteborg har ett attraktivt utbud året runt.	4. Besöksnäringen tillför mervärde för invånarna. 5. Antalet arbetstillfällen i besöksnäringen ökar.	6. Besöksnäringen växer i takt med en växande efterfrågan. 7. Besöksnäringen stärker övrigt näringsliv och akademi på destinationen. 8. Hållbarhetsarbete i världsklass.
STRATEGIER	Utveckla och skapa förutsättningar för fler attraktiva upplevelser och reseanledningar.		
	Stimulera utvecklingen av destinationens infrastruktur.		
	Stärka samspelet mellan stadsutveckling och besöksnäring.		
	Agera föregångare och möjliggöra innovation.		

Illustrasjon 34: Mål og perspektiv for programmet Hållbar destination 2030
(Goteborg&co. U.å.)

²⁹ Visit Skåne (2023) : <https://corporate.visitskane.com/sv/artiklar/eu-miljoner-till-gron-omstallning-inom-skansk-turism>

³⁰ Global Destination Sustainability Index.

inntekter fra salg av suvenirer mm. og resten inntekter fra kommuner, samarbeidspartnere mm.³¹

MindDig

MindDig er et privat selskap som jobber med å koble arbeidsgivere og arbeidstakere i det de kaller “Green Hotspots”, dvs. regioner som har tatt en sentral posisjon i det grønne skiftet og som derfor trenger arbeidskraft. Selskapet har så langt primært bidratt med rekruttering i forbindelse med den enorme satsningen på grønne næringer i Nord-Sverige, og det direkte og indirekte arbeidskraftbehovet som kommer av det. Selskapet kommuniserer en sterk verdibasert plattform og selger drømmen om å være med å skape historie enten du er ingeniør eller sykepleier. MindDig har også stort fokus på “Life beyond work” og bruker historiefortelling aktivt for å kommunisere dette.³²

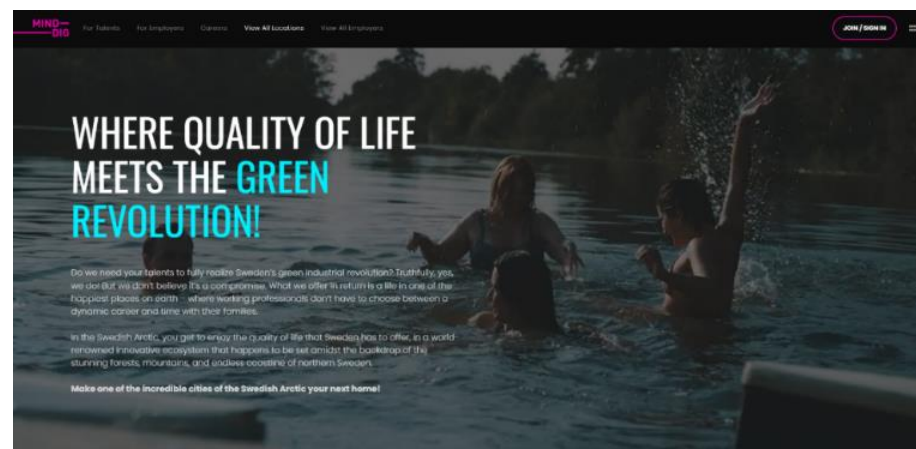
“At MindDig, we match extraordinary talent with epic companies and employers in regions leading the charge to decarbonize industries and save our planet. We curate careers that are tied to specific regions where talent can find both purpose and an unmatched quality of life. You are more than just your job and we are more than just a jobs board. At MindDig, you can explore careers and the life that awaits you in the greenest cities on earth.”

Heia Nord-Norge

Heia Nord-Norge er et privat rekrutteringsbyrå, en jobbportal og et rådgivningsselskap som forteller om arbeidsmuligheter i Nord-Norge og finner folk til ledige stillinger. Selskapet bistår med alt fra stillingsannonser, innholdsmarkedsføring og langsiktig merkevarebygging – til kandidatsøk og full rekruttering. Til grunn for det meste de gjør ligger en engasjerende historiefortelling om landsdelen og de ulike stedene de

³¹ Se detaljer <https://goteborgco.se/om-goteborgco/affarsplan/>

³² Se detaljer <https://www.minddig.com/hotspots>



NHO Reiseliv / Jobb i reiseliv



Foto: Foto: Sørenne Storaas / www.storaas.no

Jobb i reiseliv

Vi arbeider strategisk og politisk for at det skal bli enklere for din reiselivsbedrift å få tak i riktig kompetanse. Vi vil bidra til å øke interessen, statusen og rekruttering til reiselivsnæringen.

Illustrasjon 36: NHO jobber for rekruttering til reiselivet. Faksimile fra NHOs hjemmeside

jobber med, herunder en målrettet annonsering på sosiale medier. I tillegg driver selskapet aktivt kandidatsøk. Deres aktive historiefortelling bidrag også generelt til bolyst og tilflytting til Nord-Norge. Både den regionale tilnærmingen og metodene selskapet bruker er relevante for Vestfold og Telemark.³³

Andre aktører

Også en rekke andre aktører, som private rekrutteringsbyråer og jobbportaler, hodejegere, NAV og NHO, jobber aktivt med rekruttering til næringslivet. For reiselivets del er det særlig NHO Reiseliv som jobber aktivt med rekruttering til reiselivsnæringa i et strategisk og langsiktig perspektiv.



³³ Se detaljer <https://www.heianordnorge.no/>

4.0 Oppsummering av hovedfunn og analyse av problemstillinger

Innsikten og analysene vi har beskrevet i kapittel 2 og 3 viser følgende:

4.1 Markedets etterspørsel og reiselivsaktørenes behov endrer seg

Det er på de enkelte reisemålene at opplevelsene og verdiskapingen foregår. De «nye» turistene etterspør nye type opplevelser, ønsker relasjoner med lokalbefolkningen, vil ha informasjon og bookingmuligheter 24 timer i døgnet og følger like mye reiseanbefalinger fra influensere som lokale råd. Dagens gjester er dessuten mer opptatt av hva de kan oppleve enn hvilket sted de kan oppleve det på. Reisemotivasjonen påvirkes dermed ofte av andre ting enn aktørenes egne beskrivelser og bilder fra sine reisemål, slik den tradisjonelle stedsprofileringen har vært preget av. Det er også lokalt at eventuell slitasje, arealkamper og bærekraftutfordringer oppstår, og det er lokalt at tilrettelegging for verdiskaping må gjøres.

Det grønne skiftet og markedsendringene skaper en ny forståelse av reiselivets rolle og et bredere perspektiv på hvordan muligheter skapes og realiseres. Attraksjonskraft seiler opp som et fellesbegrep for alle de elementene et lokalsamfunn må kunne tilby for å sikre seg arbeidskraft og trivsel og kunne opprettholde sitt tjenestetilbud til innbyggerne.

Framtidas helårige attraksjonskraft må bygges i fellesskap, på tvers av sektorer, gjennom godt forankrede lokale prosesser, regionale samarbeidsgrep og en konstant tilstedeværelse med riktige budskap i prioriterte markeder og målgrupper. Her har ikke bare reiselivet en naturlig rolle som bidragsyter. Næringen er også helt nødt til å levere godt på bærekraft, ikke minst det sosiale aspektet, og etablere gode relasjoner med sine lokalsamfunn for å kunne utvikle seg videre og sikre framtidig konkurransekraft.

4.2 Reiselivet trenger å styrke egen organisering og egne partnerskap

Denne rapporten har som utgangspunkt at reiselivet er et økosystem som bare fungerer når aktørene samhandler. Ansvar for denne samhandlingen ligger både hos private og offentlige aktører. For reiselivets del handler næringens videre utvikling og verdiskaping om å bygge en sterkere – og bærekraftig – attraksjonskraft på reisemålene gjennom hele året. På grunn av markedsendringer, det grønne skiftet og digitaliseringsbølgen vokser reiselivets fellesoppgaver i omfang og kompleksitet.

Det betyr at reiselivets fellesapparater trenger større ressurser og nye og forsterkede samhandlingsflater på alle nivåer. Derfor må innovasjonssystemet for reiselivet styrkes med engasjement og forpliktende partnerskap som strekker seg utover de tradisjonelle reiselivsbedriftene og inn i andre næringer og sektorer. Noen partnerskap bør definitivt også involvere og aktivisere reisemålenes innbyggere. Reiselivet trenger dermed en organisering som løser utfordringer på tre kanter, nemlig ut mot markedet, inn mot næringa selv og inn mot lokalsamfunnet.

De ulike målgruppene i de definerte markedene må forstås og håndteres på en god måte. Bedriftene i reiselivet trenger bistand til å komme seg gjennom de krevende omstillingene og videreutvikle sin kompetanse og arbeidsstokk, utvikle bedre og flere tilbud, samt å jobbe med å forbedre sine rammebetingelser. Samtidig må samhandlingsprosessene i lokalsamfunnet bli bedre for å kunne utvikle og drifte nye bærekraftige virksomheter, bygge attraksjonskraft og sikre en god forvaltning av reisemålene over tid.

Dette klarer ikke reiselivets enkeltbedrifter å løse hver for seg. Derfor må man legge til rette for at reiselivets fellesapparat kan håndtere de viktige fellesoppgavene. Dette fellesapparatet må være så robust at det tiltrekker seg kompetanse og kan drive langsiktige utviklingsprosesser. Samtidig må organiseringen være så fleksibel og dynamisk at den kan tilpasses til lokale behov og forutsetninger.

En slik håndteringsevne og kapasitet som de nye fellesoppgavene krever, vil de aller fleste steder bli for kostbart og ineffektivt å løse på lokalt reisemålnivå. Derfor trenger man både en lokal forankring og et sterkt regionalt grep rundt reiselivets fellesoppgaver, altså en kombinert top-down og bottom-up tilnærming.

Dette innebærer at man må ha tydeligere mandater og oppgavefordeling enn i dag, samt en oppgaveprioritering og finansiering som først og fremst springer ut fra fellesskapets langsiktige behov. Det er altså viktigere å «gjøre kaka større for alle» enn at enkelte aktører skal forsyne seg av eksisterende kake raskt og primært basert på egne behov. En slik prioritering må struktureres gjennom gode, forpliktende og langsiktige avtaler mellom partene både på lokalt og regionalt nivå.

I et slikt samarbeid er de regionale destinasjonsselskapene naturlige og viktige aktører. For å løse fellesoppgavene må disse virksomhetene finansieres, organiseres og styres ut fra både et kommersielt og et samfunnsmessig perspektiv, og de må evne å forene og koordinere lokale og regionale interesser. Det er naturlig at de regionale destinasjonsselskapene også gis mandat til å utnytte overlappet mellom ulike næringers og sektors attraktivitetsinnsats for å skape vinn-vinn-effekter for alle parter.

Merkeordningen for bærekraftige reisemål stiller også krav om at reiselivet skal planlegges og utvikles innenfor en bærekraftig ramme og på lokalsamfunnets premisser. Dette gjør at reiselivet i stor grad er avhengig av bred attraksjonsbygging, dvs. en mer koordinert BBB-innsats. Derfor får BBB-perspektivet også en bredere omtale i denne rapporten enn det mandatet kanskje tilsier.

4.3 Det offentlige virkemiddelapparatet og dagens FoU-strukturer gir for liten drahjelp til utvikling, kompetanse og innovasjonskraft i reiselivet

De kommersielle aktørene hevder at det er en noe variabel kunnskap (spisskompetanse) i og mellom de ulike avdelingene i fylkesadministrasjonen om de spesifikke reisemålene og potensialet i reiselivet, noe som kan hindre effektiv støtte og utvikling av disse reisemålene og dermed også regionen som helhet. I Vestfold blir reiselivets betydning og potensial ofte snakket ned sammenlignet med andre næringer, både av kommunene og øvrige næringer. Når man ser på de reelle tallene og bidragene reiselivet gir i fylket, er dette ofte en urettmessig nedvurdering som kan påvirke både samhandlingsvilje og motivasjon, ikke minst i fellesapparatet.

Både reiselivet generelt og de regionale destinasjonsselskapene spesielt, erkjenner at de trenger mer kompetanse inn i næringa.

Det er imidlertid vanskelig å se hvordan dette behovet skal løses godt innenfor dagens system. I industrien ligger FoU-satsinger ofte inne i næringens egne strukturer og bedrifter, med blant annet egne utviklingsavdelinger, forskningssentra etc. For reiselivet ligger FoU-mulighetene så godt som alltid eksternt, ofte fordelt på mange fagfelt og institusjoner og langt fra de mange små reiselivsbedriftene. De nasjonale FoU-virkemidlene og klyngeprogrammene er de senere årene blitt arenaer for beinhard konkurranse mellom de ulike næringene, og her vinner reiselivet nesten aldri fram. Samtidig mangler det i deler av reiselivet en «sense of emergency» for kompetanseutvikling og innovasjon, noe som bremser utviklingstakten. Dagens FoU- og innovasjonsvirkemidler er heller ikke tilpasset reiselivets behov og strukturer.

I motsetning til i mange andre næringer forløser man heller ikke innovasjon i reiselivet bare ved at enkeltbedrifter blir mer innovative, slik virkemidlene i stor grad legger opp til i dag. Innovasjon, utvikling og verdiskaping betinger at hele økosystemet på reisemålene fungerer optimalt og at fellesskapet legger til rette for en ønsket utvikling. Reiselivsbedriftene trenger dessuten å løfte seg i fellesskap mer enn hver for seg på grunn av sin størrelse og begrensede lønnsomhet og kapitaltilgang. Derfor må også reiselivet forstås ut fra sine behov og strukturer og behandles annerledes enn for eksempel prosessindustrien og mange andre næringer

4.4 Det voksende behovet for arbeidskraft er felles for alle aktører og sektorer og kan forene kjerneaktørene

Reiselivet, øvrig næringsliv og ikke minst kommunene har en felles, overgripende utfordring, nemlig *et voksende behov for arbeidskraft*. Det oppstår fordi befolkningen blir eldre mens sentraliseringen fortsetter å øke mange steder, særlig i distriktskommunene. Dette problemet gjelder ikke bare i Vestfold og Telemark, men i hele Norge og store deler av Europa. Dermed blir også konkurransen om de kloke hodene og varme hendene stadig tøffere. Dette betyr at det vil være avgjørende for *alle*, både i privat og offentlig sektor, at regionen lykkes med å bygge attraksjonskraft og bolyst i årene som kommer.

Arbeidskraftutfordringen vil derfor kunne forene aktørene på tvers av næringer og sektorer, noe som også kan åpne for en fornyet og bedre samhandling i regionen. Her vil reiselivet som bidragsyter til attraksjonskraft og levende lokalsamfunn kunne bli en viktig partner.

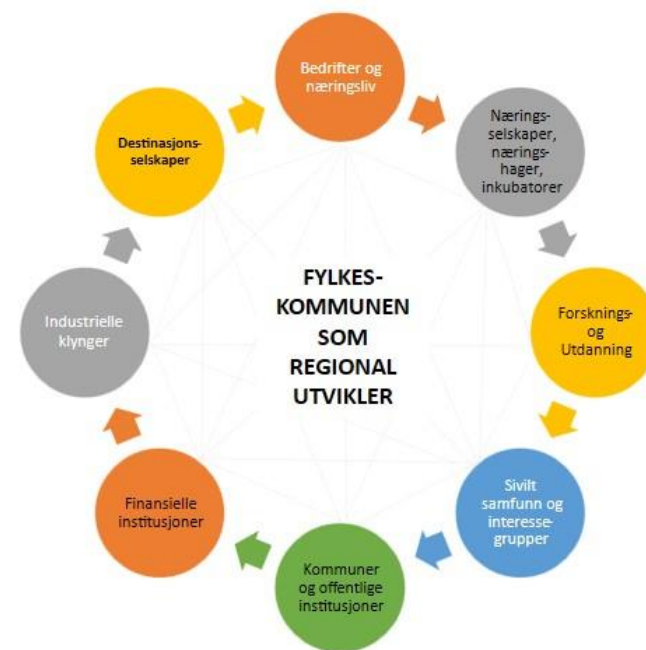
Også omstillingen knyttet til det grønne skiftet og digitaliseringen er relevant for alle sektorer og aktører. Dette arbeidet bør imidlertid gjøres av hver næring og sektor for seg, da man her har egne ordninger og løsninger eller egne særbehov og systemer. Reiselivet kan likevel bidra i det grønne skiftet ved å målbære og iscenesette mange av de gode historiene om et grønt næringsliv og en region med sterke grønne verdier og visjoner. De verktøyene reiselivet bruker for å utvikle besøkslyst vil dessuten være aktuelle også for å fortelle historiene om det gode bosted og attraktive arbeidsplasser.

Selv om de tre utfordringene (arbeidskraftbehovet, grønn omstilling og digital omstilling) i mange sammenhenger må angripes hver for seg, er det uklokt å skille dem helt og i enhver sammenheng, da utfordringene og mulighetene overlapper og forsterker hverandre. Dette overlappet synes å være særlig relevant når man samhandler på tvers av sektorer og næringer. Derfor bærer også de endelige anbefalingene preg av partnerskapsarbeid og løsninger som tilrettelegger for å se de tre B`ene, og oppgavene knyttet til disse, i sammenheng.

4.5 Det er behov for fylkeskommunen som koordinator og strategisk eier

Fylkeskommunene er viktige bidragsyttere til de regionale destinasjonsselskapene, og bør fremover bruke dem mer strategisk i arbeidet med å bygge regionens attraktivitet og konkurransekraft. I dette ligger også at fylkeskommunene bør delta aktivt i styringen av selskapene.

Dette er viktig både for reiselivsutviklingen i seg selv og for å bidra til at overlappet mellom aktørene som jobber med bolyst, besøk og næringsutvikling blir bedre utnyttet til gode for alle parter. Eksempelene fra Skåne og Gøteborg viser hvordan man tenker rundt dette potensialet i store sammenlignbare regioner i Sverige. Videre blir det viktig å sikre kritisk kompetanse i alle relevante ledd og innføre noen felles arbeidsmetoder som kan bidra til mer effektiv samhandling mellom kjerneaktørene.



Illustrasjon 37: Innovasjonssystemet rundt fylkeskommunen som regional utvikler.

En av de store utfordringene vi har pekt på er at reiselivet ikke er rigget for nødvendig omstilling, og at reiselivets innovasjonssystem er svakt utviklet. Gjennom en sterkere kobling mot fylkeskommunene og ev også kommunene vil reiselivet få en større tyngde inn i det innovasjonssystemet som er rundt fylkeskommunene, se illustrasjon 37. Destinasjonsselskapene vil dermed i større grad kunne bli betraktet som samfunnsnyttige, og ikke som organisasjoner som kun jobber på vegne av medlemmer/eiere.

En viktig problemstilling når man jobber med bolyst og rekruttering i norske kommuner i dag, er kannibalisering mellom tettliggende bygder, eller mindre regioner. I dag er det en rekke bolystinitiativ i Vestfold og Telemark, men de aller fleste jobber med et lokalt utgangspunkt. Få eller ingen jobber med en samlet kommunikasjon av *regionen som helhet* mot et nasjonalt og særlig internasjonalt arbeidsmarked. Dette behovet bør løses i fellesskap, med fylkeskommunene som sentrale aktører i samarbeidet.

Fylkeskommunen som regional utviklingsaktør har allerede en rolle - og virkemidler - som gjør at den kan ta en koordinerende og ledende rolle i attraktivitetsarbeidet og samtidig oppnå vann-vinn-effekter mellom Besøk, Bo og Bedrift, de tre B'ene i modellen «attraktivitetspyramiden». En slik rolle kan utøves gjennom å sikre en bredere og tettere samhandling internt mellom egne avdelinger og med fylkets kommuner, samt gjennom å koble reiselivet og de aktørene som jobber med bolyst, rekruttering og næringsetablering med hverandre.

4.6 Det er helheten som skaper konkurransekraft

Skal man lykkes med en koordinert og sammenvevd BBB-satsing på regionalt nivå i hhv Vestfold og Telemark, eller i de to fylkene sammen, bør man se de sentrale innsatsområdene i sammenheng. Man bør også erkjenne at bærekraftig reiseliv er avhengig av fungerende, helhetlige reisemål, ikke bare reiselivsbedrifter. Dette handler om å håndtere reisemålets natur- og kulturressurser, tradisjoner, lokale interessesammenslutninger, estetikk, infrastruktur, øvrige næringer og innbyggere og sikre et godt lokalt samspill. Å planlegge for framtidens reiseliv krever at man tenker lenger enn enkeltbedrifters lønnsomhet, og at det bygges solide og helhetlige fundament på reisemålene.



Fem sentrale innsatsområder for en videre BoBedriftBesøk-satsing vil kunne være å:

1. Sikre arbeidskraft i både privat og offentlig sektor
2. Styrke attraksjonskraften på lokalsamfunnsnivå
3. Skape nasjonal og internasjonal synlighet på regionalt nivå
4. Bygge troverdighet gjennom gode eksempler og historier
5. Forankre grønne framtidsvisjoner i befolkningen

Disse innsatsområdene påvirker hverandre og bør derfor forstås og håndteres som et helhetlig grep.

De fem innsatsområdenes indre logikk

- For å sikre regionens verdiskaping og opprettholde offentlig tjenesteyting trenger man **arbeidskraft**.
- Den kan sikres gjennom å skape **bolyst og attraksjonskraft** i lokalsamfunnene.
- Bolyst henger svært ofte sammen med den attraksjonskraften som reiselivet er avhengig av for å tiltrekke seg gjester. Å **bruke reiselivet strategisk** for å styrke bolysten, er derfor helt naturlig.
- For å nå ut regionalt, nasjonalt og ikke minst internasjonalt som en attraktiv region både for innbyggere og gjester, må man også styrke regionens **synlighet** som et sted å besøke, bo og etablere næringsvirksomhet i.
- For å få resultater av regionens markedsføring må man bygge **troverdighet**, noe man aller best gjør gjennom **gode eksempler** som kommuniseres på riktige måter til riktige målgrupper.
- Gjennom de gode historiene kan man også **forankre og mobilisere** lokalt og regionalt, samt videreutvikle regionens grønne framtidsvisjoner. Slik vil man også kunne bygge en kultur for utvikling og grønn omstilling blant fylkenes innbyggere og skape **en god sirkel**.

4.7 Hovedfunnene kort oppsummert

Reiselivet har potensial til å styrke egen konkurransekraft og samtidig bidra mer til bolyst, stedsutvikling og lokalsamfunnsutvikling. Dette forutsetter imidlertid at man sikrer:

- en ny og ryddigere reiselivsorganisering som legger til rette for økt omstillingsevne og innovasjonskraft i reiselivsbedriftene og på reisemålene
- nye samhandlingsstrukturer for attraktivitetsarbeidet på tvers av næringer og sektorer
- en mer strategisk tilnærming og styrket koordinering fra fylkeskommunens side for å forsterke innsats og resultater i attraktivitetsarbeidet

Det vil være særlige vinn-vinn-effekter å hente gjennom:

- en mer strategisk bruk av de regionale destinasjonsselskapene
- en koordinert og forpliktende attraktivitetsinnsats på regionalt nivå

Reiselivsnæringen bør ikke lede eller føre an i et koordinert BBB-samarbeid for alle næringer og sektorer. Den rollen må tas av fylkeskommunene.

I kapittel 5 gir vi konkrete anbefalinger og praktiske løsningsforslag til hvordan disse funnene bør omsettes i konkrete strategier, løsninger og tiltak. Vi ser på hvordan reiselivet bør organisere seg for å lykkes bedre med både egen kommersiell utvikling og lokalsamfunnsrollen. Vi gir også anbefalinger til hvordan fylkeskommunen og andre kjerneaktører i attraktivitetsarbeidet kan rigge seg for en bedre samhandling.

4.8 Overordnede svar på prosjektets tre hovedspørsmål

I dette oppdraget har vi lett etter løsninger på tre hovedspørsmål. Svarene på disse spørsmålene henger naturlig nok sammen og anbefalingene virker forsterkende på hverandre. Derfor vil vi i kapittel 5 presentere løsningen mer i sammenheng, gjennom en annen ordning av temaene og på et mer praktisk nivå. I dette avsnittet forsøker vi imidlertid å svare opp de tre hovedspørsmålene hver for seg, på et prinsipielt og overordnet nivå.

1. Hvordan bør reiselivet organisere seg for å ivareta sine fellesoppgaver og sikre egen konkurransekraft og omstillingsbehov framover?

Innsiktsarbeidet har vist at reiselivet i regionen trenger - og ønsker - *destinasjonsselskap* som organiseringsform for å løse sine voksende fellesoppgaver. De regionale destinasjonsselskapene gjør allerede en viktig jobb på flere fronter, samtidig som de kan og bør styrkes og videreutvikles.

Vår vurdering er at man bør bygge videre på de regionale strukturene man har. Det anbefales altså ikke å etablere noe felles regionalt selskap pr nå, men snarere videreutvikle og styrke det regionale selskapet som allerede finnes i hvert fylke. Selskapene bør imidlertid omorganiseres og utvide sitt virksomhetsområde og perspektiv, samt styrke sin kompetanse og samhandlingskraft.

Den nye organiseringen bør baseres på hele regionens behov og potensial, men kunne tilpasses de respektive fylkenes og reisemålenes ambisjonsnivå, innovasjonssystem, tradisjoner, kultur mm. Selskapene må være så fremtidsrettede, kompetente og robuste at de blir relevante og gjennomføringsdyktige, og samtidig så inkluderende, dynamiske og fleksible at de fungerer som reelle bindeledd mellom aktørene.

Kriteriene i Merket for Bærekraftige reisemål setter en standard som er relevant også for ikke-merkede reisemål. Selskapene må rigges med mandat og ressurser til å jobbe kontinuerlig med forbedring av reisemålenes bærekraft slik ordningen krever. Videre må de ordne og kommunisere oppgavene de utfører på vegne av fellesskapet slik at innsatsen blir forståelig og transparent for interessentene. De må også integreres bedre i sine regionale innovasjonssystemer og de må legge til rette for faglig gode beslutningsprosesser på alle nivåer, uten at selskapene blir for tungrodd. Finansieringen bør primært være oppgavebasert med rom for skreddersøm til interessentenes og eierens behov.

2. Hvordan bør reiselivet organisere og rigge seg for å kunne ta en mer aktiv rolle i samfunnsbyggingen og ikke minst bidra i de lokalsamfunnene der reiselivet opererer?

Skal reiselivet bli en sterkere samfunnsbygger, må morgendagens regionale destinasjonsselskap baseres på privat-offentlig styring og eierskap. Alt moderne reiseliv bør utvikles gjennom en samarbeidsbasert forvaltningsstruktur med likeverdig deltakelse av myndigheter, privat sektor og sivilsamfunnsorganisasjoner som representerer mangfoldet i lokalsamfunnene. Det bør derfor etableres tettere koblinger og mer forpliktende samhandling mellom det offentlige og det private gjennom en ny eierskapsmodell i det regionale destinasjonsselskapet og en mer *strategisk* bruk av virksomheten fra fylkeskommunens og kommunenes side. Det betyr at virksomhetene må rigge seg for dette gjennom sin organisasjonsform og eierskapsmodell.

De regionale destinasjonsselskapene bør omorganiseres og utvide sitt virksomhetsområde så snart de har ressurser til dette. Selskapene bør tydeliggjøre hvilke oppgaver det offentlige versus det private næringslivet bør ta et særlig ansvar for. Større samordning og effektgevinst mellom innsatsområdene bør etterstrebes, og lokalt og regionalt nivå må koordineres bedre og samhandle mer gjennom tydelige avtaleverk og langsiktige partnerskap. Det er også anbefalt å innføre en mer regenerativ tenkning rundt verdiskaping. I stedet for, eller i tillegg til, direkte bidrag til vekst i BNP, kan man rapportere på samfunnsmessige mål som for eksempel småbedriftsutvikling, bedre inntektsfordeling og forbedring av lokale forsyningskjeder, trivsel og bolyst, styrking av reiselivets lokale ressursgrunnlag med mer. Fylkeskommunen og de regionale destinasjonsselskapene kan også oppfordre til reiselivspolitik og forretningspraksiser som beskytter og gagnar regionens estetiske verdier og natur- og kulturressurser, samt bidra til å bevare og forbedre reisemålenes mangfold, identitet og særegenhet. Dette er for øvrig også krav og kriterier i Merkeordningen for bærekraftige reisemål.

3. Er det mulig å få effekt av en koordinering eller samkjøring av ulike næringers og sektors behov for å rekruttere arbeidskraft og bygge bolyst og attraksjonskraft?

Alle næringer og sektorer trenger å sikre tilgang på arbeidskraft. Det er et potensial for å samhandle om å utvikle attraksjonskraft, bolyst og tiltrekke seg arbeidskraft. Her kan reiselivet bidra med kunnskap om attraksjonsutvikling, samt relevante verktøy og arbeidsmetoder. Den grønne og digitale

omstillingen vil kreve mange spesialiserte og bransjebaserte løsninger, så dette må reiselivet og de øvrige næringene løse hver for seg. Reiselivet kan imidlertid bli en god formidler av fortellinger om grønne visjoner og grønne løsninger.

De regionale destinasjonsselskapene kan også rigge seg for å jobbe med BBB-perspektivet og samhandle tettere med øvrig næringsliv. De kan med fordel også påta seg en bredere oppgavetilnærming, men må ha valgfrihet i prioriteringer av prosjekter og salg av tjenester knyttet til BBB-perspektivet.

5.0 Anbefalinger og praktiske løsningsforslag

5.1 Hvordan vi har organisert anbefalingene

Utgangspunktet for anbefalingene er at «alle» ønsker seg *en mer attraktiv region*, det vil si attraksjonskraft for:

- **reiselivet** som ønsker å utvikle seg videre og bygge bærekraftige reisemål med lokal verdiskaping, sterk attraksjonskraft og tilgang på arbeidskraft (BESØK).
- **næringsaktører** som vurderer å etablere ny næringsvirksomhet i regionen og for de bedriftene som allerede har etablert seg og vil bli (BEDRIFT)
- **innbyggere** som bor eller tilflyttere som vurderer å bosette seg i regionen (BO)

Dette betyr at det helhetlige BBB-perspektivet er viktig uansett om man «bare» skal løse reiselivets behov, eller om man jobber med regional utvikling i et bredere perspektiv. Resten av dette kapittelet beskriver anbefalinger og forsøker å gi konkrete forslag til praktiske løsninger knyttet til de tre hovedspørsmålene som er definert i prosjektarbeidet. Fordi spørsmålene – og kanskje særlig svarene på dem - overlapper hverandre, er anbefalingene i dette kapittelet ordnet i fire hovedpunkter med hver sin hovedtematikk og tilhørende underpunkter. Disse er:

Anbefaling 1: Mandat og rollefordeling

Anbefaling 2: Strukturer for samspill

Anbefaling 3: Oppgaver, organisering og finansieringsmodeller

Anbefaling 4: Kompetanseforsterkning og arbeidsmetodikk

Reiselivets organisering svares særlig opp i anbefaling 3, mens fylkeskommunens grep og det bredere BBB-perspektivet særlig svares opp gjennom anbefaling 1, 2 og 4.

5.2 Anbefaling 1: Mandat og rollefordeling

Det anbefales at fylkeskommunene tar en tydeligere og mer aktiv rolle som regional utvikler og strategisk medspiller i hhv den regionale reiselivsorganiseringen og i fylkenes attraktivitetsarbeid

De viktigste grepene knyttet til dette er presentert i punktene nedenfor.

5.2.1 Fylkeskommunen bør påta seg en leder- og koordinatorrolle i fylkets attraktivitetsinnsats

Reiselivets regionale destinasjonsselskap (Besøk) trenger en tyngre offentlig forankring for å løse sine oppgaver bedre. Samtidig vil det øvrige attraktivitetsarbeidet i regionen (Bo og Bedrift) kunne styrkes og effektiviseres ved en bedre koordinering og en strategisk ledelse av innsatsen.

Svært mange av interessentene som har bidratt med innsikt inn i dette prosjektet, har ønsket at fylkeskommunen kunne ta en tydeligere lederrolle i dette arbeidet. Skal man klare å koordinere BBB-innsatsen på et regionalt nivå, er det bare fylkeskommunene som har troverdighet, kompetanse og mandat til å utøve en slik rolle for å oppnå vinn-vinn-effekter mellom alle sektorer og næringer. Skal man sikre det regionale samspillet i reiselivsutviklingen, er det videre naturlig at fylkeskommunene har en stødig hånd på rattet i det regionale destinasjonsselskapet (se mer om dette i punkt 5.4.2).

5.2.2 Fylkeskommunene bør rydde litt i eget hus med tanke på reiseliv og BBB

Et så viktig, men også et så omfattende, løft som dette er for tungt og komplisert for aktørene å ta hver for seg. Det er derfor svært positivt at begge fylkeskommuner har etablert sektorer for samfunnsutvikling.³⁴ En slik organisering kan bidra til siloriving og en mer effektiv samhandling rundt både reiselivsutvikling og BBB-innsats. Som en del av styrkingen av leder- og koordineringsrollen, anbefaler vi likevel at fylkeskommunene «rydder litt i eget hus» med tanke på samhandling rundt både reiselivet generelt og BBB-innsatsen spesielt. Med opprettelse av den nye samfunnssektoren, er fylkeskommunene i utgangspunktet bedre rigget for en BBB-samhandling enn noen gang tidligere. Det kan likevel være nødvendig å rive siloer i organisasjonen, både internt og utad for bedre å utnytte den brede kompetansen fylkeskommunene besitter med tanke på de omstillingene som skjer i næringslivet/reiselivet, men også for å bidra til et bedre samspill om reiseliv og BBB-innsats *internt* i fylkeskommunene. En slik rolle må dessuten kommuniseres godt både internt og eksternt. Vi mener det ligger et betydelig potensial i å legge til rette for mer samhandling og kompetansedeling mellom sektorene, avdelingene og spesialistene i fylkeskommunenes organisasjoner. Et relevant tiltak her er også å bruke etableringen av de nye fylkene/den nye organiseringen til å få på plass flere synergier internt i organisasjonen og mellom fylkeskommunen og nære samarbeidspartnere. «Kultur spiser strategi til frokost» sier et kjent uttrykk. Det er derfor viktig å fokusere særlig på hvordan det ønskede samspillet utfolder seg i praksis hver dag og sette inn tiltak som bidrar til å bygge en sterkere samarbeidskultur knyttet til BBB-perspektivet internt i fylkeskommunenes avdelinger.

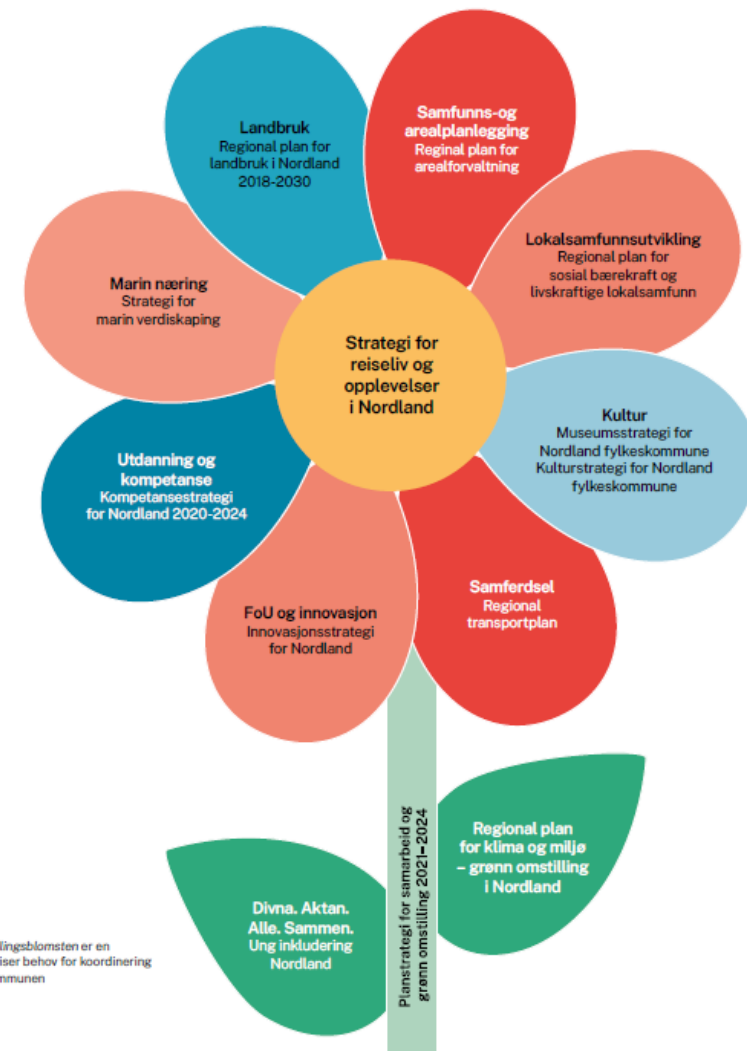
³⁴ Begge fylkene har organisert seg med egen sektor for Samfunnsutvikling.

5.2.3 Tydeliggjøre og styrke fylkeskommunenes eksterne samhandling

Vi anbefaler å sikre en tettere samhandling mellom fylkeskommunene og kommunene rundt BBB-innsatsen. Her bør man naturlig nok også involvere de aktive næringsutøverne, klyngene, næringsforeningene, destinasjonsselskapene etc. i privat sektor. Dette bør innebære å avklare roller og ansvarsdeling med kommunene sett i et BBB-relatert utviklingsperspektiv *og enes om en BBB-strategi*. Det er viktig at også kommunene er godt koordinert seg imellom og at samspillet mellom fylkeskommunen og kommunene fungerer så godt som mulig for å oppnå de ønskede resultatene.

Som en del av dette bør fylkeskommunene også gjøre en vurdering av hvilke eierskap og engasjement de skal ha innenfor reiselivet, og hvordan dette engasjementet bør utøves i praksis. Her bør man særlig se på hvordan de fylkeskommunale eierskapene og engasjementene kan bidra til en sterkere koordinering og samspill mellom aktørene i fylket gjennom blant annet tydeligere krav og oppfordringer i tilskuddsbrev etc. Eksempler man kan hente erfaring fra til dette, er blant annet fylkeskommunenes eierskap og medvirkning i regionalparkene og museene.

I en rolle som BBB-koordinator og pådriver for en mer effektiv innsats, blir også fylkeskommunens kommunikasjon utad med kommuner, næringsliv og andre interessenter svært viktig.



Figur 2: Samhandlingsblomsten er en illustrasjon som viser behov for koordinering internt i fylkeskommunen

Illustrasjon 38: Eksempel på behovet for samhandling og koordinering internt i Nordland fylkeskommune. (Nordland fylkeskommune 2022 s. 13)

5.3 Anbefaling 2: Strukturer for samspill

Kjerneaktørene³⁵ bør bidra i forpliktende partnerskap for å gjøre BBB-samspillet i regionen bedre, mens fylkeskommunen bør gå i front for et regionalt attraktivitetsløft.

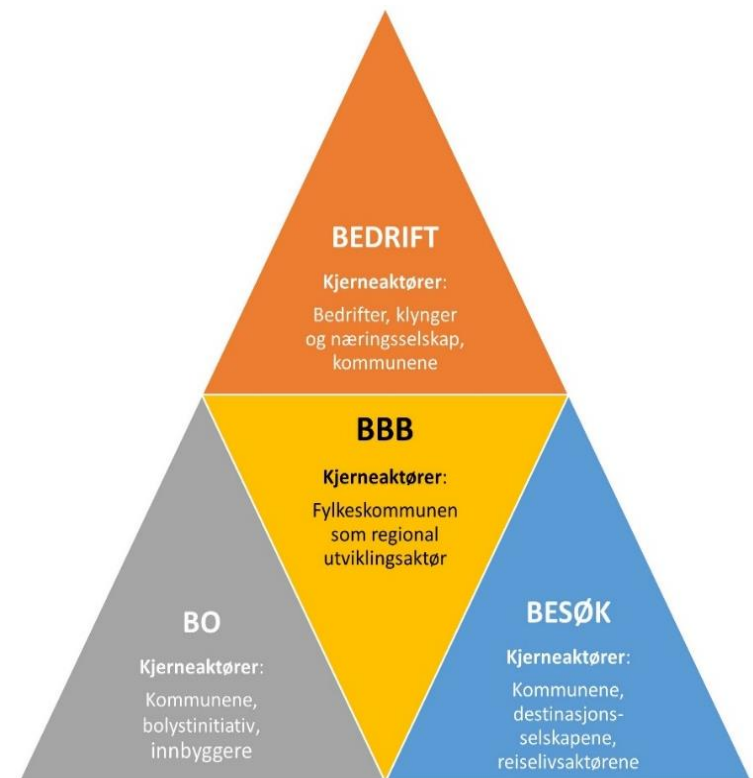
For å lykkes med å bygge en mer attraktiv og synlig BBB-region, bør man sikre en bedre og mer forpliktende samhandling – og et generelt bedre samspill – mellom kjerneaktørene innen regionens attraktivitetsinnsats. Som en del av dette bør man også samkjøre og strukturere virkemidler i større grad.

Dersom man på sikt skal styrke samspillet mellom samtlige interessenter i regionen, bør man begynne med kjerneaktørene og bidra til at de vil jobbe i relevante og forpliktende partnerskap. På den måten vil man kunne jobbe effektivt med å bygge en mer attraktiv BBB-region og nå ut nasjonalt og internasjonalt til prioriterte målgrupper av potensielle arbeidstakere, tilflyttere og besøkende. Skal man lykkes, må man også etablere noen gode *strukturer* for samhandling og et sett med tiltak som bidrar til å bygge en god BBB-kultur i regionen der et målrettet, tverrsektorielt samarbeid prioriteres av aktørene.

5.3.1 Utvikle en felles BBB-strategi med prioriterte tiltak og felles kommunikasjonsplan

Det er ulik forståelse og språkbruk, ulike ståsteder og ulike innfallsvinkler i de ulike områdene i regionen og de ulike aktørgrupperingene. Mål og visjon er relativt sammenfallende, men hvordan man skal komme dit vil og hva som bør prioriteres varierer. Det er i dag mange spredte bolystinitiativ i regionen, ingen samlet målsetting, uklar rolle- og ansvarsfordeling og en noe uklar finansiering.

Det anbefales derfor å utvikle en BBB-strategi, eventuelt noen tydelige og konkrete regionale føringer, som kan fungere som en samarbeidsplattform og et redskap for å koordinere BBB-innsatsen i fylkene. Strategien bør ha fokus på *tilflytting/bolyst, arbeidsattraktivitet og*



Illustrasjon 39: Attraktivitetspyramiden (Telemarksforskning) med plassering av interessenter og kjerneaktører (Mimir)

³⁵ Se punkt 2.1 for nærmere definisjon av begrepet kjerneaktører

rekrutteringsarbeid sett i et helhetlig BBB-perspektiv, da overlappet i interesser særlig er til stede på dette området.

Arbeidet bør gjøres i samarbeid med kommunene og næringslivet, men eierskapet må ligge hos fylkeskommunene og være overgripende for hele fylket. En slik strategi eller samarbeidsplattform bør si noe om hvilken profil det er ønskelig at fylket eller regionen framstår med utad, den bør definere noen grunnleggende verdier som gjenspeiler fylkets styrker og som man kan bygge på i kommunikasjon og utvikling av gode fortellinger. Den kan også definere ulike målgrupper man ønsker å rette seg mot og dermed legge til rette for en mer samkjørt kommunikasjon fra ulike aktører i fylket over tid.

5.3.1.1 BBB-strategiens nøkkeltemaer

For å utvikle en vellykket BBB-strategi som legger til rette for tverrsektorielt samarbeid rundt bolyst, rekruttering, besøksvirksomhet (reiseliv) og næringsetablering i hhv Vestfold og Telemark, bør man adressere regionens unike behov og potensial, samtidig som strategien fokuserer på det overgripende målet om å tiltrekke seg og beholde nødvendig arbeidskraft. Vi foreslår at man vurderer å inkludere følgende elementer:

Temaer

- **Samfunnsplanlegging og infrastruktur:** Hvordan bidra til en effektiv og bærekraftig infrastruktur for transport, digital tilkobling og offentlige tjenester, som skoler og helsefasiliteter. Dette legger grunnlaget for en attraktiv bostedsregion.
- **Boligpolitikk og boligutvikling:** Hvordan sikre tilgjengelighet av varierte boligtyper tilpasset ulike behov og inntektsnivåer for å tiltrekke et bredt spekter av befolkningen. Hvordan styrke boligtilbudet på kort og lang sikt i fellesskap.
- **Næringsutvikling og innovasjon:** Hvordan fremme etablering og vekst av lokale bedrifter gjennom tilrettelegging for innovasjon, gründervirksomhet og tilgang på investeringsmidler.
- **Utdanning og kompetanseutvikling:** Hvordan styrke lokale utdanningsinstitusjoner og tilbud om livslang læring for å sikre tilgang på kvalifisert arbeidskraft og tilrettelegge for kompetanseheving i befolkningen.
- **Kultur, fritid og livskvalitet:** Hvordan kommunisere og utdype tilbud innen kultur, sport, og fritidsaktiviteter for å forbedre livskvaliteten og gjøre regionen mer tiltrekkende.
- **Markedsføring og merkevarebygging:** Hvordan utvikle og formidle en sterk, positiv identitet for regionen både internt og eksternt for å tiltrekke besøkende, nye innbyggere og bedrifter. Vurdere å utarbeide en felles markedsplan med definerte målgrupper, samkjørte budskap og tilpasset bruk av kommunikasjonskanaler med utgangspunkt i et felles målgruppekart (se punkt 5.5.2.2), samt en satsing på strategisk historiefortelling (se punkt 5.5.2.3).

Nøkkelfaktorer og premisser

- **Tverrsektorielt samarbeid:** Hvordan sikre samarbeid på tvers av offentlig og privat sektor, samt mellom ulike bransjer og interessegrupper for å oppnå synergier og felles mål.

- **Bærekraftig utvikling:** Hvordan integrere bærekraftige prinsipper i alle aspekter av strategien for å sikre langsiktig levedyktighet og attraktivitet.
- **Inkludering og mangfold:** Hvordan fremme inkludering og mangfold i alle sektorer for å tiltrekke et bredt spekter av talenter og skape et åpent og innbydende samfunn.

KonkurransEFaktorer

- **Unike natur- og kulturopplevelser:** Hvordan kommunisere og markedsføre regionens unike natur- og kulturarv for å tiltrekke besøkende og nye innbyggere.
- **Innovasjonsøkosystemer:** Hvordan etablere og fremme økosystemer for innovasjon som tiltrekker seg start-ups, forskning og utviklingsaktiviteter.
- **Arbeidsplasser og karrieremuligheter:** Hvordan skape og kommunisere muligheter for meningsfylte og attraktive arbeidsplasser innen ulike sektorer for å tiltrekke og beholde kvalifisert arbeidskraft. Hvordan sikre bedre lærlingordninger, praksisplasser og yrkesutdanning.
- **Levekostnader og livskvalitet:** Hvordan balansere kostnader ved å bo og leve i regionen med kvaliteten på offentlige tjenester og livskvalitet for å være konkurransedyktig sammenlignet med andre regioner.

En vellykket strategi vil kreve en balansert tilnærming som adresserer disse temaene, nøkkelfaktorene og konkurransefaktorene på en måte som er tilpasset regionens spesifikke behov og muligheter. Det vil også være avgjørende å inkludere mekanismer for overvåking og evaluering for kontinuerlig å kunne justere strategiens tiltak.

5.3.2 Etablere et regionalt BBB-nettverk for å styrke samspillet mellom kjerneaktørene

Vi anbefaler videre at fylkeskommunene oppretter et BBB-nettverk med BBB-interessenter / kjerneaktører fra både privat og offentlig sektor i sitt fylke for å sikre mer dialog og bedre samhandling internt i innovasjonssystemet. Nettverkets deltakere bør være sentrale i å utvikle og realisere en felles BBB-strategi (se pkt. 5.3.1). Et slikt BBB-nettverk kan fungere som en koordinerings-sentral for pågående aktiviteter, men den kan også være et forum for å diskutere muligheter og utfordringer, igangsette nye initiativ og dele erfaringer og kunnskap. Nettverkene i hhv Vestfold og Telemark kan med fordel også møtes på tvers for å sikre koordinering av nasjonal og internasjonal markedsføring og for å utveksle erfaringer.

Man bør vurdere mulighetene for et større nettverk med plass til mange, og et tilhørende arbeidsutvalg eller styre som opererer som nøkkelpersoner og evt kan nedsette egne arbeidsgrupper. *Det viktige er at nettverket faktisk medfører bedre dialog, bedre koordinering av innsatsen og at det også fungerer som en igangsetter av ideer og initiativer.* Det er naturlig å tenke seg at utvalget også kan være rådgivende for fylkeskommunen i BBB-spørsmål. Uansett størrelse er det viktig at nettverket består av mennesker som representerer ulike næringer, sektorer og roller i innovasjonssystemet. Det bør også tilrettelegges for kommunikasjon i nettverket gjennom digitale plattformer, studieturer, felles kunnskapsbank med mer, slik at fysiske dialogmøter ikke er den eneste samhandlingsformen.

Fylkeskommunene bør i neste fase vurdere behovet for en operasjonalisering av dette nettverket. Det er avgjørende å sikre at kjerneinteressentene jobber godt med bolyst og arbeidsattraktivitet i et regionalt perspektiv og da særlig mot internasjonale markeder, og at man i fellesskap evner å realisere en felles strategi for arbeidsattraktivitet og rekruttering. Da bør også noen arbeide dedikert med oppgaven. En slik operasjonalisering kan være en sekretariatsfunksjon som skal jobbe med å løse konkrete oppgaver og legge til rette for at nettverket fungerer optimalt. En slik operasjonalisering kan legges til de regionale destinasjonsselskapene, til næringssselskaper, fylkeskommunen selv, kommuner eller andre næringsaktører, næringssammenslutninger og aktører i innovasjonssystemet. Det er imidlertid viktig at sekretariatsfunksjonen har regional tillit, og ikke er for farget av lokale interesser.

Dersom behovet for en operasjonalisering viser seg å bli stor, kan man eventuelt – i så fall på sikt - etablere en egen virksomhet knyttet til nettverket. En slik virksomhet kan være fylkeskommunal eller den kan opprettes som et privat-offentlig samarbeid med bredt eierskap. Vi mener det er for tidlig å vurdere hvilken operasjonaliseringsløsning som er riktig, og at dette er noe som må vokse fram gjennom nettverket og når et mer aktivt tverrsektorielt BBB-samarbeid kommer på plass. Man bør uansett sikre at disse tverrsektorielle og tverrfaglige nettverkene kan bidra med kompetanseheving inn i de regionale destinasjonsselskapene.

Gjennom disse nettverkene bør man legge til rette for et mer effektivt samarbeid rundt blant annet:

- felles nasjonale og internasjonale markedskampanjer, herunder historier og eksempler som kan styrke regionens profil som BBB-destinasjon og nå ut til prioriterte og godt definerte målgrupper.
- felles igangsetting og/eller støtte av events og aktiviteter som kan sette regionen på kartet nasjonalt og internasjonalt
- felles igangsetting og/eller støtte av konkrete attraktivitetstiltak på destinasjoner som trenger et løft, herunder regenerative initiativ som kan styrke ressursgrunnlaget i fylkene og bidra til å løse bærekraftkrav og langsiktige utviklingsbehov.
- å skape gode møteplasser for kontinuerlig dialog og deling av erfaringer og kompetanse på tvers av sektorer og næringer

Anbefaling 3: Oppgaver, organisering og finansieringsmodeller

Det anbefales å bruke de to regionale destinasjonsselskapene som fellesapparat i hhv Vestfold og Telemark, men å omorganisere virksomhetene og justere finansieringsmodeller og oppgaver.

5.4.1 Hvorfor bruke de regionale destinasjonsselskapene til fellesoppgaver og strategisk utvikling?

De kommersielle aktørene og reisemålene må ha frihet til å utvikle seg, bygge sine prioriterte markeder og tilrettelegge for verdiskaping på måter som ivaretar individuelle og lokale behov og muligheter. Prosjektets analyser viser samtidig at det finnes noen suksesskriterier for reiselivsutvikling, og da særlig for den delen som er knyttet til fellesoppgavene. Av praktiske, finansielle og kompetansemessige hensyn, må disse oppgavene *løses i fellesskap* for å sikre en bærekraftig utvikling og styrke reisemålenes og regionens konkurransekraft. *De regionale destinasjonsselskapene kan gjøre en viktig jobb på flere fronter og bør altså brukes videre, men bør styrkes og omorganiseres.*

Viktige forutsetninger for at reiselivets fellesapparat skal kunne bidra til omstillingen reiselivsnæringen er inne i, er at det regionale destinasjonsselskapet:

- får et tydeligere - og om ønskelig et noe videre - mandat enn i dag
- blir tettere koblet opp mot det offentlige, mot FoU og evt. også mot andre næringer
- sikres langsiktig finansiering, men også gis rom for å skape kommersielle egeninntekter
- får evne til å tiltrekke seg og beholde spisskompetanse
- får rom for å gjøre investeringer i teknologi og digital kompetanse og systemer
- får rom for å etablere systemer til å sikre en bærekraftig drift

Suksesskriteriene peker mot at man trenger et fellesapparat som har tillit både lokalt og regionalt, at det har tilstrekkelig spisskompetanse og faglig troverdighet. De må kunne ha et helhetlig grep om reiselivsutviklingen, det vil si å jobbe med både markedsføring/branding, kommersiell utvikling. De må dermed forstå det skjer på scenen og til fulle beherske det som må skje bak scenen for å realisere bedriftenes verdiskaping på de ulike reisemålene. I tillegg må de evne å håndtere strategier, reisemålsutviklingsprosesser og tiltak som også bidrar til en positiv lokalsamfunnsutvikling.

Det er mulig å tenke seg at noen av de lokale fellesoppgavene kan løses innenfor for eksempel en lokal næringsforening som et alternativ til lokale destinasjonsselskap. Vi mener imidlertid at jo større ambisjoner en region har, jo bedre rustet og mer spesialisert må fellesapparatet være. Det innebærer at de må



Illustrasjon 40: Viktige suksesskriterier for et regionalt destinasjonsselskap

ha fokus og spisskompetanse på reiseliv generelt og reisemålsutvikling spesielt. Har en region ambisjoner for reiselivsutviklingen, vil det derfor være naturlig å organisere fellesoppgavene i egne målrettede destinasjonsselskaper, som er en organisasjonsform reiselivet allerede kjenner og som også har vist seg å fungere godt mange steder både i Norge og i utlandet. Både Vestfold og Telemark har allerede regionale destinasjonsselskaper, og det er dermed naturlig å anbefale en videre bruk av disse for å stimulere og håndtere den videre reiselivsutviklingen.

På de lokale reisemålene innenfor de to fylkene er det kanskje like naturlig å legge lokale fellesoppgaver til næringsforeninger, kunnskapspark eller andre konstellasjoner som er rigget for å håndtere reiselivsoppgaver. Dersom kommunene ikke har lokale destinasjonsselskaper, er et vel så godt grep at tjenestene kjøpes av det regionale destinasjonsselskapet, slik enkelte lokale reisemål i Telemark har valgt å gjøre.

Sett fra det regionale destinasjonsselskapets side, vil det være viktig å ha et tett - og helst forpliktende - samarbeid med de lokale destinasjonsselskapene, men det viktigste er likevel at fellesoppgavene blir løst på en effektiv måte og at det lokale og det regionale nivået evner å koordinere sin innsats. I Vestfold kan en løsning være at næringsforeningene i bykommunene, som i dag har en del lokale fellesoppgaver også for reiselivet, blir medeiere i det regionale destinasjonsselskapet og dermed forstås som lokale fellesapparat.

Det viktigste grepet er at fylkeskommunene begynner å bruke de regionale destinasjonsselskapene mer strategisk. Dersom fylkeskommunene sikrer seg negativt flertall i selskapene, vil det legge til rette for større direkte påvirkning, samt at man kan unngå «unødvendige» anbudsrunder. Et slikt grep mener vi blir viktig både for reiselivet og for et mer koordinert BBB-samarbeid. I praksis vil dette innebære at fylkeskommunene kjøper seg opp til 34% i sitt regionale destinasjonsselskap.

I Visit Telemark ligger alt til rette for et slikt oppkjøp, da virksomheten allerede er organisert som et aksjeselskap og fylkeskommunen er inne på eiersiden med en mindre post. Visit Vestfold har på sin side valgt å organisere seg som medlemsforening, noe som må endres for at dette grepet skal fungere der. De to selskapene kan ikke pålegges en slik eierskapsomlegging, men i prosjektets forankringsrunder har styrene i de to selskapene gitt positive signaler til en slik løsning. Samtidig har fylkeskommunene som viktige økonomiske bidragsytere en reell påvirkningskraft.

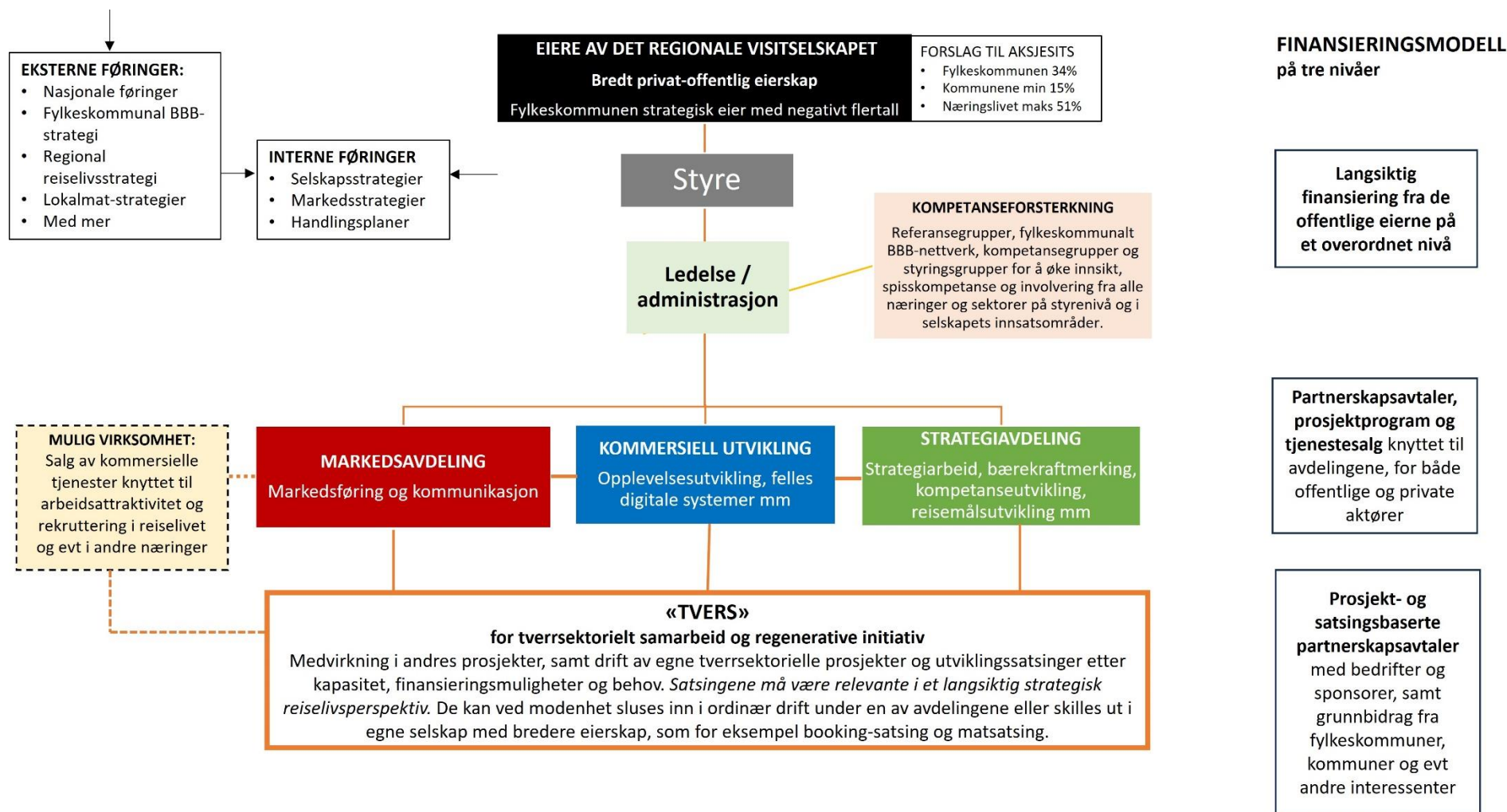
5.4.2 Ny organiseringsmodell for de regionale destinasjonsselskapene

Vi anbefaler å gjøre noen endringer i dagens regionale destinasjonsselskap. Endringene som er forklart nedenfor vil hver for seg kunne være relativt små i ett selskap og store i et annet. Det er uansett kombinasjonen av flere endringer og justeringer som utgjør det strategiske grepet og gir en ny organiseringsmodell. Det er derfor viktig å se de syv enkeltendringene i sammenheng. Vi anbefaler at de regionale destinasjonsselskapene organiseres ut fra den foreslåtte grunnmodellen for å gjøre samhandlingen mellom fylkene og mellom sektorene i hvert fylke enklere. Det må imidlertid gis rom for at modellen kan implementeres på ulike ambisjonsnivåer og tilpasses regionale behov, prioriteringer, ressurser og utviklingsløp. Modellen tar også høyde for at Vestfold eksempelvis kan fortsette å samarbeide med Oslofjordregionen om internasjonale målgrupper om de ønsker det, og at Visit Telemark kan innlede samarbeid med andre regioner enn Vestfold for å nå det samme målet. For å lykkes med en omstilling av reiselivet og ikke minst med en eksportsatsing, er det imidlertid naturlig at også Vestfold og Telemark opererer som gode naboer og utnytter fordelene med sin geografiske nærhet til hverandre. Det må videre være opp til hvert regionale destinasjonsselskap og deres eiere å definere hvilke reiselivsmerkevarer de ønsker å bygge innenfor sitt fylke. Dagens moderne

reiselivsmarkedsføring hindrer ikke et regionalt destinasjonsselskap å bedrive lokal markedsføring og merkevarebygging dersom det er ønskelig fra eiernes side. Her vil utgangspunktet for Telemark og Vestfold trolig være noe ulikt, da Telemark er en etablert reiselivsmerkevare, mens Vestfold har sterke lokale merkevarer knyttet til byene sine. Løsningen åpner uansett for at slike beslutninger kan tas innenfor hvert selskap og løses innenfor den anbefalte organiseringsmodellen.

På neste side presenterer vi en ny organiserings- og finansieringsmodell for de regionale destinasjonsselskapene i Vestfold og Telemark. Den består av en rekke større og mindre justeringer som samlet sett gir en annen løsning. De store endringene er:

1. **Eierskapsmodellen.** (Eierne vil ha representere ulike deler av innovasjonssystemet og med det bidra til å bygge et tettere samspill mellom destinasjonsselskapet og de øvrige aktørene i innovasjonssystemet)
2. **En bredere tilnærming til verdiskaping** og et sterkere engasjement for lokalsamfunnsutvikling og ivaretagelse av ressursgrunnlag og reisemålsforvaltning
3. **En mer effektiv og transparent organisering av fellesoppgavene**, og dermed også sterkere synliggjøring av investering versus resultater
4. **En mer dynamisk finansieringsmodell**
5. **Kompetansestyrking** gjennom blant annet nye allianser og tettere samspill med eksterne aktører



Illustrasjon 41: Den anbefalte organiserings- og finansieringsmodellen –
og dermed de elementene som skiller seg fra dagens situasjon i de regionale destinasjonsselskapene - forklares i punktene nedenfor!

5.4.3 Sikre et aktivt privat-offentlig eierskap med fylkeskommunen som negativ flertallseier

(Se eierskapsboks øverst i modellen)

Vi mener det vil være formålstjenlig på flere områder at fylkeskommunene blir aktive eiere i hvert sitt regionale destinasjonsselskap, slik at de kan bruke selskapene mer strategisk. Med sterke eiere (fylkeskommune, kommuner, næringssekskap mm) som bruker det regionale destinasjonsselskapet strategisk, vil selskapet bli en mer integrert del av et større innovasjonssystem. Det er altså særlig koblingen mellom det regionale destinasjonsselskapet og det øvrige arbeidet som eierne gjør, som vil kunne gi gevinst.

Vi anbefaler derfor at fylkeskommunene kjøper seg opp til et negativt flertall i sitt regionale selskap.

Dette innebærer en endring av organisasjonsmodell i Vestfold og en endring i aksjesits i Telemark. En fornuftig fordeling av aksjene kan være 34% til fylkeskommunen, minimum 15% til kommunene og maksimum 51% til næringsaktørene. Omlegging til aksjeselskap i Vestfold og en endelig aksjefordeling mellom kommuner og private aktører må avklares i hvert selskap.

Eierskapsmodellen må reflektere at man har to nivåer i reiselivsorganiseringen. Lokale destinasjonsselskap eller andre konstellasjoner jobber i teorien med lokale oppgaver, mens de regionale destinasjonsselskapene har som ansvar å jobbe med de regionale. Dette varierer riktignok mellom de to fylkene, og internt i Telemark. I Telemark utfører Visit Telemark de lokale oppgavene for kommuner som ikke har lokale destinasjonsselskap. I Vestfold har man ingen lokale destinasjonsselskap, men en viss arbeidsfordeling med næringsforeningene som jobber med enkelte lokale reiselivsoppgaver. Uansett modell, må man forholde seg til både det lokale og det regionale nivået for å lykkes med å bygge en mer forpliktende samhandling mellom aktørene og sikre en god reiselivsutvikling.

Det vil derfor være naturlig å invitere også de lokale destinasjonsselskapene eller næringsforeningene, samt andre relevante interessenter fra lokalsamfunnene inn på eiersiden i de regionale destinasjonsselskapene.

Noen av tiltakene man i tillegg bør se videre på for å sikre samarbeidet mellom de lokale fellesapparatene og det regionale destinasjonsselskapet og for å realisere målet om en sunnere konkurransekultur, en sterkere regional koordinering og økt kompetanse er å:

1. En sunn konkurransekultur og «konserntenkning»

- Konkretisere samarbeidsmålene, og styrke gjensidig forståelse av utfordringer og muligheter i å satse på fellesskapet. Her vil det være naturlig å bruke «konsern» som en metafor for hvordan aktørene jobber sammen.
- Innføre felles eller mer harmoniserte arbeidsmetoder, kommunikasjonskanaler og digitale systemer for å styrke samhandling, dialog og kulturbygging

- Fremme samarbeid overfor presse- og media (og evt. prioriterte «bjellesauer») for å snakke opp det regionale perspektivet og sikre positiv oppmerksomhet på reiselivet og fellesapparatet

2. En sterk regional koordinering og samhandling

- Definere tydeligere rolle- og oppgavefordeling, og vurdere mulighetene for en smartere ressursbruk gjennom samarbeid
- Utarbeide og forankre felles strategier og handlingsplaner
- Opprette markedsråd i alle kommuner for å styrke og forankre samarbeidet på tvers og styrke det lokale perspektivet i det regionale arbeidet.
- Øke fokus på eksisterende og nye arrangementer, samt "Turist i eget fylke"-initiativer for å bygge kultur og samarbeid
- Utarbeide og forankre mål og KPI'er for reiselivets samfunnsnytte (i tillegg til kommersielle mål)

3. Bedre kommunikasjonsflyt og mer kompetanse

- Samarbeide om kompetansebygging og kompetansedeling internt i reiselivet og eksternt mot andre næringer og sektorer
- Etablere en egen regional koordineringsgruppe med oppgave å overvåke og styrke koordineringen mellom de to nivåene

5.4.4. Gi tydelige langsiktige føringer og styrke kompetansen på alle nivåer i selskapene

(Se bokser om føringer til venstre og boks om kompetanseforsterkning i modellen)

Den fylkeskommunale BBB-strategien (se pkt. 5.3.1) må være en av de eksterne føringene som de regionale destinasjonsselskapene må ta opp i seg og bidra til å realisere. Andre føringer er nasjonale og regionale strategier og planer med mer.

Et viktig tiltak er det å styrke relevant kompetanse på styrenivå, ledelsesnivå og avdelingsnivå i de regionale destinasjonsselskapene. Det fylkeskommunale BBB-nettverket – eller enkeltaktører i andre sektorer - bør oppfordres til å bidra til å heve kompetansen i de regionale destinasjonsselskapene både gjennom nettverksmøter i nettverket og helst også gjennom personlige engasjement i kompetansegrupper, referansegrupper etc, og/eller gjennom innspill til styre og ledelse, deltakelse.

5.4.5 Sikre gode beslutningsprosesser og en transparent rapportering og finansiering av selskapenes innsatsområder

(Se de tre fargede virksomhetsboksene i modellen)

Vi anbefaler å organisere hovedinnsatsområdene på en måte som gjør rapportering, finansieringsmodeller og investeringer mer gjennomsigtig, forståelig og relevant for eiere og interessenter. Samtidig mener vi at man må legge til rette for beslutningsprosesser som er kunnskapsbasert og ikke for tunge. Man må

altså sikre at de kommersielle aktørene får myndighet og armrom til å ta kommersielle beslutninger, mens det offentlige må få reell påvirkning i beslutninger rundt strategiske prosesser og tilretteleggings- og utviklingstiltak som berører regional utvikling og deres rolle som koordinatore. En organisering som i modellen nedenfor, kan også bidra til å bygge spisskompetanse i selskapet over tid og synliggjøre selskapets kompetanse bedre utad.

5.4.6 Motivere til tverrsektorielle satsinger i de regionale destinasjonsselskapene

(Se boksen «Tvers» nederst i modellen)

Fylkeskommunene bør motivere til - og støtte opp om - tverrsektorielle satsinger i de regionale destinasjonsselskapene og mellom aktørene i fylkenes innovasjonssystemer. En viktig del av det anbefalte strategiske grepet innebærer å etablere en avdeling i de regionale destinasjonsselskapene for tverrsektorielle utviklingsprosjekter og regenerative initiativ. Tanken er at både det regionale destinasjonsselskapet og aktører i innovasjonssystemet kan eie og/eller delta i tverrsektorielle prosjekter for å løfte attraktiviteten og BBB-perspektivet i regionen. Forutsetningen for å ha en slik satsing inne i det regionale destinasjonsselskapet, er at prosjektene og initiativene er godt forankret i langsiktige BBB-strategier og reiselivsstrategier og altså er relevante for den regionale reiselivs- og reisemålsutviklingen. Det er også viktig at de ulike satsingene kostnadsvurderes og finansieres på en forsvarlig måte, slik at selskapet ikke blir sittende igjen med høy økonomisk risiko eller at det forventes gratisarbeid fra destinasjonsselskapene inn i ulike prosjekter. Håndterer man dette på en god måte, kan denne type utviklingsvirksomhet også medføre en styrket økonomi for de regionale destinasjonsselskapene. Fylkeskommunen, og eventuelt kommunene, bør trolig bidra med en grunnfinansiering, eller en startfinansiering, for å sikre at virksomheten kommer i gang og kan løfte seg til et nivå der den gir resultater.

5.4.6.1 Eksempler på relevante tverrsektorielle prosjekter og regenerative initiativ

Nedenfor beskrives noen eksempler på prosjekter og satsinger som kan legges inn i «TVERS».

- Mat er en opplagt, tverrsektoriell satsing som ses på som viktig i både Vestfold og Telemark. For å bygge en sterk matregion må private og offentlige initiativ forenes. Det betyr at alle små og store tiltak må sees i sammenheng og framstå som en helhet. Matregionen Vestfold og Telemark, som det nå jobbes med å etablere, skal fylle gapet som ingen jobber med i dag, dvs. å koordinere eksisterende initiativ på tvers av næringer og sektorer, samt etablere nye tverrfaglige tiltak for å fremme verdiskaping og rekrutteringer. Det er naturlig å tenke seg at en slik fellessatsing på mat kan legges inn i en virksomhet som TVERS og utvikles der, fram til man evt. har en så sterk koalisjon av interessenter at det kan etableres et selskap som står på egne bein. Matregionen er for øvrig anbefalt organisert i en samhandlingsmodell der ansvaret for de ulike innsatsområdene fordeles mellom fylkeskommunen, Statsforvalter og den nye virksomheten Matregionen.³⁶

³⁶ Se ellers egen rapport med anbefalinger om organisering av Matregion Vestfold og Telemark. [Link](#) (Mimir as 2023)

- Et annet eksempel er prosjekter knyttet til lokal sesongutvikling. Aktører i Rjukan har for eksempel uttrykt et sterkt behov for en helårskafé i bygda. Fordi dette vil bidra til å utvikle også reiselivssesongen, er man også interessert i å inngå spleiselag for å få det til. Noen må imidlertid holde i slike prosjekter, og selv om flere er villig til å bidra økonomisk, kvier hver enkelt reiselivsbedrift seg for å ta ansvaret alene.
- Frivillig arbeid og inkluderingsprosjekter er svært viktig også for reiselivet, og mange uttrykker ønske om å styrke frivillighetens kår. Også denne type tiltak må gjøres i fellesskap, om det ikke skal gjøres innenfor en stor hotellkjede eller lignende. TVERS vil være et naturlig «prosjekthotell» for slike initiativ.
- Å utvikle nye boligkonsepter for både reiselivsansatte og tilflyttere er interessant for mange næringer, og ikke minst for kommunene. Initiativ som for eksempel det som er gjort i Geiranger (se punkt 3.5) kan være interessant å igangsette og utvikle på tvers av næringer og sektorer også i Vestfold og Telemark. Da kan TVERS være et godt sted å plassere slike tiltak. Det gjelder naturlig nok også samarbeid om markedskampanjer rettet mot tilflyttere som kanskje først vil komme på besøk for å bli kjent med stedet og regionen. Reiselivet, med det regionale destinasjonsselskapet i spissen, kan selv ta initiativ til å rigge og drifte slike prosjekter og tiltak og få med seg andre interessenter og finansiører. De kan også bidra inn i andres prosjekter og initiativ.
- Kulturell bevaring av lokale tradisjoner og håndverk er allerede viktig både i Vestfold og Telemark. Det er nok likevel muligheter for å bidra til større oppmerksomhet, flere besøkende og nye inntekter knyttet til slike tradisjonsprosjekter om man hekker på reiselivet i større grad. Å koble kultur og reiseliv er ikke bare naturlig, men også svært viktig i et BBB-perspektiv. En slik kobling og samhandling kommer imidlertid ikke av seg selv, men må dyrkes og legges til rette for. TVERS vil være et naturlig sted for samhandling mellom næringer som kultur og reiseliv, til gode for alle.
- Oslofjorden er en svært viktig ressurs i Vestfold og deler av Telemark. Utfordringene er imidlertid store, med forurensning, overforbruk og et forvaltningssystem som går på tvers av sektorer, fagmiljøer og departement. I Østfold har reiselivet jobbet aktivt med å få en renere fjord de siste årene, og de gjør dette i tett samhandling med FoU, andre næringer og fagmiljøer og det offentlige. Dette har så langt medført en rekke nye samhandlingsflater, spredt kompetanse og bevissthet rundt ressursene i fjorden, flere tiltak og nye prosjekter samt utvikling av helt nye kommersielle opplevelser der blant annet marinbiologer og reiselivet samarbeider.
- **Eksempel på andre destinasjonsselskap som jobber tverrsektorielt og i et regenerativt perspektiv**
 - **Visit Skåne**, det regionale destinasjonsselskapet for nærmere 30 kommuner i sør-Sverige, har en rekke utviklingsprosjekter som viser at de oppfattes som en attraktiv samarbeidspartner både for reiselivet, andre næringer og offentlig sektor. Her er noen eksempler:

- Visit Skåne har et innovasjonsprosjekt der de jobber med digitale løsninger for å styre/regulere trafikken til utvalgte sårbare kulturminner. [Se mer her: link.](#)
 - Visit Skåne er også partner i Lensstyrelsen og Skogstyrelsen og en regional inkubators prosjekt for å skape jobber tilknyttet skognæringen. Dette er delvis finansiert via EU. [Se mer her: link.](#)
 - Visit Skåne har også et innovasjonsprosjekt der de kobler bærekraftige opplevelser i naturen til mat/drikke, overnatting og digitale tjenester langs det offentlige turveinettet. [Se mer her: link.](#)
- **Visit Fredrikstad og Hvaler**, det lokale destinasjonsselskapet for Fredrikstad kommune og Hvaler kommune, har lenge jobbet tverrsektorielt med å utvikle relasjoner og aktivt samarbeid med andre bransjer, academia og offentlig sektor. Samarbeidet har vært – og er, både internasjonalt, nasjonalt og lokalt. Ifølge leder for [Innovasjon og prosjektledelse ved Høgskolen i Østfold](#), Gunnar Andersen, har destinasjonsselskapet vokst frem som en av de viktigste partnerne for Høgskolen i Østfold. De samarbeider om alt fra energikartlegging og analyser av besøkendes bruk av byen og regionen, til tjenester for digitalt vertskap, utvikling av arrangementer, kulturutvikling, samt [prosjektledelse og stedsutvikling](#). Dette partnerskapet er av stor betydning og er bygget opp gjennom felles prosjekter og aktiviteter over mange år. Slik bidrar destinasjonsselskapet også til kunnskapsutvikling, læringsarenaer og ikke minst direkte støtte for unge mennesker som tar utdanningen sin i Fredrikstad.³⁷ Vi mener dette er et godt eksempel på hvordan destinasjonsselskapet kan jobbe på tvers og åpne for flere viktige perspektiver.

5.4.7 Mulig kommersiell virksomhet knyttet til arbeidsattraktivitet og rekruttering (Se boksen «mulig virksomhet» i modellen)

Slik vi vurderer det, ligger det både et behov og et kommersielt potensial i å selge kommersielle tjenester knyttet til arbeidsattraktivitet og rekruttering i reiselivet og trolig også i andre næringer. Slike tjenester kan knyttes opp mot en del av det markedsarbeidet og utviklingsarbeidet som allerede gjøres i det regionale destinasjonsselskapet. Tjenestene kan være markedskampanjer rettet mot for eksempel livsstilstilflyttere, rekrutteringstiltak for ulike bransjer, formidling av gode historier, innholdsproduksjon og mye mer. Et aktuelt eksempel på slik virksomhet er selskapet «Heia Nord Norge» (se punkt 3.9). Det er et poeng at dersom man velger å igangsette en slik virksomhet innenfor de regionale destinasjonsselskapene, bør man tenke helt og holdent kommersielt og samtidig ikke sette den øvrige virksomheten under press. Det er trolig mest aktuelt og relevant å jobbe med nasjonal og internasjonal markedsføring av Vestfold/Telemark som BBB-region, da arbeidet mot lokale og regionale målgrupper allerede er ivarettatt av lokale næringsforeninger og rekrutteringsselskaper. Dersom man lykkes med en slik «butikk i butikken», vil de regionale destinasjonsselskapene kunne høste økonomiske gevinster som kan pløyes tilbake i selskapenes kjernevirksomhet, de vil kunne bygge nyttige kontakter og relasjoner som gir vinn-vinn-effekter innenfor BBB-sfæren, og de vil bidra til å realisere en regional målsetting om å sikre regionen flere kloke hoder og varme hender.

³⁷ [Visit Fredrikstad og Hvaler. \(u.å.\)](#)

5.4.8 Sikre en dynamisk finansieringsmodell bygd på forpliktende partnerskapsavtaler

(Se boksene om finansiering til høyre i modellen)

Vi anbefaler å operere med tre finansieringsnivåer i de regionale destinasjonsselskapene for å gjøre den nye finansieringsmodellen mest mulig dynamisk og attraktiv for interessentene. Modellen peker i retning av at de regionale destinasjonsselskapene bør blir mer tjenesteleverandører og mindre tilskuddsmottakere.

- Langsiktige grunnbidrag på det øverste nivået

Her bør de offentlige eierne sikre en (mest mulig) langsiktig og forutsigbar grunnfinansiering av selskapene gjennom faste årlige bidrag, fortrinnsvis gjennom flerårige avtaler. Også de de lokale fellesapparatene bør på vegne av sine medlemmer bidra med et fast bidrag som kan gå til grunnfinansieringen av virksomheten. (Se mer om dette under punkt 5.4.9).

- Partnerskapsavtaler og tjenestesalg på det midterste nivået

Her bør man selge inn partnerskapsavtaler med både private og offentlige interessenter og selge tilleggstenester knyttet til aktiviteten i de tre boksene. Hvert selskap må bestemme hvordan deres partnerskapsavtaler kan se ut og hvordan de kan/vil fordele bidragene på de ulike oppgavene på avdelingsnivå, hva som skal være fastpriset og hva som bør være timepriset/tjenestepriset. Mange bedrifter vil nok trolig ønske å legge mye av pengene sine i markedsavdelingen og evt. i den kommersielle utviklingen. Det er likevel nødvendig at også strategiavdelingen, som blant annet skal jobbe dedikert med bærekraft og reisemålsutvikling, faktisk blir finansiert. Derfor bør deler av finansieringspakken fordele noen av midlene som «obligatoriske felleskapsmidler» eller grunnfinansiering. Behovet her vil variere avhengig av hvilke prosesser og tiltak man har gående og hvor mye offentlig finansiering man får på plass til de ulike oppgavene. Det er på samme måte naturlig at de offentlige eierne investerer en betydelig andel av sine partnerskapsmidler i strategiavdelingen og noe mindre i markedsavdelingen og i avdeling for kommersiell utvikling og at de private aktørene tar et særlig ansvar for disse.

Vi anbefaler videre at man på dette nivået priser og selger tjenester til både eiere og andre interessenter i tillegg til partnerskapsavtalene. Det er her svært viktig å definere hva som skal inngå i partnerskapsavtalene og hva som skal prises og selges som tilleggstenester. En slik ordning kan gjøre det enklere å få flere bidragsytere med på laget, og ikke minst gjøre det enklere for de store hotellkjedene å rettfærdiggjøre investeringer i destinasjonsselskapet overfor sine eiere og sentralstyrer. Det vil også kunne bidra til å tydeliggjøre hva bedriftene får igjen for sine investeringer og gi dem en følelse av større valgfrihet.

- Prosjektbasert finansiering på det nederste nivået

Her bør man også ha partnerskapsavtaler, men her bør avtalene være prosjekt- eller satsingsbaserte. Dersom fylkenes matsatsing skal ligge i avdeling TVERS, er det naturlig at man finansierer, styrer og rapporterer på denne satsingen sammen med de interessentene som er med som partnere. Her må det også være mulig å søke eksempelvis stiftelser, fond og aktører i andre næringer om finansielle bidrag og deltakelse i spesielle prosjekter. Det er derfor naturlig at man opererer med egne partnerskapsavtaler, prosjektrekskap og evt. egne styringsgrupper for disse satsingene. For å få denne avdelingen opp å stå, vil det nok være nødvendig med et grunnbidrag i begynnelsen. En slik finansiering kan komme fra det offentlige eller fra interessenter i alle relevante næringer.

- Kommersiell virksomhet

Som en del av den nye finansieringsmodellen må det skapes rom for at de regionale destinasjonsselskapene også kan operere kommersielt og sikre inntekter til finansiering av flere eller bedre aktiviteter gjennom salg av tjenester og utvikling av prosjekter. Dette er ikke noe nytt i seg selv, men forståelsen av hvordan de aller fleste destinasjonsselskap fungerer økonomisk er ikke alltid like stor utenfor selskapets ledelse og styre.

Det er liten grunn til å tro at det offentlige kan finansiere den totale virksomheten. Samtidig må man innse at de fleste private reiselivsbedriftene er små og har en begrenset økonomi. De vil dermed ofte prioritere å legge pengene sine i det som gir raske resultater og inntekter. En slik prioritering er imidlertid ikke nødvendigvis det som gir gode resultater for den totale reiselivsutviklingen på sikt. Det handler om å få til velfungerende spleiselag for å gjøre «kaka større» for alle og tilrettelegge for lokal og regional konkurransekraft over tid. Derfor trenger man som regel en kombinasjon av offentlige og private grunnbidrag, offentlig og privat finansiering av prioriterte innsatsområder, samt salg av kommersielle tjenester og prosjektarbeid med potensial for egeninntekter. Det tror vi gjelder også for Visit Telemark og Visit Vestfold.

Det er videre naturlig at de regionale destinasjonsselskapene ikke selger tjenester som konkurrerer direkte med eksisterende reiselivsbedrifter. I stedet bør de utvikle tjenester basert på behov som løses best i fellesskap, samt prosjekter som kan initieres og drives i en utviklingsfase og som eventuelt kan overtas av næringen selv når tiden er moden. Vurderingene og balansen i dette regnskapet må ivaretas av det enkelte regionale destinasjonsselskap gjennom styre og ledelse og gjerne beskrives nærmere i selskapets vedtekter.

Visit Skåne i Sverige er et eksempel på et stort regionalt destinasjonsselskap som opererer både med faste tilskudd fra kommunene, partnerskapsavtaler og ikke minst salg av tjenester knyttet til prosjektutvikling. Det siste gir både inntekter og kompetanse internt, i tillegg til at det selvsagt kommer reisemålene og næringa til gode. Selskapet er imidlertid svært opptatt av å kun initiere eller delta i prosjekter og satsinger som bidrar til å realisere regionens utviklingsstrategier. Dette bør være en forutsetning også i Vestfold og Telemark.

5.4.9 Samarbeids- og finansieringsmodell mellom lokalt fellesapparat og regionalt destinasjonsselskap

På det lokale nivået finner vi en rekke ulike modeller og løsninger for å ivareta fellesoppgavene. Dette kompliserer naturlig nok også samarbeidet sett fra de regionale destinasjonsselskapenes side.

Telemark

I dag er reiselivsbedriftene i Telemark medlemmer eller kontraktspartnere i - og betaler bidrag til - både sitt lokale fellesapparat og det regionale destinasjonsselskapet Visit Telemark. I Telemark er det ulik organisering på lokalt nivå fra sted til sted. Visit Rjukan, Visit Bø og Visit Rauland er tradisjonelle lokale destinasjonsselskaper, mens Møtestad Seljord og Kragerø Næringsforening er næringsforeninger som forvalter reiselivet og nettsidene tilhørende sitt reisemål. I Vinje kommune er det lokale fellesapparatet imidlertid organisert på to nivåer, med Visit Rauland som et tradisjonelt destinasjonsselskap og Visit Vinje og Visit Haukeli som er lokale næringsforeninger som jobber med mer enn bare reiseliv. I Tokke kommune har man Visit Dalen som forvaltes av kommunen og har en kommunalt ansatt leder. Alle de lokale fellesapparatene har varierende økonomisk kraft, og alle har i praksis ulike finansieringsmodeller. Alle opererer med medlemskap og/eller kommersielle avtaler med sine lokale reiselivsaktører, unntatt Visit Dalen da Tokke kommune markedsfører disse kostnadsfritt. Det varierer også hvor mye reiselivsaktørene engasjerer seg i sitt lokale fellesapparat.

De koster pr i dag opptil 150% mer for en bedrift å være med i et lokalt destinasjonsselskap enn i det regionale destinasjonsselskapet Visit Telemark. Der man har næringsforeninger, varierer kostnader og finansiering noe, men kommunene er generelt tungt inne på finansieringssiden i sine lokale fellesapparater. Alle kommuner i fylket har innkjøpsavtaler med Visit Telemark, hvilket åpner for at hver enkelt kommune kan kjøpe tilleggstenester basert på sitt lokale behov. De kommunene som har lokale destinasjonsselskaper/næringsforeninger kjøper *ikke* tilleggstenester hos Visit Telemark i dag, da de bruker sitt lokale apparat for å dekke sine behov. De kommunene som ikke har et eget lokalt fellesapparat, jobber derimot tettere med Visit Telemark og kjøper tjenester av dem for å dekke sine lokale behov.

Samarbeidet mellom lokale destinasjonsselskaper og reiselivsansatte lokalt, organiseres i dag gjennom Visit Telemarks *regionale koordineringsgruppe*. De har jevnlig sammenkomster for å koordinere markedsføringstiltak og utviklingsprosjekter. De har også som mål å utnytte kompetansen og ressursene seg imellom. En koordineringsgruppe er i utgangspunktet bra, men det er ikke nødvendigvis tilstrekkelig for å sikre det regionale og lokale samspillet. Ved at det regionale destinasjonsselskapet gir fra seg kundeforholdet til det lokale fellesapparatet, risikerer det å miste evnen og friheten til å bygge viktige relasjoner i markedet og med de kommersielle reiselivsaktørene.

Kommuneøkonomien, ressursene og dermed også kompetansen i de lokale destinasjonsselskapene må imidlertid sies å være begrenset når vi ser på behovet for en helhetlig reiselivsforvaltning og kompleksiteten i markedsarbeidet. Dette vil i økende grad begrense måloppnåelse og kvaliteten på tjenesteleveranser i de lokale selskapene. Reiselivsaktørene synes også at det er generelt vanskelig å forholde seg til to parallelle partnerskap som opererer på samme område, ett lokalt og ett regionalt. Det handler på den ene siden om økonomi og oppfølgingskapasitet, og på den andre siden om en litt uklar forståelse av hvilke tjenester

man får fra de to nivåene og hvordan den regionale og de lokale virksomhetene utfyller hverandre. Samtidig er det en del bedrifter som faller utenfor fordi de ikke har et lokalt fellesapparat i sin kommune og heller ikke kan ha egne samarbeidsavtaler med Visit Telemark.

Anbefaling for Telemark

I Telemark anbefaler vi at samarbeidsmodellen endres til en modell som har konserntenkning som ideal, og at de bedriftene som har godt fungerende lokale destinasjonsselskaper i sine kommuner kun betaler en fast kontingent/bidrag til disse. Dette kan gjelde også næringsselskap (som Visit Kragerø) eller andre lokale konstellasjoner, men det betinger at det lokale selskapet har tilstrekkelig med ressurser og kompetanse til å drive lokale destinasjonsoppgaver på en profesjonell måte. De lokale destinasjonsselskapene kan da beholde en avtalt prosentandel av inntektene, avhengig av hvor mange tjenester de selv produserer og leverer, og bruke resten av bedriftsbidragene til det regionale destinasjonsselskapet på tjenestekjøp og partnerskapsavtaler som gir blant i eksempelvis markeds kampanjer og utviklingsprosesser. Dette må reguleres igjennom selskapets avtaleverk som bør baseres på reelle forhandlinger med de lokale destinasjonsselskapene. Alle bedrifter vil fortsatt kunne kjøpe ekstratjenester og inngå egne partnerskapsavtaler med Visit Telemark om de ønsker dette i tillegg. En slik direkteavtale er selvsagt også aktuelt for de bedriftene som driver i kommuner uten et lokalt destinasjonsselskap.

Det foreslås at partnerskapsavtalene svarer opp spørsmål som disse:

➤ Hvilken rolle- og oppgavefordeling skal man ha mellom partene i det praktiske arbeidet?
➤ Hvilke fellesoppgaver skal selskapet jobbe med og hvordan skal de levere og rapportere?
➤ Hvilke mål, prioriteringer, kompetanse og måleparametere skal selskapets rapportering baseres på?
➤ Hvordan skal aktørene og reisemålene sikres synlighet?
➤ Hvilke arrangement og møteplasser tilbyr selskapet aktørene?
➤ Hvilke krav vil stilles til partene i samarbeidsprosesser? Hva er forpliktelsene og hvor går ansvarslinjene i felles prosjekter og kampanjer?
➤ Økonomiske betingelser. Hvilke fellesoppgaver skal legges til grunn i basisavtalen og hva er inngangsprisen på «å være med i fellesskapet»? Hva er prisen på ekstratjenester og hvilken totalpakke skal leveres? Hva er de finansielle prinsippene for spleiseløsninger og beslutningsprosesser knyttet til markeds kampanjer og andre tiltak?
➤ Er det begrensninger i hvordan VT kan forholde seg til nasjonale og internasjonale kunder og markeds partnere for å bygge relasjoner? Hvordan ønsker man at det regionale selskapet forholder seg til lokale bedrifter og kommuner for å bygge relasjoner?
➤ Hvordan skal man samarbeide om kompetanseutvikling, kompetansedeling og utvikling av nye digitale systemer på reisemålet?
➤ Skal man samarbeide om felles innkjøp eller andre samarbeidsområder, i så fall hvordan og på hvilke betingelser?
➤ Hva er avtalens varighet, lovmessigheter, konfidensialitets- og oppsigelsesbestemmelser?

Ved at lokale destinasjonsselskap innhenter økonomiske bidrag fra reiselivsaktørene og sine kommuner, og det regionale destinasjonsselskapet mottar en prosentandel av disse bidragene samtidig som man opererer med et godt avtaleverk mellom alle parter og tydelig prising av tjenester, vil man kunne effektivisere systemet og sikre alle aktører synlighet og prosessdeltakelse innenfor sitt partnerskap.

Vestfold

I Vestfold finnes det i dag ingen lokale destinasjonsselskaper. Kommunene har imidlertid sterke næringsforeninger, og flere av dem utfører også lokale reisemålsoppgaver. Tønsberglivet og Sandefjord næringsforening er eksempler på dette. Det er et visst samarbeid mellom disse og Visit Vestfold, men ingen av de lokale næringsforeningene er medlemmer i det regionale destinasjonsselskapet. Det foreligger heller ikke forpliktende partnerskapsavtaler eller tjenestesalg/-kjøp av vesentlig størrelse mellom dem. Næringsforeningene jobber i et mye videre perspektiv enn bare reiseliv, og kontingentene, medlemsmassen og prioriteringene deres avspeiler naturlig nok dette.

Anbefaling for Vestfold

I Vestfold anbefaler vi at man holder på ordningen om at kommunene og bedriftene betaler inn til både det regionale destinasjonsselskapet og de lokale næringsforeningene. Dersom man på sikt bestemmer seg for å opprette egne lokale «reiselivsavdelinger» i noen av næringsforeningene, kan man følge samme prinsipp som vi anbefaler for Telemark. En slik løsning forutsetter imidlertid at næringsforeningene faktisk opererer som lokale fellesapparat med separate reiselivssatsinger, og at de knytter seg tettere opp mot det regionale destinasjonsselskapet for å få reiselivssamarbeidet til å fungere optimalt.

Vi tror likevel at et tettere og mer forpliktende samarbeid mellom Visit Vestfold og næringsforeningene vil kunne være positivt og nyttig, ikke minst pga. strukturen i reiselivet i Vestfold som i stor grad er koblet til byene, enten pga. hotellene som ligger der eller som service/opplevelsesknutepunkt for hytteeierne. De lokale næringsforeningene kan med fordel også gå inn på eiersiden i et nytt Visit Vestfold, eller i det minste tegne forpliktende samarbeidsavtaler med destinasjonsselskapet. Slike avtaler bør inneholde en tydelig oppgavefordeling og strukturere et evt. tjenestesalg mellom partene (se liste under anbefalinger for Telemark).

Nøkkelforutsetning for å lykkes med en ny modell i begge fylker

For å lykkes med en slik samarbeids- og finansieringsmodell, må de regionale destinasjonsselskapene definere og prise *alle* sine tjenester og leveranser. Medarbeiderne i de ulike avdelingene og prosjektene må også budsjettere og logge egen timebruk. En slik prising og «tjenestifisering» av innsatsen vil uansett være ønskelig for å oppnå større transparens og en bedre rapportering av de regionale destinasjonsselskaperes innsats og resultater.

5.5 Anbefaling 4: Kompetanseforsterkning og felles arbeidsmetodikk

Det anbefales å sikre tilstrekkelig og riktig kompetanse på alle nivåer samt arbeidsmetoder som styrker samspillet mellom aktørene

5.5.1 Avklare kompetansebehovet og styrke kompetansen på alle nivåer

Nedenfor har vi gjort en vurdering av hva slags minimumskompetanse man bør ha i de ulike sektorene og aktørleirene for å lykkes med en videre reiselivsutvikling og en koordinert BBB-satsing. Dersom de enkelte enhetene ikke besitter nødvendig kompetanse i dag, er det avgjørende at man i første omgang styrker aktørenes bestiller-kompetanse slik at de kan kjøpe og utveksle kunnskap og tjenester fra hverandre og eventuelt fra eksternt hold. Det anbefales også at man trekker inn andre næringer og kjerneaktører for å styrke kompetansen i destinasjonsselskapet. Dette gjelder for eksempel i styret, referansegrupper med mer.

Matrisen nedenfor er primært laget med tanke på *reiselivskompetanse* og sier altså noe om hvilken *minimumskompetanse man bør ha* på de ulike nivåene. Det kan være nyttig å definere også kompetansebehovene og lage en plan for regional kompetanseheving i et bredere BBB-perspektiv i en BBB-strategi.

Minimumsbehov for reiselivskompetanse i ulike leire

FELLESOPPGAVER I RESELIVET	Lokalt fellesapparat	Regionale destinasjonsselskaper	Bedriftene	Fylkeskommune og kommuner
Lokalt vertskap og turistinformasjon	Spisskompetanse	Basiskompetanse	Basiskompetanse	Basiskompetanse
Markedsføring og markedsstrategier	Basiskompetanse og bestillerkompetanse	Spisskompetanse og bestillerkompetanse	Basiskompetanse og bestillerkompetanse	bestillerkompetanse
Salg (B2B og B2C)	Basiskompetanse og bestillerkompetanse	Spisskompetanse og bestillerkompetanse	Bestillerkompetanse	-
Analyse og markedsinnsikt	Basiskompetanse og bestillerkompetanse	Spisskompetanse og bestillerkompetanse	Basiskompetanse og bestillerkompetanse	Bestillerkompetanse
Reiselivskunnskap og reiselivsutvikling	Basiskompetanse og bestillerkompetanse	Spisskompetanse og bestillerkompetanse	Basiskompetanse	Basiskompetanse og bestillerkompetanse
Bærekraft og besøksforvaltning	Basiskompetanse og bestillerkompetanse	Spisskompetanse og bestillerkompetanse	Basiskompetanse	Basiskompetanse og bestillerkompetanse
Ledelse, innovasjon og strategiarbeid	Basiskompetanse og bestillerkompetanse	Spisskompetanse og bestillerkompetanse	Basiskompetanse og bestillerkompetanse	Basiskompetanse og bestillerkompetanse
Relasjonsbygging og samhandling	Spisskompetanse	Spisskompetanse	Spisskompetanse	Spisskompetanse
Produktutvikling	Basiskompetanse og bestillerkompetanse	Basiskompetanse og bestillerkompetanse	Spisskompetanse	Bestillerkompetanse
Prosjektutvikling og prosjektledelse	Basiskompetanse	Spisskompetanse og bestillerkompetanse	-	Bestillerkompetanse
Bedriftsutvikling reiseliv	Basiskompetanse og bestillerkompetanse	Spisskompetanse og bestillerkompetanse	Spisskompetanse	Bestillerkompetanse

Illustrasjon 42: Minstekrav til kompetanse. Se også kompetanseboksen i organisasjonskartet, illustrasjon 41.

5.5.2 Bruke reiselivets metoder

Ved å innføre like eller harmoniserte arbeidsmetoder, kan man bidra til enklere og bedre samhandling, bedre forståelse og bedre koordinering både internt mellom aktørene i reiselivet og mellom reiselivet og andre næringer eller sektorer. Fordi en hotellseng eller kanotur ikke kan lagres, er reiselivsaktørene avhengig av å jobbe kontinuerlig med utvikling av tilbud som gir «reason to go». Reiselivsaktørene har derfor en rekke verktøy for å få til dette. Mange av disse verktøyene er også egnet i arbeidet med å bygge attraksjonskraft både for bedrifter og lokalsamfunn og ikke minst for å fremme samarbeid mellom reisemål. Et eksempel er at reiselivet de siste årene har begynt å organisere samarbeidet sitt rundt målgrupper i stedet for rundt egen geografi. Eksempler på verktøy og arbeidsmetoder i det nye reiselivet er:

- **Besøksforvaltning og Merket for bærekraft.** Disse har begge har perspektiver på et reiseliv som kommer innbyggerne til gode
- **Segmentering.** Personasmetodikk og personalisering i både behovsanalyser, kommunikasjon og kundereisetenkning baseres i det nye reiselivet på «reason to go», altså reisemotivasjon. Dette kan også overføres til relevante målgrupper for «reason to move»
- **Opplevelsesdesign og konseptualisering.** Utvikling av opplevelsestilbud og forbedring av opplevelsesrom. Dette kan også brukes til å tenke løsninger og tjenesteutvikling for potensielle tilflyttere og innbyggere.
- **Reisemålsutvikling / masterplaner.** Dette formatet kan også ta opp i seg arbeidet med bostedsattraktivitet
- **Stedsprofilering / merkevarebygging.** Dette er relevant også for stedskommunikasjon og utvikling av attraksjonskraft for bedrifter og bolyst.
- **Vertskapsfunksjon.** Dette er også viktig for å kunne ta imot tilflyttere, tilbakeflyttere o.l.

Noen av de mest sentrale metodene er beskrevet nedenfor.

5.5.2.1 *Innføre kommunal og fylkeskommunal besøksforvaltning*

Skjærgården er et eksempel på en grunnleggende viktig ressurs for reiselivet i Vestfold og for deler av reiselivet i Telemark. Her opererer man i dag med ulike forvaltningsregimer og utfordringer som går på tvers av kommunene. I tillegg har de to fylkene nasjonalparker, sårbare naturområder og kulturminner som besøkes av både gjester og innbyggere. Også byene har områder som er særlig utsatt for slitasje, overforbruk eller som ikke utnyttes så godt som de kunne ha blitt. Samtidig lider flere reisemål av underturisme deler av året. Det kan dessuten være store forskjeller på hvordan ulike typer turister bidrar til den lokale verdiskapingen og hvilke behov for lokal tilrettelegging og forvaltning de trenger. Derfor bør besøksperspektivet inn i de kommunale planstrategiene og besøksforvaltning tas i bruk som en viktig og felles arbeidsmetode. God besøksforvaltning handler om hvordan vi kan ta vare på ressursene våre. Reiselivet vil trolig fortsette å vokse, men ikke nødvendigvis jevnt på alle reisemål. For å oppnå ønsket balanse og konkurransekraft blir det derfor viktig å planlegge og styre

gjestestrømmene og utvikle nye bærekraftige reiselivstilbud. Dette vil også kunne gi kommunene større mulighetsrom. Vi kaller denne tilnærmingen 4R (se illustrasjon 43). Den betyr at vi må sikre rett antall av rette gjester på rett sted og til rett tid i forhold til de verdiene vi vil ta vare på for framtida. Fordi god besøksforvaltning tar opp i seg målet om gode opplevelser for brukerne, vil vellykket besøksforvaltning også være til fordel for lokalbefolkningen.

Flere forhold påvirker det politiske handlingsrommet i kommuner og fylkeskommuner. Til syvende og sist er det økonomien, viljen til å prioritere og evne og kapasitet til å handle som definerer det endelige handlingsrommet. For å skape en god sirkel i reiselivsutviklingen er det særlig viktig at kommunene og fylkeskommunene tilrettelegger og drifter de fellesgodene de har ansvaret for.

Samfunnsdelen i kommuneplanen er kjernen i det å planlegge langsiktig. Her vil kommunene ta stilling til langsiktige utfordringer og legge mål og strategier. Den skal også vise kommunestyrets vilje til utvikling, identitet og visjoner. Samfunnsplanen handlingsdel kobles med kommunenes økonomiplan. Reiseliv og besøksforvaltning bør være en del av dette overordnede bildet.³⁸



Illustrasjon 44: Kurs i besøksforvaltning, Nordland fylkeskommune



Illustrasjon 43: 4R-modellen (Mimir 2022)



³⁸ Nordland fylkeskommune (2023)

5.5.2.2 Reiselivets segmenteringsmetoder

Reiselivet jobber mye med markedssegmentering og målgruppedefinisjoner, og innretter seg i stadig sterkere grad mot å både kommunisere og levere tjenester og opplevelser på ulikt vis til ulike målgrupper. Kundetilpasning er en av de aller sterkeste konkurransefaktorene i reiselivet og også i svært mange andre næringer. Det innebærer at man må forstå behovene og beveggrunnene i markedene og de målgruppene man ønsker å nå. Reiselivets metoder «strategiske kompass» og reiselivets personasmetodikken som er tilpasset frammøtebaserte opplevelser, kan være svært relevant også i et BBB-samarbeid for å koordinere innsats og sikre felles forståelse av målgrupper og kommunikasjonsformer. Vi anbefaler derfor at denne metodikken tas inn i arbeidet i neste fase og at den innlemmes i BBB-strategien. Tanken med dette er å sikre en felles forståelse av brukernes behov og motivasjon for å besøke, bosette seg eller etablere næringsvirksomhet i regionen.

Personas er en metode for å beskrive og få en dypere innsikt i kunders behov og motivasjon. Dette er altså en slags idealkunder eller brukerprofiler basert på forestilte personer eller personifisering av markeds- eller befolkningssegmenter. Disse profilene tillegges ofte et navn, en enkel fortelling om livssituasjon og personlighet, og en beskrivelse av deres individuelle atferd og mål. Vi kan dermed si at en «persona» viser til en bestemt kundetype i en bestemt kontekst.

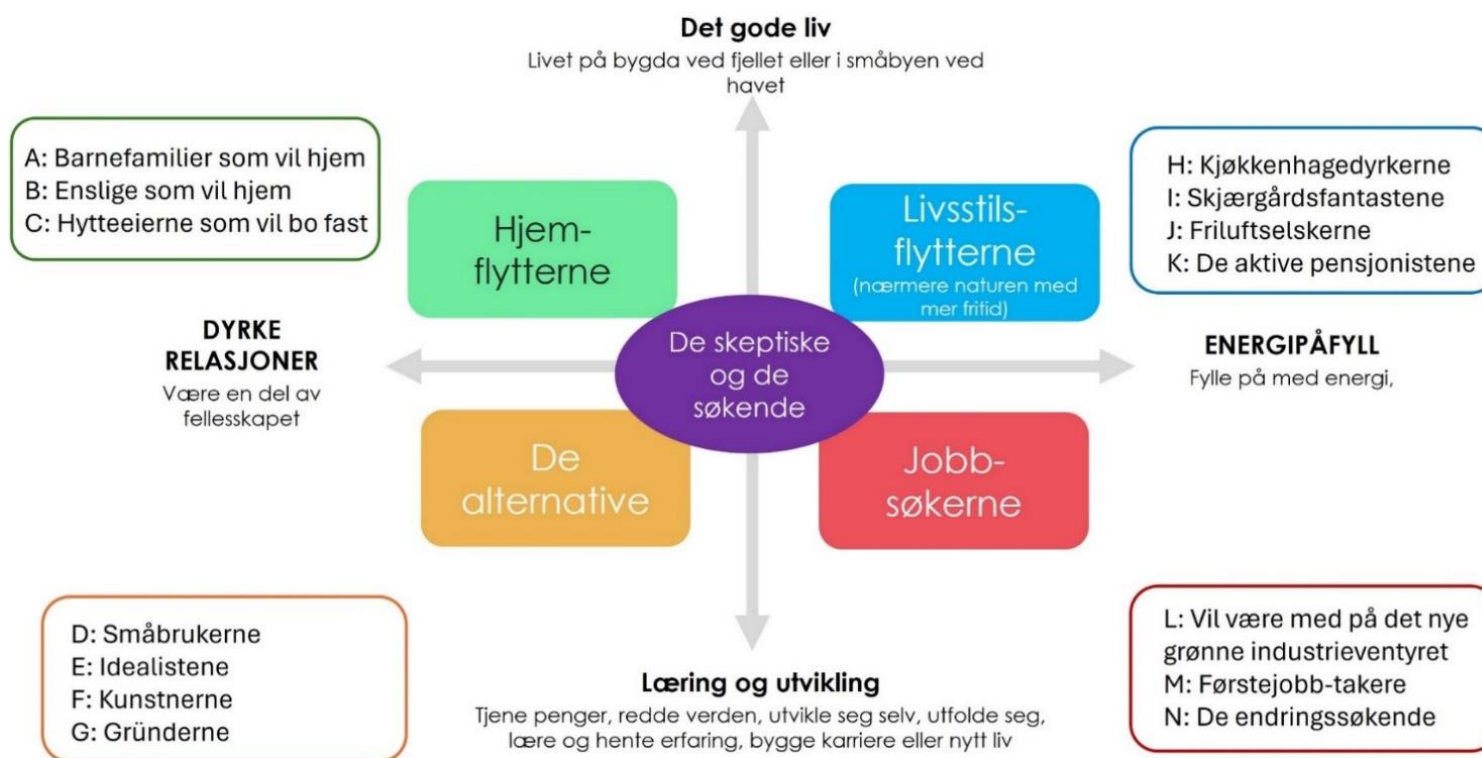
Som eksempel kan man se for seg at følgende målgrupper vil ha ulike behov, ønsker og beveggrunner for å flytte til Vestfold eller Telemark. De vil også foretrekke ulike kommunikasjonskanaler og bli truffet av ulike typer budskap og kommunikasjonsformer. Dagens markedsføring og den voksende konkurransesituasjonen i BBB-markedet, tilsier at man er nødt til å bygge en god forståelse av de ulike målgruppene behov og ønsker og finjustere kommunikasjonen deretter. Når man jobber i et regionalt perspektiv, er det også avgjørende at denne forståelsen er felles, slik at man faktisk klarer å effektivisere og koordinere innsatsen. Norsk reiseliv har jobbet mye med å etablere felles begreper, felles modeller og felles målgrupper for å sikre nettopp en mer effektiv produktutvikling og kommunikasjon. I dag ser vi at reiselivsaktører som holder til på helt ulike reisemål, men har felles målgrupper de jobber mot å nå, samarbeider. Organiseringen av samarbeidet gjøres altså ikke ut fra om aktørene har like produkter og tjenester å tilby, men at de ønsker å tiltrekke seg gjester fra de samme målgruppene. Dette kan overføres også til Vestfold og Telemarks BBB-samarbeid.

Nedenfor har vi laget en illustrasjon som viser noen eksempler på relevante, men ulike personas/målgrupper for regionen som kunne tenke seg å etablere seg i regionen og som ville utgjøre potensielle målgrupper å rette seg mot i felles kommunikasjonskampanjer etc. Det er viktig å skille mellom «reason to go» (hovedmotiv i reiselivet) og reason to move (hovedmotivet i bolyst) i en slik situasjon, men ofte vil de to motivene ha mange fellestrekk og kan derfor spille på hverandre. Arbeidsmetodikken er uansett lik.

I eksempelet nedenfor har vi foreslått 14 ulike personas (de ytterste boksene) som tilhører fem hovedsegmenter (de innerste boksene). Hovedsegmentene plasserer seg mellom fire motivasjonsretninger, slik at hvert hovedsegment påvirkes av to retninger samtidig. De enkelte personasene kan plasseres i kompasset etter hvilke motivasjonsretninger som er viktigst for dem.

Det er viktig å huske at det strategiske kompasset ikke er en situasjonsbeskrivelse eller fasit, men en arbeidsmodell for å diskutere målgrupper og deres behov og beveggrunner. For å koordinere samhandling og felles markedsføring, er det et poeng å forstå målgruppene på samme måte og snakke om dem med et felles språk. Denne metodikken legger til rette for det.

Eksempel på strategisk kompass for målgrupper med ulike «reason to move»



Illustrasjon 45: Eksempel på strategisk kompass for tilflyttere til Vestfold og Telemark (forklaring av segmentene i de neste punktene)

Beskrivelse av foreslåtte segmenter og personas

Hjemflytterne

«Hjemflytterne» har til felles at de allerede har et forhold til regionen, ved at de kommer derfra, har hytte der eller av andre grunner allerede er kjent og føler seg hjemme der. De er på jakt etter «det gode liv» og vil være opptatt av å dyrke relasjoner og være en del av fellesskapet «hjemme». De ulike personasene vil imidlertid ha ulike behov og beveggrunner, de vil kanskje se etter ulike type boliger, noen vil være opptatt av skole, andre av jobb, andre igjen mest fritidstilbud eller helsetjenester. Trolig vil de også respondere ulikt på markedskampanjer og benytte ulike kanaler for informasjon. For å treffe de ønskede hjemflytterne, må man derfor ned på et personasnivå for å sikre effektiv kommunikasjon og tilbud.

Livsstilsflytterne

«Livsstilsflytterne» har til felles at de vil vekk fra stedet de bor på i dag, og finne en annen og mer passende livsstil i Vestfold / Telemark. Også dette segmentet er opptatt av «det gode liv», men vil trolig være mer opptatt av energipåfyll og dyrke sine interesser enn hjemflytterne når de vurderer flytting. Her vil variasjonene kunne være store avhengig av de enkeltes drømmer og preferanser. Friluftsliventusiastene vil kanskje bo på fjellet med god tilgang til skiløyper og fjellopplevelser, mens Skjærgårdfantastene vil bo i nærheten av havet og ha lett tilgang på båt plass. Kjøkkenhagedyrkerne vil ha stor hage eller bo landlig, kanskje i en egen villa, mens de aktive pensjonistene kanskje ønsker seg vekk fra et snøtungt Nord-Norge og til enklere forhold og kortere vintre ved Oslofjorden. Også disse personasene vil ha ulike behov og beveggrunner og respondere ulikt på markedskampanjer og informasjon. Derfor må både kampanjer og tilbud tilpasses på et personasnivå.

De alternative

«De alternative» har kanskje det til felles at de vil leve nærmere naturen, velge eksperimentelle eller alternative boformer eller de vil leve et liv som ikke er helt A4. Også de alternative vil være opptatt av å dyrke relasjoner og fellesskap, og vil trolig også være opptatt av læring og personlig utvikling eller personlig utfoldelse. Her vil variasjonene kunne handle om å etablere kunstnerkolonier der de kan leve med flere likesinnede rundt seg. Det kan handle om å etablere seg i et innovativt gründermiljø eller om å delta aktivt i et smalere interessefellesskap som trebåter, vikingtid, skrivemiljøer eller lignende. Her finner man også personas som er ute etter å leve på et småbruk, slik også andre personaser kan oppfatte som interessant, men i dette segmentet vil «småbrukerne» være opptatt av økologiske dyrkingsmetoder og lignende verdier.

Jobbsøkerne

Jobbsøkerne er en allsidig gruppe, og mange her vil overlappes de andre segmentene. De har likevel fått et eget segment fordi vi mener at for noen er det å flytte til Vestfold og Telemark først og fremst forbundet med å få en ny og spennende jobb. Noen vil være ute etter å delta i det nye grønne industrieventyret, andre vil ta en interessant jobb i regionen for å bygge karriere og andre igjen vil være mest opptatt av å prøve noe nytt for variasjonens skyld eller for pengenes del. Dette segmentet vil også være opptatt av læring og personlig utvikling, men å sikre seg nytt energipåfyll i livet.

De skeptiske og de søkende

Dette segmentet består av mennesker som er kommet relativt kort i sine flytteønsker og flyttevurderinger. De vil trenge motivasjon og drivstoff til drømmene sine før de kan falle ned på en av de andre fire segmentene i kompasset. Det er viktig å tilpasse kommunikasjonen til deres modenhetsgrad for å lykkes med å faktisk skape interesse og motivasjon.

I en BBB-strategi bør man gjøre et mer omfattende arbeid for å velge å definere personas og segmenter, og dermed kunne justere kompasset. Man bør også gjøre arbeidsmetodikken kjent for alle kjerneaktører og sikre at den faktisk blir tatt i bruk. Nøkkelen til koordinering av markedsarbeid mellom aktører og steder i en region, er å definere felles målgrupper og en felles forståelse av hvordan man kan jobbe sammen for å nå ut til dem på en effektiv måte.

5.5.2.3 Reiselivets historiefortelling

En utbredt arbeidsmetode i reiselivet handler om å bruke historiefortelling i steds- og opplevelsesutviklingen. Det er viktig å merke seg at historiefortelling i denne sammenhengen handler om mer enn det å fortelle historier til kunder og gjester. Et sted eller en region kan i seg selv *forstås* som en fortelling og assosieres med bestemte aktiviteter, opplevelser eller verdier. Sjøa og Voss forstås eksempelvis av mange som steder for friskuser som liker å utfordre seg selv fysisk i elvestryk og fjellandskap. Indre Finnmark forstås som et sted preget av samisk kultur og tøffe friluftsupplevelser. Larvik forbindes av mange med romantiske SPA- eller skjærgårdsaktiviteter, mens deler av Telemark forbindes med skigåing, folkemusikk og tradisjonskultur. Reiselivets opplevelsestilbud og markedsføring påvirker ofte de ulike stedenes profil og identitet over tid, enten gjennom styrke en naturlig identitet eller ved å vri den i nye retninger. Derfor vil det være naturlig å etablere et tettere samarbeid mellom reiselivet og øvrige næringer og sektorer når det gjelder profil, identitet og omdømme, både for å utvikle relevante historier til de ulike bolyst-segmentene og for å samkjøre, eventuelt justere, den markedsføringen som allerede foregår.

For å få resultater av regionens markedsføring må man bygge troverdighet, noe man aller best gjør gjennom gode eksempler som fortelles på riktige måter til riktige målgrupper. Gjennom de gode historiene kan man også forankre og mobilisere lokalt og regionalt, samt videreutvikle regionens grønne framtidsvisjoner.

Reiselivets historiefortelling og fortellerkompetanse er godt egnet til å oppnå nettopp slike eksempelhistorier som bidrar til både forankring av strategier og videreutvikling av regionens profil.

5.5.2.4 Reiselivets vertskapskompetanse og vertskapsansvar

Vertskapsfunksjonen i reiselivet ligger på et lokalt nivå, i bedriftene og i kommunene. Turistinformasjon er en del av vertskapsvirksomheten fordi de lokale stedene er spesialister på eget sted og fordi turistinformasjon tradisjonelt har vært fysisk og frammøtebasert. I dag blir turistinformasjonen mer og mer digitalisert og kan derfor leveres som tjeneste også på et regionalt nivå. Vertskapsfunksjonen har tradisjonelt vært kombinert med stedsprofilering og realisert i tre enkeltaktiviteter; profilmarkedsføring, utforming av brosjyremateriell og vertskapstjenester.³⁹ Reiselivet har lenge jobbet med vertskap som

³⁹ Jacobsen og Viken (2014)

kompetanseområde. I praksis handler det mye om å skape en kultur der mennesker virkelig ønsker å bidra, det vil si å gå fra å være ansatte til å bli ambassadører for bedriften og reisemålet. Her finnes det kurs, kunnskap og verktøy til både å utvikle enkeltmenneskers personlige vertskapsevne og til å utvikle strategier for en mer velkommende kultur i virksomheter eller på et reisemål generelt. Vertskapskompetanse kan dermed bidra til felles løft for reisemålet og naturlig nok brukes også i et bredere BBB-perspektiv.

5.6 Nøkkelstrategien oppsummert



Illustrasjon 46: Strategien i et nøtteskall

6.0 KILDER OG REFERANSER

Béla H. Bánáthy (1996): [*Designing Social Systems in a Changing World*](#). Springer US. p. XV, 372. [ISBN 978-0-306-45251-2](#).

Bellato, Loretta., Frantzeskaki, Niki. and Nygaard, Cristian. (2022): "Regenerative tourism: a conceptual framework leveraging theory and practice" i *Tourism Geographies*. 1-21. doi: 10.1080/14616688.2022.2044376

Dybvik, Aleksander. (2024): «Er det 60 ingeniører i Grenland, så har vi ledig plass for dem». *Avisa Porsgrunn Dagblad / pd.no* 16. februar 2024. Hentet fra: [Porsgrunn kommune, Økonomi og næringsliv | – Er det 60 ingeniører i Grenland, så har vi ledig plass for dem \(pd.no\)](#)

Engebretsen, Bettina., Aamo, Wasskog, Alexander og Iversen, Endre Kildal. (2021): «Kartlegging av reiselivet i Vestfold og Telemark.» Menon Publikasjon nr. 36/2021. Rapporten består av to deler. Del 1: Telemark. Del 2: Vestfold. Laget på oppdrag fra hhv Visit Telemark og Visit Vestfold.

Epinion og Gyger (2022): «Utredning om destinasjonsselskaper i Norge». Laget på oppdrag for Innovasjon Norge og Reisemålsutvalget. August 2022. [Les hele rapporten her](#)

Goteborg&co. (u.å): «Affärsplan och verksamhetsberättelser». Hentet fra: [Affärsplan och verksamhetsberättelser – Göteborg & Co \(goteborgco.se\)](#)

Heianordnorge.no. (u.å): «Karsten Mohold løser kompliserte oppgaver verden over. Nå er de på jakt etter flere fagfolk.» Hentet fra: <https://www.heianordnorge.no/>

Husbanken.no. (2024): «Hotell i Geiranger bygde leigebustader til tilsette.» Hentet fra: [Hotell i Geiranger bygde leigebustader til tilsette - Husbanken](#)

Innovasjon Norge. (2021): *Nasjonal Reiselivsstrategi 2030*. «Sterke inntrykk med små avtrykk.» På oppdrag fra Nærings og fiskeridepartementet. Hentet fra: <https://business.visitnorway.com/no/strategi-for-norsk-reiseliv/>

iTromsø. (7. desember 2023): «CNN anbefaler verden å komme til Rakettkiosken: - Jeg regner med at vi en sesong vi aldri har sett maken til». iTromsø. 7. desember 2023. Hentet fra: [CNN anbefaler verden å komme til Rakettkiosken: – Jeg regner med at vi får en sesong vi aldri har sett maken til - itromso.no](#)

Jacobsen, J. S. og Viken, A. (2014): «Introduksjon til turisme» i *Turisme: Fenomen og næring*. (4 utg, 1 utg 1997). Oslo: Gyldendal.

Jakobsen, Erik W. og Dombu, Siri Voll. (2018): «Reiselivsnæringens verdi». Menon rapport nr.104/2018. Hentet fra: <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/reiselivets-verdi/reiselivsnaringens-verdi/>

Jervan, Bård., Olsson, Torill. og Peters, Sarah. (2011): «Kommunens rolle i reisemålsutvikling. En kunnskapskartlegging gjennom et case-studie». På oppdrag for Distriktssenteter. Hentet fra: [Kommunenes rolle i reisemålsutvikling – Distriktssenteret](#)

Kobro, Lars., Vareide, Knut., Haukeland, Per Ingvar og Jervan, Bård. (2013): «Duett eller duell? Reiseliv og lokalsamfunnsutvikling» TF Rapport nr. 319. Bø i Telemark. Telemarksforskning på oppdag fra Distriktssenteret. Hentet fra: <https://distriktssenteret.no/wp-content/uploads/2013/09/Rapport-319-Duett-eller-duell-040913.pdf>

Kommunal- og distriktsdepartementet (2020): «Det handler om Norge – Utredning om konsekvenser av demografiutfordringer i distriktene». NOU 2020:15. Oslo: Kommunal- og distriktsdepartementet. Hentet 20. juni 2020: [NOU 2020: 15 - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/no/dokument/nou/2020/15)

Mimir (2023): «Forretningsplan med situasjonsanalyse. Matregion Vestfold og Telemark». Hentet fra: <https://matrike.no/wp-content/uploads/2023/08/Forretningsplan-og-situasjonsbeskrivelse-Matregion-Vestfold-og-Telemark.pdf>

Mind dig (u.å): “Explore all green hotspots”. Hentet fra: [Explore all Green hotspots - MindDig](https://www.minddig.no/)

NAV (2021): «Stor mangel på sykepleiere og fagarbeidere i Vestfold og Telemark.» NAV.no publisert 21. Mai 2021. Hentet fra: [Stor mangel på sykepleiere og fagarbeidere i Vestfold og Telemark - nav.no](https://www.nav.no/NAV/nyheter/2021/05/21/stor-mangel-pa-sykepleiere-og-fagarbeidere-i-vestfold-og-telemark)

NHO Reiseliv (U.å.): «Hotel Unioin Geiranger gjør bygda levende». Hentet fra: <https://www.nhoreiseliv.no/medlemskap-og-fordeler/reiselivslederen/jobbskaperne/hotel-union/>

NHO Reiseliv (u.å): «Tall og fakta om reiselivsnæringen». Hentet fra: [Tall og fakta om norsk reiseliv \(nhoreiseliv.no\)](https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta-om-norsk-reiseliv)

Nordland fylkeskommune (2022): *Strategi for reiseliv og opplevelser i Nordland 2023 – 2027*. Hentet fra: [https://www.nfk.no/ f/p1/i44240311-6afb-434d-9dbf-7aa1dc3a7ee2/byraa_nfk_reiselivstrategi_23_27_web_uu.pdf](https://www.nfk.no/f/p1/i44240311-6afb-434d-9dbf-7aa1dc3a7ee2/byraa_nfk_reiselivstrategi_23_27_web_uu.pdf)

Nordland fylkeskommune. (2023): «Besøksforvaltning – hvorfor og hvordan?» Et informasjonsskriv fra Nordland fylkeskommune om hvordan kommuner kan håndtere reiselivsutvikling.

Nærings- og fiskeridepartementet. (2023): «Leve og oppleve – Reisemål for en bærekraftig fremtid». NOU 2023:10. Oslo: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. Teknisk redaksjon. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/1d876bb6e74642908297a9e2bc981118/no/pdfs/nou202320230010000dddpdfs.pdf>

Nærings- og fiskeridepartementet. (2024): «Veikart for reiselivsnæringen». Hentet fra: https://www.regjeringen.no/contentassets/64f9d2179b3a41a6b208c33008cab78c/nfd_veikart_reiseliv_web.pdf

Pedersen, Ann-Jorid (2015): *Opplevelsesbasert verdiskaping*. Oslo: Cappelen Damm

SSB (2021): Satellittregnskap for turisme. Per 5. mars 2021. Hentet fra: <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/nasjonalregnskap/statistikk/satellittregnskap-for-turisme>

Telemark fylkeskommune. (2024) «Arbeidsmarkedet i Vestfold og Telemark roper etter folk». Hentet fra: [Arbeidsmarkedet i Vestfold og Telemark roper etter folk - Telemark fylkeskommune](https://www.telemarkfylke.no/nyheter/2024/04/01/arbeidsmarkedet-i-vestfold-og-telemark-roper-etter-folk)

UNWTO. (2020): “World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2020.” Hentet fra: [UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2020: UNWTO World Tourism Barometer \(English version\): Vol 18, No 1 \(e-unwto.org\)](https://www.unwto.org/publications/world-tourism-barometer-and-statistical-annex-january-2020)

Vareide, Knut., Kobro, Lars og Storm, Hanna. (2013): «Programteori for attraktivitet. Sammendragsrapport», TF – notat nr. 13 / 2013. Hentet fra: [programteori_sammendragsrapport.pdf](http://programteori.sammendragsrapport.pdf) (distriktssenteret.no)

Vareide, Knut., Vareide, Didrik og Pettersdatter, Kristine Miland. (2019): «Regional analyse for Vestfold 2019. Næringsutvikling, befolkningsutvikling, attraktivitet og scenarier.» Hentet fra: [Regional analyse for Vestfold 2019 | Telemarksforskning](http://Regional%20analyse%20for%20Vestfold%202019%20-%20Telemarksforskning)

Vestfold og Telemark Fylkeskommune (VTFK). (2020a): *Ditt og mitt Vestfold og Telemark. Et kunnskapsbilde i utvikling*. November 2020. Vestfold og Telemark Fylkeskommune. Hentet fra: [Vestfold og Telemark fylkeskommune - Ditt og mitt Vestfold og Telemark \(vtfk.no\)](http://Vestfold%20og%20Telemark%20fylkeskommune%20-%20Ditt%20og%20mitt%20Vestfold%20og%20Telemark)

Vestfold og Telemark Fylkeskommune (VTFK) (2020b): «Regional planstrategi 2020 – 2024. Å utvikle Vestfold og Telemark. Verdiskaping gjennom grønn omstilling». Hentet fra: <https://www.vtfk.no/meny/tjenester/plan/regional-planlegging/planer-under-arbeid/horing-regional-planstrategi/>

Vestfold og Telemark fylkeskommune. (2021): «Regional strategi for reiseliv og opplevelser 2022 – 2030». Hentet fra: https://www.telemarkfylke.no/globalassets/tfk/dokumenter/naring-innovasjon-og-kompetanse/planer-og-strategier/regional-strategi-for-reiseliv-og-opplevelser-2022-2030_endelig.pdf

Visit Fredrikstad og Hvaler. (U.å.): «Aktuelle prosjekter og samarbeid». Hentet fra: [Prosjekter og samarbeid \(visitfredrikstadhvaler.com\)](http://Prosjekter%20og%20samarbeid)

Visit Skåne. (2023): «EU-miljoner til grøn omställning inom skånsk turism». Hentet fra: [EU-miljoner till grøn omställning inom skånsk turism | Visit Skåne \(visitskane.com\)](http://EU-miljoner%20till%20grön%20omställning%20inom%20skånsk%20turism%20-%20Visit%20Skåne)



MIMIR

Rådgivere for reiselivet i over 25 år

Storgata 33, 3256 Larvik - mimir.no. Telefon: 33 11 55 30.