



# Trenger samarbeid uten å finne opp hjulet på nytt

September 2021



Ringeriksregionen

**Av:**  
Erik Larsen  
og  
Lina-Maria Linge

**Prosjekt:**  
Framover sammen

**Delprosjekt:**  
Vertskapsattraktivitet

Kunnskapsgrunnlag

## Forord

Takk til kommuner, reiselivsdestinasjoner og destinasjonsselskaper som har stilt opp til dybdeintervjuer i sommer. Det har vært lærerikt å bli kjent med ulike aktører i den nye Ringeriksregionen. Vi har tatt til oss tilbakemeldingene basert på aktørenes kunnskap og erfaring og gjenspeiler disse i denne rapporten. Rapporten gir kunnskap om reiselivet beskrevet av reiselivsaktørene selv, kommunene og destinasjonsselskapene. Arbeidet er en del av grunnlaget for videre destinasjonsarbeid i Ringeriksregionen, som består av kommunene Jevnaker, Hole, Krødsherad, Modum og Ringerike kommuner.

## Innhold

Forord .....	1
Innhold .....	2
Sammendrag.....	4
1.0 Innledning.....	5
1.1 Formål, mandat og metodikk:.....	5
1.2 Problemstilling / hovedspørsmål .....	6
1.3 Delproblemstillinger .....	6
1.4 Intervjuobjektene.....	7
1.6 Metode .....	7
1.7 Reiselivet i Ringeriksregionen .....	8
1.8 Situasjonen i sommer.....	8
2.0 Nå-situasjonen for reiselivssamarbeidet.....	9
2.1 Vertskommunene .....	9
2.1.1 Tilhørighet til destinasjonsselskap .....	9
2.1.2 Behov og utfordringer.....	10
2.1.3 Verdiskaping fra reiselivsbransjen .....	10
2.1.4 Oppsummering .....	12
2.2 Reiselivsaktørene .....	12
2.2.1 Tilhørighet til destinasjonsselskap .....	13
2.2.2 Samarbeid med andre aktører .....	14
2.2.3 Samarbeid med vertskommunen.....	14
2.2.4 Samarbeid med andre offentlige aktører.....	15
2.2.5 Behov og utfordringer.....	15
2.2.6 Oppsummering .....	16
2.2.7 Regiontilhørighet .....	16
2.2.8 Oppsummering .....	17
2.3 Destinasjonsselskapene.....	17
2.3.1 Kort om destinasjonsselskaper .....	17
2.3.2 Visit Innlandet SA.....	17
2.3.3 Norefjell Destinasjon AS .....	19
2.3.4 Visit Oslo.....	20
2.3.5 VisitOsloRegion SA .....	21
2.3.6 Oppsummering .....	22
2.4 Oppsummering.....	22
3.0 Diskusjon.....	24

3.1 Behov.....	24
3.1.1 Bunnlinjen.....	24
3.1.2 Felles behov.....	24
3.1.3 Behov for samarbeid.....	24
3.1.4 Flere døgn .....	25
3.1.5 Oppsummering .....	25
3.2 Behovsanalyse .....	25
3.2.1 Økt besøksattraktivitet .....	25
3.2.2 Kollektivtransport .....	26
3.2.3 Skilting.....	26
3.2.4 Destinasjonsselskap - reiselivsorganisering .....	27
3.2.5 Interessekonflikter .....	27
3.2.6 Oppsummert.....	28
3.3 Mål.....	28
3.4 Krav.....	30
3.5 Alternativanalyse.....	30
3.5.1 Konsept 1: Felles organisering innen Visit Buskerud.....	31
3.5.2 Konsept 2: Felles organisering innen Visit Innlandet.....	32
3.5.3 Konsept 3: Felles organisering av Visit Norefjell og Visit Innlandet.....	33
3.5.4 Konsept 4: Visit Norefjell fusjoneres med Visit Innlandet.....	34
3.6 Mål- og kravanalyse.....	34
3.7 Økonomisk analyse.....	35
4.0 Drøftning og anbefaling .....	35
Vedlegg .....	35

## Sammendrag

Rapporten er et kunnskapsgrunnlag til Interkommunalt Politisk Råd (IPR) i Ringeriksregionen om reiselivet i den nye regionen. Fra januar 2021 ble regionen utvidet med de to kommunene, Modum og Krødsherad. I «Framover Sammen» er det nå igangsatt flere delprosjekter, blant annet videreutvikling av næringspolitisk strategi for Ringeriksregionen. Reiselivet utgjør en betydelig del av næringsvirksomheten i flere av kommunene, og IPRet ønsket et kunnskapsgrunnlag om behov og muligheter for et styrket reiselivssamarbeid i regionen.

Rapporten er basert på intervjuer med Ringeriksregionens fem kommuner, tretten reiselivsaktører (minst to i hver kommune) og samtaler med fire destinasjonsselskaper. Arbeidet søker å finne svar på behovene for og målene med et styrket reiselivssamarbeid, og ikke minst hvordan dette eventuelt skal organiseres.

Fra alle respondentene uttrykkes det tydelige behov for:

- å styrke besøksattraktiviteten
- å få besøkende til å bli lenger (minst ett døgn)
- å bedre kollektivtilbudet

Flere besøkende til reiselivsaktørene gir blant annet mer inntekter til virksomhetene som igjen fører til økte skatteinntekter og høyere bostedsattraktivitet. Når de besøkende blir ett døgn lenger, benytter de overnattingssteder i kommunene før de (forhåpentlig) reiser videre til det neste reisemålet i regionen. Mulighetene for attraktive «pakker» eller «menyer» anses som svært gode og realistiske.

Fire av fem kommuner i regionen kan sies å sitte på gjerdet og avvente valget av reiselivsorganisering og tilknytning til destinasjonsselskap. Det framkommer i rapporten at det er lite kjent at destinasjonsselskapet Visit Innlandet ikke tillater reiselivsaktørene å være medlem av destinasjonsselskapet dersom ikke også kommunen er det. I Ringerike og Jevnaker kommune, som har sagt opp avtalen med virkning fra nyttår, er det behov for å ta noen valg.

Rapporten viser at behovet er tilstede for et styrket reiselivssamarbeid, men dette er noe kommuner og reiselivsaktører trenger hjelp til å løfte. De mest kompetente til å gi slik bistand er destinasjonsselskapene. Tilbakemeldingene i intervjuene har vært entydige på at ingen reiselivsaktører ønsker et nytt destinasjonsselskap. De vil heller utvikle seg videre under ett av de to tilstedeværende selskapene, Visit Norefjell eller Visit Innlandet.

I vår vurdering av behov, mål og krav har vi kommet fram til fire ulike konsepter hvorav det fjerde framstår med best effekt og kvaliteter. Dette konseptet forutsetter at Visit Innlandet fusjonerer med Norefjell Destinasjon og at Visit Innlandet raskt konkretiserer det de betegner som sin «merkevarerhus»-strategi. Det vil si at det er regionen eller området som synliggjøres, ikke selskapet bak.

## 1.0 Innledning

Reiselivet er viktig for verdiskapningen i samfunnet. Tall fra NHO viser at reiselivet i 2018 på landsbasis sysselsatte 175 000 personer og stod for en verdiskapning på 85 milliarder kroner. Samme år stod reiselivsnæringen i Buskerud fylke alene for en verdiskapning på 3,8 milliarder kroner.<sup>1</sup> Det er totalt 1675 ansatte innenfor reiselivsnæringen i Ringeriksregionen som står for kommunal inntekt fra personskatt på ca 36,2 millioner årlig.<sup>2</sup> I tillegg til at reiselivsnæringen bidrar til økt sysselsetting, økt skatteinngang og til verdiskapning, er besøksattraktivitet viktig for innbyggernes trivsel og for å øke kommunens bostedsattraktivitet. På toppen av dette kommer ringvirkningene av det de besøkende legger igjen i andre tjenester, handel og positive effekter for underleverandører. Flere kommuner har et bedre service- og handelstilbud enn det innbyggertallet i seg selv skulle tilsi.

Fra og med 1. januar ble Modum og Krødsherad en del av Ringeriksregionen, som nå består av kommunene Jevnaker, Hole, Ringerike, Modum og Krødsherad. Ordførerne i regionsamarbeidet besluttet den 16. mars i år å slutte seg til prosjektet *Framover Sammen*. Prosjektet har som formål å organisere og styrke næringsutviklingen i den nye Ringeriksregionen gjennom blant annet å videreutvikle den næringspolitiske strategien for regionen.

Framover Sammen består av tre delprosjekter. Denne rapporten ligger under delprosjektet «Vertskasattraktivitet» og er resultatet av prosessen for delprosjektet: Fremtidig organisering av reiselivssamarbeidet. Interkommunalt Politisk Råd for Ringeriksregionen (IPR) besluttet 31. mai at det skal utarbeides et kunnskapsgrunnlag med muligheter/anbefalinger knyttet til fremtidig organisering av reiselivssamarbeid.

Ringeriksregionen har per i dag ingen felles strategi eller struktur for å utvikle regionen som reisemål. Ringerike, Hole og Jevnaker har i mange år vært tilknyttet Visit Innlandet. Hole kommune gikk ut av medlemskapet med virkning fra 1.januar 2018. Jevnaker og Ringerike kommune er utmeldt med virkning fra 1.1.2022. Krødsherad kommune er med i Norefjell Destinasjon. Modum kommune er observatør i Norefjell Destinasjon og har enkeltbedrifter tilknyttet destinasjonsselskapet.

### 1.1 Formål, mandat og metodikk:

Formålet med arbeidet bak denne rapporten har vært å utforske mulighetsrommet for et felles reiselivssamarbeid i Ringeriksregionen og å komme med anbefalinger til IPR.

Kartleggingen er gjennomført sommeren 2021 med intervjuer av aktører fra reiselivet, destinasjonsselskapene og kommunene. Reiselivsaktørene er ikke sitert direkte og forsøkt anonymisert. Anonymiseringen har vært et tilbud til reiselivsaktørene for å stimulere til mest mulig åpenhet og ærlighet.

---

<sup>1</sup> <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/>

<sup>2</sup> <https://www.nhoreiseliv.no/tall-og-fakta/skatteinntekter-fra-reiseliv/>

## 1.2 Problemstilling / hovedspørsmål

Hovedproblemstillingen for undersøkelsen blant reiselivsaktørene i Ringeriksregionen har vært:

*Hvilke behov og muligheter finnes for å styrke reiselivssamarbeidet i Ringeriksregionen gjennom ulike felles løsninger?*

Med *Ringeriksregionen* mener vi de fem kommunene som utgjør denne regionen fra januar 2021. Begrepet *reiselivssamarbeid* handler om hvordan og i hvilken grad de ulike aktørene trenger og/eller ønsker en form for samarbeid eller samhandling som bidrar til at reiselivet i regionen blir mer attraktivt og bistår til økt verdiskapning.

Med *Felles løsninger* menes tiltak eller planer som søker å avhjelpe en utfordring eller møte et behov hos mer enn én av kommunene i regionen. Dette kan eksempelvis være tilbud fra destinasjonsselskaper eller andre eksterne aktører til å utvikle overordnede strategier, bistand til å gjennomføre konkrete samarbeidsprosjekter eller gjennom kompetanseheving og nettverksbygging.

## 1.3 Delproblemstillinger

I prosessen har vi kartlagt bevissthet og interesse for destinasjonsarbeid, tilknytning til destinasjonsselskaper og visjoner for fremtidig besøksattraktivitet. Vi har spurt kommunene og reiselivsaktørene om deres forhold til destinasjonsarbeid og tilhørighet til destinasjonsselskaper. Videre har de blitt spurt om interne innbyrdes samarbeid og hva som kjennetegner det ideelle destinasjonsselskapet.

I tråd med formålet om å styrke destinasjonsarbeidet i regionen, har kommunene og reiselivsaktørene blitt spurt om hva som skal til for at de skal nå sine mål, hva de trenger fra sine samarbeidspartnere, offentlige aktører og hvilke eksterne faktorer som skal til for at de skal lykkes.

Kommunene og reiselivsaktørene har videre blitt spurt om regionstilhørighet og tanker om samarbeid om destinasjonssamarbeid innad i den nye Ringeriksregionen.

Destinasjonsselskapene ble stilt spørsmål om deres konkrete arbeid opp mot regionen, deres visjoner og mål, samt metode for oppnåelse av disse. De fikk spørsmål om samarbeid med offentlige aktører og medlemmer, samt deres nettverk og tyngde til å påvirke politisk. Videre ble de stilt spørsmål om konkrete resultater.

## 1.4 Om forfatterne av rapporten

Denne rapporten er utarbeidet av Erik Larsen og Lina-Maria Linge

Erik Larsen driver Erik Larsen informasjonstjenester som vant anbudet som prosessveileder for Prosjekt Framover Sammen. Larsen har gjort en rekke evalueringer og utredninger for ulike oppdragsgivere samt utviklet strategier for en rekke private og offentlige virksomheter. Han er utdannet journalist og med tilleggsutdanning i ledelse

og gruppeledelse. Han har vært tilknyttet Høgskolen i Innlandet siden 1989 og er fortsatt deltidsansatt i undervisningsstilling. Erik Larsen er bosatt i Elverum.

Lina-Maria Linge er utdannet jurist og har jobbet seks år i Oslo politidistrikt. Hun tiltrådte stillingen som næringsrådgiver i Ringerike kommune i mai 2021, og har siden det jobbet med prosjektet Framover Sammen. Linge er oppvokst på Nesodden og har bodd i Ringerike kommune siden 2015.

## 1.5 Intervjuobjektene

Det er gjennomført dybdeintervjuer med representanter fra alle fem kommuner, 13 reiselivsaktører og fire destinasjonsselskaper.

I kommunene snakket vi med rådgiver Ellen Agnete Linde fra Hole kommune, rådgiver Hans Tollef Solberg fra Jevnaker kommune, rådgiver Trond Arne Ingvoldstad fra Modum kommune, prosjektleder Ellen Anne Bye fra Krødsherad kommune og næringssjef Harriet Slaaen fra Ringerike kommune. Alle ble valgt som følge av at de var næringskontakter i sine respektive kommuner. De er også deltakere i hovedprosjektet Framover Sammen.

Reiselivsaktørene ble valgt ut etter fra en kombinasjon av:

- anbefaling fra kommunene,
- medlemskap / ikke medlemskap i aktuelle destinasjonsselskaper,
- Internett-søk på attraksjoner i kommunene.

Vi har intervjuet minimum to reiselivsaktører fra hver kommune. Reiselivsaktører er av ulike størrelse og er innenfor ulike bransjer som hotell, kurs- og konferanse, museum, camping, restaurant, kultur og opplevelse.

Destinasjonsselskapene ble valgt ut som følge av deres geografiske nærhet til regionen.

## 1.6 Metode

I forkant av intervjuene ble det utarbeidet tre intervjuguider, en for hver gruppe respondenter (se vedlegg). 15 intervjuer ble foretatt fysisk med én eller to intervjuere. Øvrige syv intervjuer ble foretatt digitalt per Teams / telefon.

Vi prioriterte å reise ut til reiselivsaktørene for å gjennomføre fysiske intervjuer. Erfaringene fra dette var svært positive. Det var nyttig å treffe aktørene fysisk og se deres severdigheter. Videre ble det positivt mottatt fra aktørene at vi tok oss tid til å reise ut og se deres steder. Det ga oss også et godt bilde av avstandene, skilting, parkeringsmuligheter og generelt innretningene rundt severdighetene.

Det ble vurdert som tilstrekkelig å gjennomføre intervjuene med kommunene og destinasjonsselskapene digitalt. Enkelte av intervjuene ble likevel gjennomført fysisk fordi aktørene tilfeldigvis skulle på intervjuers kontor. Vi opplever at kvaliteten på



intervjuene med disse gruppene er like god uavhengig om de foregikk fysisk eller digitalt.

## 1.7 Reiselivet i Ringeriksregionen

I henhold til statistikk publisert på NHO Reiseliv sine hjemmesider bidrar reiselivsnæringen til sysselsetting av totalt 1675 personer i Ringeriksregionen. Dette utgjør en kommunal inntekt fra personskatt på ca 36,2 millioner kroner årlig.

Ringerike kommune er den største kommunen i Ringeriksregionen med en befolkning ved 2. kvartal 2021 på 30 881 innbyggere. Nest størst er Modum med 14 269 innbyggere, Jevnaker med 6 858 innbyggere, Hole med 6 842 innbyggere og Krødsherad med 2 205 innbyggere.

Det er primært tre transportselskap som drifter offentlig kommunikasjon i Ringeriksregionen: Brakar busselskap, Opplandstrafikk, og VY. Sistnevnte står i hovedsak for jernbanetransport og langdistanseruter i regionen.

## 1.8 Situasjonen i sommer

Museum og andre aktivitetsattraksjoner har hatt økt besøk og aktivitet under koronapandemien. De fleste av disse har hatt mulighet til å holde åpent hele eller deler av perioden siden medio mars 2020. De klarte å tiltrekke seg den økte mengden norske turister på Norgesferie. For å kunne holde åpent måtte aktørene tilpasse seg smittevernsreglene ved for eksempel å gjøre midlertidige endringer med utvidede parkeringsmuligheter, midlertidige bygg for matservering og toaletter. Flere beskriver sommeren 2020 og 2021 som rekordår.

Hotell-, overnatting- og restaurantbransjen beskriver å være svært hardt rammet av koronapandemien. Samtlige har hatt perioder med fullstendig nedstengning. I perioder hvor det ikke har vært helt nedstengt, har bransjen vært pålagt redusert kapasitet. En følge av dette har vært å måtte permittere ansatte.

Nå som samfunnet åpner, har bransjen opplevd at det har vært svært vanskelig å få kompetent arbeidskraft tilbake, særlig kokker. Bransjen beskriver at fagfolk innen hotell- og restaurantbransjen kvier seg for å ta jobbene fordi de anses som usikre i lys av tidligere nedstengninger. En del ressurspersoner har omskolert seg og valgt andre yrker. I tillegg har utenlandske arbeidere som tidligere besatte disse stillingene, ikke kommet tilbake.

## 2.0 Nå-situasjonen for reiselivssamarbeidet

Vi presenterer resultatene fra intervjuene med kommunene, reiselivsaktørene og destinasjonsselskapene hver for seg.

### 2.1 Vertskommunene

De fem vertskommunene er Hole, Jevnaker, Ringerike, Krødsherad og Modum.

#### 2.1.1 Tilhørighet til destinasjonsselskap

Jevnaker og Ringerike kommune er per dags dato medlemmer av Visit Innlandet. Begge har, uavhengige av hverandre, meldt seg ut av destinasjonsselskapet med virkning fra 1.1.2022. Hole kommune har tidligere vært medlem av Visit Innlandet, men meldte seg ut med virkning fra 1.1.2018 og har per dags dato ingen tilknytning til destinasjonsselskap.

På spørsmål om hvorfor Hole kommune meldte seg ut av Visit Innlandet, opplyste de at de hadde et passivt forhold til destinasjonsselskapet. De betalte medlemskontingent, men hadde ingen som fulgte opp destinasjonsselskapet ved å benytte seg av deres tilbud. Ettersom de ikke hadde et aktivt samarbeid med Visit Innlandet, så de ikke nytteverdien av medlemskapet.

Jevnaker kommune har begrunnet utmeldingen med at de ikke hadde et bevisst forhold til medlemskapet i Visit Innlandet. Med et passivt medlemskap var det vanskelig å se nytteverdien av å betale en årlig medlemskontingent på om lag kr 200 000. Videre opplevde de for store avstander og kontrast mellom medlemskommunene. Jevnaker kommune hadde opprinnelig meldt seg ut av Visit Innlandet med virkning fra 1.1.2021, men fikk forlenget medlemskapet med ett år. I den forlengede perioden har Jevnaker gått inn som tydelig bestiller av hva de ønsker fra destinasjonsselskapet, samt bedt om rapport på slutten av året som viser konkret hva Visit Innlandet har jobbet med for Jevnaker kommune.

Ringerike kommune besluttet i vedtak av 11.12.2020 å melde seg ut av Visit Innlandet. Det ble vist til flere momenter i utmeldingen. Blant disse var at geografien som Visit Innlandet dekker ikke er i samsvar med fylket med samme navn. Etter at Innlandet ble fylkesnavn, fremstod det som mer fjernt for Ringerike å være medlem. Ringerike kommune opplevde også at Visit Innlandet var for orientert rundt Gjøvik og Mjøsa. Samtidig med utmeldingen, ble det i vedtak besluttet at Ringerike kommune skulle ta initiativ til en prosess med de øvrige kommunene i Ringeriksregionen med sikte på å etablere en felles langsiktig strategi for organisering av reiselivet. Det er et uttalt ønske fra Ringerike kommune å se på muligheten for en felles og slagkraftig organisering av arbeidet innen reiseliv i den nye Ringeriksregionen.

Krødsherad kommune er medlem av Norefjell Destinasjon. Selskapet er i ferd med å bytte navn til Visit Norefjell, og i det følgende vil destinasjonsselskapet derfor omtales som «Visit Norefjell». Kommunen opplyser at de har sterk tilknytning til

merkevarenavnet Norefjell og har et godt samarbeid med destinasjonsselskapet. Ordføreren i Krødsherad kommune er styremedlem i Visit Norefjell. De betaler en årlig medlemskontingent på kr 100 000. Krødsherad opplyser at de har et aktivt og bevisst forhold til Visit Norefjell. På bestillingen fra Krødsherad kommune skal Visit Norefjell bistå med å styrke samspillet mellom kommune, innbyggere og næring, markedsføre området, jobbe mot målet om bærekraftig reisemål, sørge for kompetanseheving og jobbe aktivt for at destinasjonen blir et godt vertskap.

Modum kommune er ikke medlem av destinasjonsselskap, men omtaler seg som observatør i Visit Norefjell. Observatør er ingen formell tilslutningsform, men innebærer at de gjør innbetalinger og blir markedsført av destinasjonsselskapet. Som begrunnelse for at de ikke er medlem av Visit Norefjell, nevnes merkevarenavnet Norefjell som har tydelige assosiasjoner mot fjelldestinasjonene i Krødsherad, Sigdal og til dels Flå.

### 2.1.2 Behov og utfordringer

Kommunen beskriver at deres viktigste overordnede behov og mål er å sørge for økt verdiskapning, økt skatteinngang, økt sysselsetting og å kunne tilby gode tjenester til sine innbyggere. For å oppnå dette skal kommunene være et attraktivt sted å bo, leve, drive næring og besøke. Destinasjonsarbeid opplyses å spille en viktig rolle i å nå de overordnede målene ved at det bidrar til å sette kommunen på kartet, øke besøks- og bostedsattraktiviteten, samt sørge for økt aktivitet og sysselsetting. Videre har enkelte kommuner stort fokus på bærekraft og grønn mobilitet, som har en naturlig sammenheng med destinasjonsarbeid.

Kommunenes motiv for å være medlem av et destinasjonsselskap er primært for å få hjelp til å markedsføre egne reiselivsaktører. Målet er, ifølge kommunene, å få de besøkende til å «bli en ekstra dag». Flere ønsker hjelp til «pakketering» - det vil si at den besøkende booker mer enn én attraksjon på en gang i en pakkeløsning. Kommunene ønsker også at destinasjonsselskaper skal være et bindeledd mellom næringslivet og det offentlige (herunder også fylkeskommuner, aktører som vegvesenet, politikere etc.), samt et bindeledd innad i regionen. Kommunene mener også at destinasjonsselskapene er viktige for å bidra til kompetanseheving innenfor reiseliv og vertskap.

### 2.1.3 Verdiskaping fra reiselivsbransjen

Kommunene og destinasjonsselskapene vi har snakket med, snakker mye om viktigheten av verdiskapning. Dette begrepet brukes av ulike bransjer med ulikt tilsiktet innhold. Ettersom vi måler verdiskapningen, er det hensiktsmessig å gå nærmere inn på innholdet i begrepet.

I næringspolitisk strategi (NPS)<sup>3</sup> fra 2018 for daværende Ringeriksregionen ble verdiskapning definert som «summen av EBITA for alle virksomhetene i regionen». EBITA<sup>4</sup> er virksomhetens inntjening før renter, skatt, avskrivninger og nedskrivninger. I

---

<sup>3</sup> Næringspolitisk strategi for Ringeriksregionen:

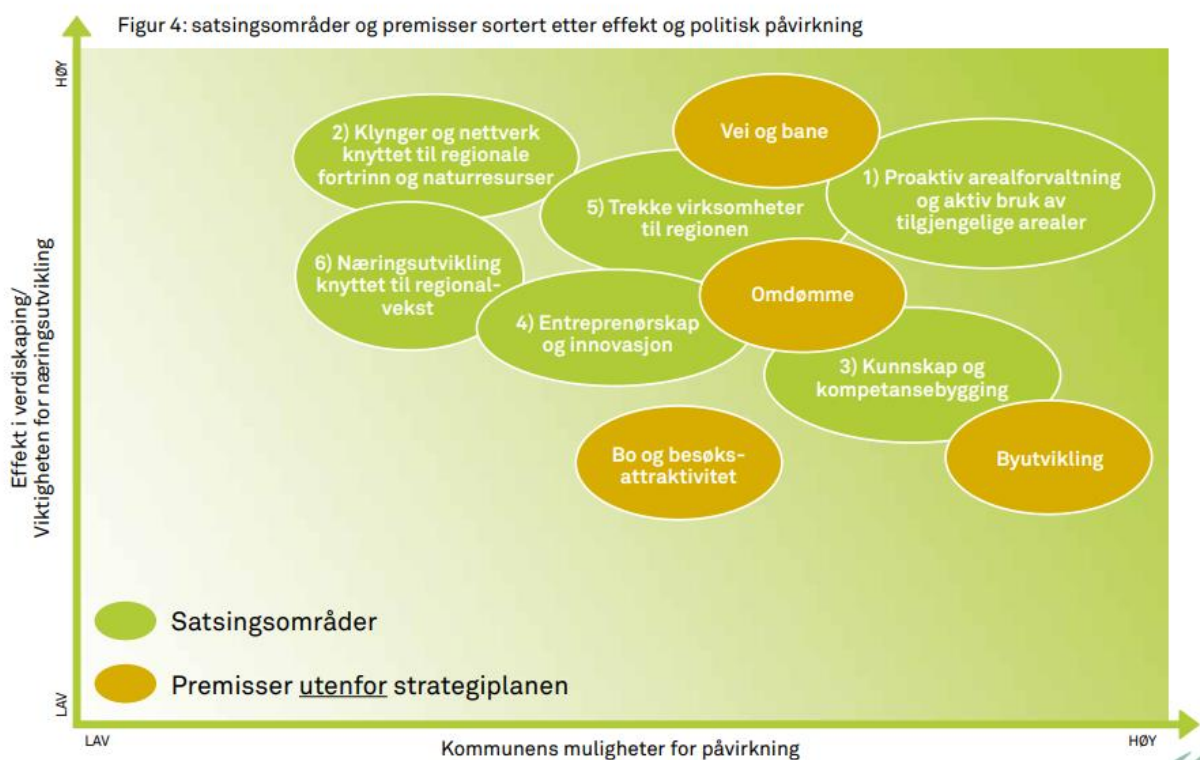
[https://www.ringerike.kommune.no/contentassets/ad491b6d796b4fbf94fa2a19236982af/naringspolitisk\\_strategi.pdf](https://www.ringerike.kommune.no/contentassets/ad491b6d796b4fbf94fa2a19236982af/naringspolitisk_strategi.pdf)

<sup>4</sup> Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization

denne sammenheng kan det være enklere å benytte definisjonen fra Store Norske Leksikon: «Verdiskapingen i en bedrift deles mellom staten som får merverdiavgift, de ansatte som får lønn, långivere som får rente, og eieren som får utbytte». Dette setter verdiskaping i et samfunnsøkonomisk perspektiv hvor bedriftens inntjening bidrar til å holde hjulene i gang med lønninger, høyere skatteinngang til det offentlige, samt nedbetaling av gjeld.

Isolert sett er reiselivsbransjen ansett som en lav bidragsyter til verdiskaping. Med reiselivsbransjen menes i denne sammenheng næringer innenfor overnatting, servering, opplevelser og transport. Dette er næringer som generelt har lave lønninger og utstrakt bruk av deltids- og sesongarbeidere. Likefullt er det et faktum at kommunenes skatteinntekter i all hovedsak kommer gjennom arbeidstakernes inntekter. Antall arbeidsplasser er derfor svært viktig for kommunenes inntekter. Sett i et større perspektiv bidrar reiseliv til økt verdiskaping og er en viktig premis for utviklingen av næringslivet for øvrig. Dette ønsker vi å utdype ytterligere.

I Næringspolitisk strategi er det vist til seks strategiske satsningsområder. Disse er valgt ut basert på resultatet av en omfattende analyse av hvilken grad de vurderes som effektive virkemidler for å nå målet om flere arbeidsplasser, høyere verdiskaping og næringslivsvariasjon. De ulike strategiske satsningsområdene er illustrert ved grønne sirkler i figuren under:



I tillegg til de strategiske satsningsområdene har figuren oransje sirkler som illustrerer premisser utenfor strategiplanen. Det er avgjørende at disse premissene er til stede for at satsningsområdene skal få ønsket effekt og bidra til næringsutvikling. Blant premissene finner vi bo- og besøksattraktivitet. Som vi skal se, er reiselivsbransjen en sterk bidragsyter til begge deler.

Den åpenbare økningen i verdiskapningen som følge av å ha reiselivsaktører i regionen er de tilreisende sitt forbruk på destinasjonen. I tillegg må det også ses på de besøkende sitt forbruk på geografisk nærliggende virksomheter. Pengene som de tilreisende legger igjen bidrar både til at virksomhetene går rundt, at de ansatte får lønn og dermed at vertskommunen får økt skatteinngang.

De tilreisende sitt forbruk på destinasjonen og omkringliggende virksomheter gir videre utslag i form av økt tilbud av varer og tjenester i vertskommunen. Dette innebærer at steder med et høyt antall tilreisende ofte har et bedre tilbud av varer og tjenester enn det innbyggertallet skulle tilsi. Dette bidrar igjen til økt bostedsattraktivitet.

Økt tilreisning og besøk på destinasjoner i regionen gir også ringvirkninger på underleverandører av varer og tjenester. Eksempler på aktører som har store leveranser til reiselivsnæringen er energiselskaper, næringsmiddelleverandører, IT-bedrifter og regnskapsbyråer. I tillegg tilkommer bygg- og anleggsbransjen i typiske hyttekommuner som får større reiselivsrelaterte inntekter enn alle reiselivsbransjene til sammen.

Reiselivsbransjen er arbeidsgiver for mange unge og andre uten høyere utdanning. Dette er en gruppe arbeidstakerne hvor mange ville stått uten arbeid dersom slike jobber ikke eksisterte i deres hjemkommune. Kommunen øker ikke bare sine skatteinntekter når reiselivsbedrifter skaper nye jobber i kommunen, men også ved at de sparer kostnader til arbeidsledighetstrygd og eventuelt andre kostnader som følge av arbeidsledighet.<sup>5</sup>

Ved å satse på destinasjonsarbeid vil bo- og besøksattraktiviteten øke og dermed bidra til å oppfylle premisset som må være på plass for næringsutviklingen i regionen. Destinasjonsarbeid bidrar med dette direkte og indirekte til høyere verdiskapning.

#### 2.1.4 Oppsummering

Reiseliv er viktig for å oppnå de overordnede kommunale målene om økt verdiskapning, økt skatteinngang, økt sysselsetting og økt bostedsattraktivitet. I Ringeriksregionen er det bare Krødsherad som har et aktivt medlemskap i et destinasjonsselskap. De øvrige kommunene er enten på vei ut av destinasjonsselskap eller ikke medlem. Ringerike kommune har et uttalt mål om å søke seg mot en prosess for å samarbeide i regionen om destinasjonsarbeid. Alle kommunene har en forventning til et destinasjonsselskap om at de tilbyr markedsføring og pakketering. Alle kommunene er også bevisst på at de må være en tydelig bestiller for å få maksimalt ut av medlemskap i et destinasjonsselskap.

## 2.2 Reiselivsaktørene

Det ble gjennomført minimum to dybdeintervjuer med reiselivsaktører fra hver kommune. Totalt tretten reiselivsaktører ble intervjuet. Aktørene er alt fra små private restauranter, kulturscene, familiedrevne hoteller, aktivitetsarrangører og veletablerte severdigheter.

---

<sup>5</sup> Statistikk og fakta under hele 2.1.3 er hentet fra rapporten «Reiselivsnæringens verdi» utarbeidet av Menon Economics for NHO Reiseliv og er publisert her: <https://www.nhoreiseliv.no/contentassets/7c0f264418d84b3ab309a43e7fa9ef75/reiselivsnaringens-verdi-2018.pdf>

### 2.2.1 Tilhørighet til destinasjonsselskap

De fleste av reiselivsaktørene vi snakket med er medlem av ett eller flere destinasjonsselskaper. To destinasjonsselskap dominerer i regionen: Visit Norefjell og Visit Innlandet. Det finnes også enkeltsselskaper i regionen som er medlem av Visit Oslo. I tillegg kommer VisitOsloRegion SA, som er et landsdelsdestinasjonsselskap hvor aktørene ikke har direkte medlemskap, men hvor Visit Innlandet og Visit Oslo er to av åtte eiere (se punkt 2.3.5)

Aktørenes forhold til destinasjonsselskapene varierte. De største aktørene har egne salgs- og markedsansvarlige og tror derfor at de vil få lite eller ingen hjelp av destinasjonsselskapene til å fremme deres tilbud. Som eksempel blir det nevnt at vertskapskurs og markedsføringskurs blir overflødig for de største aktørene. De mindre aktørene opplever å være mer avhengige av destinasjonsselskapene. Flere beskriver at tiden utelukkende strekker til for å opprettholde den ordinære driften. Markedsføring via sosiale medier, synliggjøringer på søkemotorer etc. er en tilleggsoppgave som ofte blir nedprioritert.

De som har et aktivt forhold til medlemskapet i et destinasjonsselskap får også mye igjen for det. Flere aktører som nevner at de ikke opplever å få noe igjen for medlemskapet, opplyser samtidig at de heller ikke har tatt initiativ. Det er ingen av aktørene som opplyser at de har tatt initiativ, men ikke er blitt hørt eller lyttet til av destinasjonsselskapet. Derimot opplyser samtlige at de har blitt hørt og lyttet til når de har kommunisert sine behov og interesser på en tydelig måte. Et konkret eksempel på dette er Jevnaker og Ringerike sin tilbakemelding om at Visit Innlandet er for Gjøvik/Mjøsa-orientert og at de har et behov for at deres område i større grad blir synliggjort i markedsføringen. Visit Innlandet responderte på dette ved å ansette en dedikert person til området med geografisk plassering i Hønefoss. Videre jobber de med en varemerkehusmodell for å synliggjøre enkeltregioner, se punkt 2.3.2. Flere nevner at Visit Innlandets ansettelse av egen dedikert person til regionen har ført til en mer positiv vurdering av medlemskapet i selskapet. Hvor mye den enkelte aktør får ut av destinasjonsselskapet synes å avhenge av eget initiativ.

Selv om flere aktører snakker om viktigheten av å gi de besøkende passende forslag til andre reisemål i nærheten, opplever de færreste at destinasjonsselskapene bistår i denne sammenheng. En av de største aktørene opplyser at det utelukkende ble solgt én «pakke» der de var en del av reisemålet. Reiselivsaktørene opplyser at de selv inngår samarbeid med geografisk nærliggende attraksjoner og at aktørene seg imellom ordner egne pakke-ordninger for de besøkende med etterfølgende internoppgjør.

Medlemskap i destinasjonsselskap fremheves som positivt ved at det åpner for at aktørene kan søke på offentlige støtteordninger som eksempelvis fra Innovasjon Norge. Visit Innlandet sitt eierskap i VisitOsloRegion bidrar, ifølge aktørene, til at turister fra utlandet kommer til regionen. Videre blir det fremhevet som positivt at Visit Norefjell klarer å få større arrangementer til destinasjonen som genererer besøkende som legger igjen penger på deres reisemålsdestinasjoner. En annen positiv faktor ved destinasjonsselskapene er opplevelsen av deres kunnskap, nettverk og tyngde i politiske saker. Visit Innlandet har bistått med å få juletog og buss til destinasjon ved å påvirke fylkeskommunen. Flere aktører opplever også at Visit Innlandet har gode



kompetansehevende kurs og er flinke til å søke og få innvilget midler til ulike prosjekter som synliggjør regionen.

Selv om de ulike aktørene har ulike forhold til destinasjonsselskaper, er aktørene enige om at det ikke bør opprettes et nytt destinasjonsselskap. Det er ikke nødvendig å oppfinne hjulet på nytt, sier flere aktører. Det blir pekt på at det ble gjort forsøk på å opprette et destinasjonsselskap i den tidligere ringeriksregionen. Dette forsøket blir av samtlige aktører oppfattet som mislykket. Reiselivsaktørene mener det er bedre å forbedre nåværende medlemskap i eksisterende destinasjonsselskaper fremfor å skape noe nytt. De understreker at det tar lang tid å bygge opp merkevare (navn), kompetanse og nettverk for et eventuelt nytt selskap.

### 2.2.2 Samarbeid med andre aktører

Reiselivsaktørene har ulike syn på samarbeid med andre aktører. Aktørene mener at det er svært viktig at et eventuelt samarbeid gir gjensidige fordeler. Enkelte store aktører opplyser at de opplever det som et mandat å fremme attraksjoner i egen kommune eller område. Blant annet blir ansatte bedt om å holde seg orientert om aktuelle utstillinger, arrangementer, overnattingsmuligheter i nærområdet. Noen lager også egne telefonlister med direktenummer til de ulike severdigheter. De som er aktive på å fremme andre aktører legger også ut brosjyrer til andre reisemål som er lett tilgjengelig for besøkende. Enkelte overnattingssteder anbefaler andre overnattingssteder i samme område dersom de selv er fullbooket. De fleste sier at de synes det er viktig å anbefale steder i eget område – fortrinnsvis i egen kommune.

Samtlige reiselivsaktører opplyser at det avgjørende for et godt samarbeid er å ha kunnskap om hverandres tilbud og – som nevnt - at det foreligger en gjensidig fordel av samarbeidet. Flere reiselivsaktører peker på at de er nærmest til å kjenne sin egen destinasjon, sin kundebase og sin målgruppe. Dette gjør de best egnede til å vurdere hvilke aktører de skal samarbeide med og som har noe interessant å tilby deres besøkende.

### 2.2.3 Samarbeid med vertskommunen

De fleste reiselivsaktører opplever kommunen som positivt innstilt til reiselivsnæringen generelt og dem som aktør spesielt. Noe av det reiselivsaktørene opplever som positivt med kommunen er at det er enkelt å komme i kontakt med rette vedkommende, enten det er snakk om kommuneoverlege, byggesaksbehandler eller personer som behandler søknader om skjenkebevilling. De fleste opplever at kommunene er løsningsorienterte når det gjelder å finne egnede steder til utvidelse av parkeringsområder. Noen opplever kommunene som lite byråkratiske i den forstand at det går an å få tillatelser og godkjenninger per telefon.

Andre reiselivsaktører opplever derimot ikke at kommunen ser verdien i reiselivet i kommunen og verdiskapningen som reiselivet tilfører. Aktørene med dette synet mener at kommunen syntes bare å se og lytte til de største aktørene. De sier også at kommunen ikke har spilt på lag når de har hatt behov for veiledning og godkjenninger til å utvide virksomheten. Denne opplevelsen av manglende støtte kan for noen også gjelde ved

byggesøknader og markedsføring på hjemmesider. Det de opplever som avvisning, føles demotiverende og hemmende for videre drift og eventuell utvidelse.

Kommunene som får mest honnør skiller seg markant ut ved at de har et bevisst og aktivt forhold til reiselivet i kommunen. Et eksempel er at de ansatte i Krødsherad kommune fikk utdelt gavekort i julegave til bruk på reisemål i egen kommune. Et annet eksempel er Jevnaker kommune som har tatt på seg en aktiv rolle i å samle reiselivsaktørene fysisk for å gjøre seg kjent med dem og slik at aktørene kunne bli bedre kjent med hverandre. Positiv innstilling og servicevillighet fra det offentlige er sammen med effektiv søknadsbehandling, noe av det viktigste for at reiselivsaktørene skal videreutvikle og utvide sin virksomhet, sies det.

#### 2.2.4 Samarbeid med andre offentlige aktører

Flere av aktørene har dialog og samarbeid med andre offentlige aktører. Flere er i jevnlig dialog med Riksantikvaren. Dette samarbeidet blir opplyst å være svært godt. Reiselivsaktørene sier at de blir møtt med forståelse og løsningsorienterte holdninger.

Mange av reiselivsaktørene savner større oppmerksomhet om kollektivtrafikk på tvers av kommunegrensene. Det blir påpekt at «alle veier går fra øst til vest, men ingen fra nord til sør». Med dette henvises det til kollektivtilbudet i regionen som har svært begrensede avganger på tvers av kommunegrensene i regionen. Ulike tilbydere av offentlig transport bidrar til at besøkende ikke får en sømløs reise. Manglende offentlig transport er en utfordring med tanke på å tiltrekke seg relevant og/eller kompetent arbeidskraft. Blant annet har reiselivsnæringen mange mindreårige sesongarbeidere som er helt avhengig av å bli kjørt til/fra jobb, hvis ikke de har egen moped, scooter etc. Enkelte aktører har forsøkt å gå i dialog med busselskaper for å få til en smidig offentlig kommunikasjon mellom sitt reisemål og andre attraksjoner i nærheten. Dette blir beskrevet som et svært vanskelig å nå fram med eller å få til. Enkelte aktører opplevde ren avvisning, mens større aktører som har fått med seg kommunen og destinasjonsselskapet på laget, opplever å få gjennomslag for bussavganger til eget reisemål.

Mange uttrykker misnøye med Statens Vegvesen. Flere av aktørene opplever det som helt umulig å få skilt langs hovedvegene med navn på sin attraksjon. Noen opplever byråkratiet så tungrodd at de har gitt opp. Andre har fått avslag uten at de forstår bakgrunnen for dette. Mange mener det er svært viktig å få hotell- eller restauranttegn og /eller severdighetstegn langs veiene.

#### 2.2.5 Behov og utfordringer

Reiselivsaktørene opplyser om to grunnleggende behov og mål for å sikre sin drift: Det ene er å tilstrekke seg fleste mulig besøkende som legger igjen mest mulig penger. Det andre er å tiltrekke seg relevant og kompetent arbeidskraft.

Flere faktorer må til for å lykkes med de grunnleggende behov og mål. Reiselivsaktørene oppgir at det er viktig med god infrastruktur slik at de besøkende og ansatte kommer seg frem til destinasjonen på en enkel måte. Dette handler om tilgangen til offentlig



transport, gode veier, skilting til destinasjonene og gode muligheter for parkering. Flere av reiselivsaktørene har ambisiøse bærekraftsmål og visjoner om grønn mobilitet. For å nå målene er det behov for offentlig transport og andre grønne alternativer til transport til og fra destinasjonene.

De største aktørene har egne ansatte til å gjøre markedsføringsarbeid, gjennomføre markedsundersøkelser, følge opp egen side på sosiale medier etc. De mindre aktørene opplever at tiden ikke strekker til når det gjelder å gjøre markedsføringsarbeidet. Det beskrives som svært viktig å kunne kjenne sin målgruppe og drive aktiv markedsføring mot aktuell målgruppe. Det beskrives som svært utfordrende å skulle klare å gjennomføre markedsføringsarbeidet samtidig med vanlig drift. Det å kunne ha brosjyrer liggende hos hverandre til hverandres reisemål blir fremhevet som særlig positivt.

En viktig faktor for å nå målene er effektiv behandling og positiv innstilling fra det offentlige i forbindelse med søknader om konsesjoner, bevillinger og søknader av byggeteknisk art.

Flere av reiselivsaktørene forteller om gjensidig samarbeid med andre geografisk nærliggende reiselivsaktører. Enkelte av disse samarbeidene hadde kommet i stand som følge av initiativ fra eksterne til fysiske møter mellom reiselivsaktørene. Det blir fremhevet som svært viktig at reiselivsaktørene har en naturlig arena hvor de kan utveksle kunnskap og erfaring. De gode møtene fikk reiselivsaktørene til å se på hverandre som samarbeidspartnere i stedet for konkurrenter. Reiselivsaktørene er opptatt av å fremheve at de er eksperter på egen destinasjon, egen målgruppe og egen kundegruppe, og at de er nærmest å vite hvilke aktører det er naturlig å inngå samarbeid med så sant det har gjensidige fordeler.

### 2.2.6 Oppsummering

De to viktigste faktorene for å få til et samarbeid mellom ulike reiselivsaktører er *kunnskap* om hverandre og hverandres tilbud og gjensidig fordeler av samarbeidet.

### 2.2.7 Regiontilhørighet

Det er svært få som sier de har tilknytning til Ringeriks-begrepet. Dette beskrives som et begrep de fleste verken har noe forhold til eller kjenner til. Mens attraksjonene med geografisk tilknytning til fjellet opplever tilknytning til Norefjell, opplever andre at deres attraksjon ikke passer inn med et stedsnavnsbegrep. Andre opplever mer tilknytning til Tyrifjorden. For noen er navnet mindre viktig. Kort oppsummert er det ingen som kommer på et navn eller begrep som kan anses som fellesnevner på den nye regionen.

Det er stor forskjell på aktørene når det gjelder følelsen av å være en del av en større region. Enkelte aktører ser sin egen kommune isolert sett, mens andre ser på seg selv som en del av en større region. De fleste virker bevisst på andre attraksjoner i umiddelbar nærhet, fortrinnsvis innenfor egen kommune. Mange kjenner godt til aktørene i nærområdet og har inngått egne samarbeidsavtaler der man benytter hverandres tilbud. De samme aktørene er opptatt av at deres ansatte er godt kjent med

tilbudene i området. Enkelte hoteller jobber for å fremme attraksjoner i nærområde for at de blir flere overnattingsdøgn.

Flere av aktørene som er medlemmer av Visit Innlandet opplever at navnet Innlandet er lite dekkende for deres destinasjon. Særlig blir dette fremhevet som følge av at Innlandet nå er navnet på nabofylket. Videre blir det opplyst at Norefjell har en klar profil mot fjellet, og oppleves på den måten som lite dekkende for attraksjonene uten tilknytning til fjellet.

## 2.2.8 Oppsummering

Ringeriksregionen bør ikke ha som mål å bli et eget destinasjonsselskap. Reiselivsaktørene har behov for et regionalt nivå som kan styrke samarbeidet og løse overordnede oppgaver knyttet til kollektivtransport, skilting osv. De aktørene som er tilfreds med nåværende destinasjonsselskap, ønsker absolutt ikke å måtte bytte til et nytt selskap. Også de aktørene som ikke sier seg helt tilfreds med dagens tilknytning til et destinasjonsselskap, vil heller bli i det nåværende enn å stifte noe nytt. De vil heller satse på å forandre selskapet i posisjonen som medlemsbedrift. Ingen av reiselivsaktørene vi snakket med ønsket et nytt destinasjonsselskap for regionen eller fylket eller andre geografiske områder.

## 2.3 Destinasjonsselskapene

### 2.3.1 Kort om destinasjonsselskaper

Et destinasjonsselskap kjennetegnes av at de binder reiselivsaktørene sammen og utvikler destinasjonens reiselivsprodukt. De har ulik selskapsstruktur og finansiell modell.<sup>6</sup> Bransjenettverkene er ikke ansett å være destinasjonsselskap og er følgelig ikke omhandlet videre i denne rapporten.

Det ble gjennomført dybdeintervjuer med totalt fire destinasjonsselskaper som hadde ulik tilknytning til regionen: Visit Innlandet SA, Norefjell Destinasjon AS, Visit Oslo AS og VisitOsloRegion SA.

### 2.3.2 Visit Innlandet SA

Visit Innlandet SA (heretter «Visit Innlandet») har per nå åtte medlemskommuner og om lag 190 medlemsbedrifter. Medlemskapet i Visit Innlandet forutsetter at vertskommunen er medlem. Enkeltbedrifter kan altså ikke være medlem uten at kommunen er det. Selskapet har syv ansatte og en omsetning på cirka 13,2 millioner kroner. Styret består av ti personer, hvorav alle medlemskommuner er representert i tillegg til næringslivsrepresentanter. Destinasjonsselskapet har, etter initiativ fra medlemmene, opprettet ulike nettverk, herunder campingnettverk og MICE-nettverk.<sup>7</sup> Daglig leder i Visit Innlandet er styremedlem i NHO Reiseliv. Visit Innlandet er en av åtte eiere av landsdelsdestinasjonsselskapet VisitOsloRegion SA.

---

<sup>6</sup> <https://www.nhoreiseliv.no/bransjer/destinasjon/om-destinasjonsselskaper/>

<sup>7</sup> MICE = Meetings, Incentives, Conference, Events.

Det overordnede målet til Visit Innlandet er å få/tiltrekke flere besøkende som blir lenger og legger igjen mer penger hos medlemmene. Visit Innlandet er aktive med å søke, og opplever å få innvilget, støtte fra blant annet Innovasjon Norge og fylkeskommunene til ulike prosjekter.

Som følge av tilbakemeldinger fra medlemmene, har Visit Innlandet hatt fokus på å synliggjøre enkeltregionene som medlemmene representerer. Helt konkret er dette gjort ved ansettelse av en dedikert person til Ringerike og Jevnaker. Vedkommende er geografisk plassert i Hønefoss. Denne personen har, av reisemålsaktørene, blitt beskrevet som en viktig bidragsyter for å fremme regionen. Vedkommende har vært aktiv i dialogen med medlemskommunene og medlemsbedriftene i Jevnaker og Ringerike, samt bidratt til å synliggjøre tilbudet i disse kommunene. I tillegg er denne personen med i prosjektgrupper i kommunene.

Visit Innlandet har et pågående merkevarerhus-prosjekt. Tilbakemeldingen fra medlemmene har vært at destinasjonsselskapet har vært for Gjøvik/Mjøsa-sentrert, samt at navet «Innlandet» ikke passer til blant annet Ringerike og Hole. På bakgrunn av disse tilbakemeldingene vil Visit Innlandet fremover øke enkeltregioners synlighet. De ulike regionene vil få sitt dedikerte område på websiden og bli markedsført under regionen som merkenavn. Videre vil regionskontorer ha en tydelig profilering av regionen som merkenavn. Tanken er at regionen synliggjøres med sin merkevare, mens «Visit Innlandet» skal ha en mindre fremtredende synlighet.

Visit Innlandet er i ferd med å kartlegge regionstilhørighet på merkevarerhuset i regionen. Tanken er å oppkalle det lokale merkevarerhuset noe som inneholder «Ringerike» og «Hadeland». Dette er imidlertid ikke besluttet. Visit Innlandet ble utfordret på dette punktet på bakgrunn av tilbakemeldingene fra reisemålsaktørene.

Visit Innlandet har nå tre markedscoordinatorer plassert i tre ulike regioner.

Visit Innlandet har et pågående bærekraftprosjekt hvor de jobber med bærekraftsprinsippene. Prosjektet er i første av to faser hvor det jobbes med forankring og samarbeid med medlemskommunene. I andre fase vil konkrete handlingsplaner realiseres. Blant annet er grønn mobilitet en viktig del av andre fase. I forlengelse av dette er det stort fokus på både kollektivtransport og andre miljøvennlige transportmidler, samt miljøvennlige aktiviteter som blant annet sykkelturet etc. Det er i tillegg stort fokus på produktutvikling for å sørge for fremtidige bærekraftige aktiviteter. Det jobbes med sertifiseringsordninger for bærekraftig reisemål.

Visit Innlandet har online booking på sine nettsider til medlemmenes destinasjonstilbud. De har flere tilbud om pakketering. Det opplyses at pakketeringstilbudet genererer flere henvendelser og at flere får inspirasjon og blir opplyst om regionens tilbud. Visit Innlandet hadde 4000 daglige visninger på nettsiden i juli, og de opplyser at de overførte to millioner kroner til sine medlemmer etter salg av pakker og inngangsbilletter.

Visit Innlandet har som ambisjon å bli et kompetansehus for reiselivsnæringen og for kommunene. De opplever at destinasjonsarbeid tidligere handlet om markedsføring, men nå handler mest om kompetanse. I tråd med den digitale utviklingen, opplever de

også at produksjon av innhold som bl.a. reklamefilmer er svært viktig. For å nå målene, har Visit Innlandet søkt, og fått, midler fra Innovasjon Norge for å kunne gjennomføre kurs, samt produsere filmsnutter for medlemsbedriftene.

Visit Innlandet representerer medlemskommuner og medlemsbedrifter fra to ulike fylker. Det blir opplyst fra Visit Innlandet at de har gode kontakter i begge fylker, samt at midler de mottar fra fylkeskommunene ikke følger med geografisk begrensninger. Det er derfor slik at midler fra Viken kan benyttes i Innlandet og vica versa.

### 2.3.3 Norefjell Destinasjon AS

Norefjell Destinasjon AS (heretter «Visit Norefjell») er et aksjeselskap bestående av én fulltidsansatt, én deltidsansatt og ti eiere. Visit Sigdal er i ferd med å bli en del av Visit Norefjell, og samlet vil destinasjonsselskapet da ha om lag 130 medlemsbedrifter. Norefjell Skisenter er den største eieren etterfulgt av Norefjell Ski og Spa og deretter syv grunneiere. Visit Norefjell har et nært samarbeid med de fire kommunene Flå, Sigdal, Krødsherad og Modum. Sistnevnte omtaler seg som observatør, men dette er ingen formell tittel eller en tilslutningsform. Alle kommunene bidrar økonomisk og tar til dels en aktiv del i destinasjonsarbeidet i disse kommunene. Visit Norefjell har et pågående prosjekt på grønn mobilitet med en støttefinansiert deltidsansatt og jobber aktivt mot å nå sertifisering som bærekraftig reisemål.

Visit Norefjell har i sin strategiplan mot 2030 som mål å etablere seg som helårsdestinasjon med en årlig vekst i hotell- og opplevelsesnæringen på 3-4 prosent. For å nå dette målet jobber selskapet aktivt med markedsføring nasjonalt, men også internasjonalt. Sistnevnte gjøres i hovedsak i samarbeid med Innovasjon Norge. Visit Innlandet betaler også Innovasjon Norge for kompetansehevende kurs som de holder for medlemmene. Visit Norefjell mener at de er like fokusert på å markedsføre regionen som de konkrete medlemsbedriftene og er bevisst på at alle medlemsbedriftene blir synliggjort og profilert i kampanjene forholdsvis etter størrelse og økonomisk bidrag.

Det opplyses fra Visit Norefjell at de har svært godt nettverk innad i kommunene og fylkeskommunen Viken. De sier de er stolte av at de har klart å samle de fire kommunene og fått de til å samarbeide nært om destinasjonsarbeid. Videre opplever Visit Norefjell at de har god dialog med kollektivtransportselskapene Vy og Brakar busselskap hvor de jobber aktivt med å få til et adekvat transporttilbud. Utover dette er de i dialog om andre transportprosjekter, herunder å kunne få selvkjørende buss til å kjøre til, fra, og innad i området.

Av konkrete resultater viser selskapet til at det har fått til store arrangementer som blant annet sykkelritt på Norefjell. Videre har selskapet gode konkrete resultater på klikk og tid brukt på deres hjemmesider. Selskapet har også hatt kampanjer som har medført målbare høyere besøkstall for enkeltdestinasjoner.

Selskapet gjennomfører en- eller todagersturer for førstelinjeansatte i medlemsbedriftene hvor de største reiselivsaktørene besøkes. Dette er for å øke kompetansen medlemsbedriftene imellom og gjøre de ansatte kjent med attraksjonene i

nærområdet. Dette beskrives som viktig for samarbeidet mellom medlemsbedriftene. Videre gjennomføres jevnlig medlemsmøter med konkrete temaer, gjennomgang av status, markeds kampanjer etc. Det er dannet egen Facebook-gruppe for medlemmene hvor de kan kommunisere seg imellom. Det er mindre fokus på pakketering, men mer fokus på at medlemmene skal bli kjent seg imellom og finne sine naturlige samarbeidspartnere basert på kunnskap på egne besøkende og deres interesser og behov.

Når det gjelder forbedringspotensialer, er Visit Norefjell fokusert på at de ønsker å ha en tettere dialog med sine medlemsbedrifter og en tydeligere kommunikasjon når det gjelder forventningsavklaring. I forlengelse av dette er det i noen tilfeller språk mellom det medlemsbedriftene forventer av destinasjonsselskapet og det som er realistisk at et destinasjonsselskap kan bidra med. Det opplyses at en hyppigere og tettere dialog ville avhjulpet dette.

Visit Norefjell opplever at Ringeriksregionen har et homogent tilbud, og at regionen kunne vært samlet under én paraply med ulike merkevarenavn. Som eksempel ble det nevnt Visit Buskerud med eksempelvis Norefjell og Hadeland som undergrupper under samme paraply.

#### 2.3.4 Visit Oslo

Visit Oslo AS (heretter «Visit Oslo») er et aksjeselskap som ikke har medlemmer, men består av cirka 100 aksjonærer og ca 60 samarbeidspartnere. Majoriteten av aksjonærene og samarbeidspartnerne holder til i Oslo, men det er ikke krav om at reiselivsaktørene skal være lokalisert i Oslo. Det er imidlertid en forutsetning at det anses hensiktsmessig å markedsføre aktørene under Oslo-navnet. Kommuner kan verken være partnere eller aksjonærer.

Hadeland Glassverk er aksjonær i Visit Oslo, mens Kistefos er samarbeidspartner. Visit Oslo har om lag 25 - 30 fast ansatte, samt ca 10 - 15 deltidsansatte. Selskapet er inndelt i tre avdelinger, herunder markedsavdeling, vertskapsavdeling, samt en avdeling som jobber målrettet mot næringslivet og store prosjekter (for eksempel store kongresser og arrangementer til hovedstaden). Visit Oslo er en av åtte eiere av VisitOsloRegion SA (se punkt 2.3.5).

Visit Oslo har en visjon om å gjøre Oslo til verdens mest attraktive reisemål. I forlengelse av dette jobber de på tre akser: Verdiskapning, fotavtrykk og attraktivitet. Verdiskapningen måles i antall gjestedøgn og ankomster i næringen. Fotavtrykk måles i antall klikk, likes, visninger, kommentarer og redaksjonelle saker nasjonalt og internasjonalt. Attraktivitet måles ikke direkte, men sammenholdes mot «Oslo: State of the City» - en rapport som måler attraktiviteten til Oslo internasjonalt basert på sammenstilling av 500 studier innenfor business, innovasjon, gjestfrihet, entreprenørskap og talentattraksjon.

Destinasjonsselskapet er opptatt av å tydeliggjøre at de jobber for destinasjonen som helhet og ikke for enkeltdestinasjonene isolert sett. Dette er i tråd med deres tre akser hvor de jobber mot overordnede mål i Oslo og omegn, og ikke individuelle mål for den enkelte destinasjon. Visit Oslo beskriver at selskapets viktigste styrke er deres nettverk,

kunnskap og kompetanse. Når det gjelder nettverk har Visit Oslo tette forbindelser med Visit Norway, Norsk Reiseliv, NHO Reiseliv, Virke etc. Videre har de god kontakt med politikere og byråkrater i Oslo kommune. I forbindelse med koronapandemien har de etablert en månedlig digital kaffe for alle partnere og aksjonærer hvor de synliggjør sine kampanjer, strategi og får innspill. Videre har de eksterne foredragsholdere og aktører som tidvis deltar.

Det jobbes ikke med pakketering i Visit Oslo, og det eneste produktet som kan kjøpes på deres nettside er turistkortet OsloPass. Med Oslopass betaler de besøkende en viss sum avhengig av varighet på passet som gir gratis offentlig transport med Ruter, gratis eller rabatterte inngang til en rekke museum og attraksjoner. Visit Oslo er ikke eier av OsloPass, men de drifter og administrerer produktet. Ruter er også tungt involvert i samarbeidet.

I forlengelse av at Visit Oslo er deleier i VisitOsloRegion, har de et tett samarbeid med destinasjonsselskaper på Østlandet. De bruker nettverket til å dele erfaringer i forbindelse med koronapandemien, samt bruke hverandres spisskompetanse og delta i prosjektgrupper (se punkt 2.3.5).

### 2.3.5 VisitOsloRegion SA

VisitOsloRegion SA (heretter «VisitOsloRegion») er et landsdelsdestinasjonsselskap for Østlandet. Dette innebærer at det bare er destinasjonsselskaper som kan være medlem i selskapet. Ettersom selskapet er organisert som et samvirkeforetak, er medlemmene også eiere av selskapet. VisitOsloRegion ble stiftet i 2015 og er eid av de åtte største destinasjonsselskapene på Østlandet, blant annet Visit Innlandet. Selskapet har ingen ansatte, men har en styreleder som representere selskapet utad.

Det overordnede målet er å få flere utenlandske turister til regionen som blir lenger og legger igjen mer penger.

VisitOsloRegion markedsfører seg primært mot utenlandske turister. De har i den forbindelse samarbeid med store aktører som blant annet Avinor, VisitNorway, ulike fly- og fergeselskap. Selskapet beskriver seg selv som en trakt i den forstand at de retter markedsføringen mot to store konkrete målgrupper internasjonalt, og at de deretter forsøker å styre turistene til aktuelle destinasjonsselskap som har passende tilbud.

VisitOsloRegion opplyser at eierne benytter hverandres spisskompetanse for å bygge et kompetansenettverk. Det innebærer at de delegerer/fordeler enkelte prosjekter til destinasjonsselskaper med den aktuelle kompetansen. Eksempler på dette er markedsføringsprosjekter, mat- og restaurantprosjekter, felles prosjekt for offentlig kommunikasjon og mer bærekraftig transport inn til regionene og destinasjonene. Videre finner de samarbeidsområder som er besparende og hensiktsmessig for partene, herunder at fem eiere samarbeider om felles Internett-plattform.

VisitOsloRegion opplyser at deres styrke er nettverket og tyngden i medlemsmassen. Dette innebærer at de har stor politisk innflytelse og som regel får møte med viktige personer, herunder eksempelvis næringsminister, der dette er nødvendig.

VisitOsloRegion har som visjon å utvide medlemsmassen for å øke samhandlingen og kompetansen i Østlandsregionen.

Det er vanskelig for VisitOsloRegion å måle resultatene siden de ikke er et destinasjonsselskap i seg selv. De har en nettside ([www.visitgreateroslo.com](http://www.visitgreateroslo.com)), men det har, ifølge selskapet, aldri vært målet at salg skal skje fra denne. Når det gjelder andre typer resultater, har VisitOsloRegion fått til endringer i grunnlaget for statistikken fra SSB i reiselivsnæringen. Statistikken hadde tidligere andre regionsavgrensninger enn det som var naturlig i reiselivsnæringen, og ga derfor et feilaktig bilde av reiselivsnæringen som heller ikke kunne brukes i sammenligningsgrunnlag.

### 2.3.6 Oppsummering

Det er to dominerende destinasjonsselskap i regionen: Visit Innlandet og Visit Norefjell. Visit Innlandet har møtt signaler om og konkrete utmeldinger fra selskapet med mottiltak. De har ansatt en egen fagperson som jobber med / for regionen og de utvikler en merkevarehus-strategi som gjør at reiselivsaktøren skal komme i fokus. Visit Norefjell framstår som et godt forankret selskap i Krødsherad og kommunene rundt.

## 2.4 Oppsummering

Reiselivsnæringen er viktig for kommunene. Den bidrar til å oppnå deres overordnede mål om økt verdiskapning, sysselsetting, skatteinngang og bo- og besøksattraktivitet.

Per nå er det bare Krødsherad kommune som har et aktivt medlemskap i et destinasjonsselskap da de øvrige kommunene i regionen enten ikke er medlem eller har et medlemskap som utløper med virkning fra 1.januar 2022. Ringerike kommune har uttalt at de ønsker en prosess for å samarbeide om destinasjonsarbeid med de øvrige kommunene i den nye Ringeriksregionen.

Samtlige kommuner forventer at et destinasjonsselskap synliggjør deres områder i markedsføringen og tilbyr «pakker» for å få besøkende til å bli lenger og legge igjen mer penger. Videre er alle kommunene bevisst på at de må være tydeligere bestillere hos destinasjonsselskaper for å ha nytte av medlemskapet.

Reiselivsaktørene har som overordnet mål å tiltrekke seg flest mulig besøkende som legger igjen mest mulig penger, samt å tiltrekke seg relevant og kompetent arbeidskraft. For å nå målene er de avhengig av ekstern bistand i forbindelse med markedsføring, en effektiv og imøtekommende offentlig forvaltning, god infrastruktur, herunder tilgang på offentlig kommunikasjon, gode parkeringsmuligheter og tilstrekkelig skilting. Videre har de behov for ekstern bistand til å skape en arena for kunnskaps- og erfaringsutveksling mellom reiselivsdestinasjonene for å finne naturlige samarbeidspartnere.

Reiselivsaktørene er unisone om at de ikke ønsker at det opprettes et nytt destinasjonsselskap. Oppfordringen fra aktørene er derfor at Ringeriksregionen ikke bør ha som mål å opprette et eget selvstendig destinasjonsselskap. Reiselivsaktørene som er tilfreds med sitt medlemskap i et destinasjonsselskap ønsker absolutt ikke å måtte bytte til et annet selskap. Reiselivsaktørene som ikke er tilfreds ønsker heller å jobbe med å

forbedre samarbeidet med destinasjonsselskapet de er medlem av fremfor at det stiftes noe nytt.

Reiselivsaktørene har et uttalt behov for styrket samarbeid mellom kommunene i Ringeriksregionen som kan løse overordnede oppgaver knyttet blant annet til kollektivtransport, skilting etc.

Reiselivsaktørene oppga to avgjørende faktorer for at de skal samarbeide med andre reiselivsaktører. Det første var at aktørene hadde kunnskap om hverandre, hverandres tilbud og attraksjoner. Det andre var at samarbeidet ga gjensidige fordeler.

Destinasjonsselskapene har som overordnet mål å tiltrekke seg flest mulig besøkende til sine regioner, og dermed til enkeltdestinasjoner. Deres styrke lå først og fremst i deres kunnskap, kompetanse og nettverk. Det å ha variasjon og kvantitet i medlemsmasse gir mulighet for politisk påvirkning, utnyttelse av medlemmers spisskompetanse, god posisjon i forbindelse med søknader om tilskuddsordninger og prosjektbidrag, samt et nettverk til utveksling av kunnskap og erfaring.

Destinasjonsselskap bidrar til markedsføring av regionen og til dels enkeltdestinasjoner. Imidlertid synes destinasjonsselskapenes rolle i større grad å dreie seg om kunnskap, kompetanse og nettverk som bidrar til å nå kommunenes og reiselivsdestinasjonenes behov og mål.



## 3.0 Diskusjon

Nedenfor diskuterer vi problemstillingen for rapporten basert på den samlede informasjonen fra de tre gruppene med respondenter som er intervjuet. Spørsmålet er hvilke behov og muligheter som finnes for å styrke reiselivssamarbeid i Ringeriksregionen gjennom ulike felles løsninger.

### 3.1 Behov

Det er ingen tvil om at kommunene og reiselivsaktørene ønsker å styrkes. Kommunene som tilrettelegger og støttespiller for lokalt næringsliv ønsker at dette skal kunne utvikle seg. Gode reiselivsaktører betyr blant annet arbeidsplasser, skatteinntekter og besøk til kommunen. For flere av kommunene i regionen er det liten tvil om at enkelte store reiselivsaktører bidrar sterkt til å sette stedene på kartet, som for eksempel Hadeland Glassverk, Kistefos og aktørene i Norefjell. Godt besøk gjør det også mer attraktivt å bo blant annet fordi service- og handelstilbudet er bedre enn innbyggertallene skulle tilsi.

#### 3.1.1 Bunnlinjen

Reiselivsaktørene uttrykker ambisjon om vekst. For noen handler situasjonen nå om å reise seg etter nedstengningen på grunn av pandemien og strenge smittevernregler, mens for andre er det viktig å beholde og videreutvikle den forsterkede posisjonen som et betydelig økt antall nordmenn på norgesferie, har medført. Økt attraktivitet sikrer arbeidsplassene – både de faste og midlertidige – og eventuelle overskudd øker mulighetene for ytterligere investeringer i egne bedrifter. Vi tolker det dit at alle former for samhandling og samarbeid som bedrer bunnlinjen i bedriftene er velkomment.

#### 3.1.2 Felles behov

Reiselivsbedriftene er selskap som har som sitt primære mål å opprettholde eller utvikle egen virksomhet. Reiselivsaktører som selv mener at de har et heldagstilbud vil for eksempel helst at besøket skal tilbringe hele dagen hos dem før de reiser videre til neste reisemål. Samarbeid med andre reiselivsaktører oppleves som positivt hvis det gir gjensidige fordeler, men for de fleste vil hovedfokus naturlig nok være på å drifte egen virksomhet best mulig. Skal de bruke tid og krefter på samarbeid med andre, må fordelene være større enn ulempene.

#### 3.1.3 Behov for samarbeid

De små og mellomstore reiselivsbedriftene, og særlig aktører innen hotell- og restaurantbransjen, uttrykker et klart behov og ønske om mer samarbeid. De vil gjerne være det neste stedet som besøkende anbefales å reise til hvis de trenger en bedre middag eller overnatting. De største aktørene som har kompetanse i eget hus på de fleste aktuelle områder, som for eksempel markedsføring / kommunikasjon, sier seg likevel opptatt av å samarbeide med andre reiselivsaktører og kommunene de er

etablert i. Motivene kan slik sett se ut til å variere fra de små som er mest opptatt av bunnlinjen til de store som både er opptatt av sitt samfunnsansvar (for eksempel å bevare og styrke arbeidsplassene) og av å styrke sin posisjon som reisemål.

### 3.1.4 Flere døgn

Kommunene og reiselivet har sammenfallende interesse av at besøket blir flere døgn i kommunene slik at også ulike overnattingsaktører blir en del av reisen.

Pakketering har vært (og er delvis) et tilbud fra destinasjonsselskaper som har som formål å flette flere ulike reiselivsaktører inn i et sammenhengende besøk, gjerne over flere døgn. Internett og sosiale medier har gjort det stadig enklere for besøkende å sette sammen sine egne «pakker» og gjøre de nødvendige reservasjoner og bestillinger. Noen grupper, som pensjonister, lag og foreninger har fortsatt behov for slike pakker, men vi tror at disse «pakkene» vil bli stadig mindre aktuelle. Dette med mindre pakkene er sterkt konkurransedyktige eller tilbyr tjenester til, mellom, og fra reisemålene for dem som ønsker å reise kollektivt.

### 3.1.5 Oppsummering

Kommunene, reiselivsaktørene og ikke minst den nye kommuneregionen har behov for å øke besøksattraktiviteten og styrke kommunene og aktørene som attraksjoner.

## 3.2 Behovsanalyse

Behovsanalysen søker å fange opp behovene til kommunene, kommuneregionen og reiselivsaktørene som har interesse av felles løsninger innen reiselivet.

### 3.2.1 Økt besøksattraktivitet

Reiselivsaktørene finner i en viss grad hverandre og opprettholder et samarbeid dersom det altså er gjensidig positivt. Den enkelte kommune bryr seg naturlig nok mest om sine egne innbyggere og bedrifter. Kommunene uttrykker at de trenger hjelp av for eksempel destinasjonsselskaper for å serve reiselivet og markedet. De færreste har for eksempel egen kompetanse på området.

Regionene har som formål å løse fellesoppgaver innen et geografisk område som ikke den enkelte kommune eller reiselivsaktør gjør bedre selv eller gjennom for eksempel et interkommunalt samarbeid. For den nye regionaktøren, Ringeriksregionen, har det oppstått nye behov og muligheter ved at Modum og Krødsherad kommuner er innlemmet i det geografiske området. Reiselivsaktørene kjenner knapt nok til den nye kommuneregionen og har derfor heller ikke uttrykt spesielle behov direkte rettet mot denne.

Reiselivet har stor betydning for de fem kommunene. Krødsherad er den av de fem kommunene som i størst grad trenger et levedyktig reiseliv. Modum og de tre tidligere ringerikskommunene har også et betydelig reiseliv. Sett under ett, som et geografisk område, antar vi at mulighetene er betydelige for å økt besøksattraktivitet. Det nye

geografiske perspektivet – på alle fem kommunene – er det per nå verken kommuner, reiselivsaktører eller et enkelt destinasjonsselskap som har. Her kan kommuneregionen bidra med ved nettopp å foreslå den best mulig egnede formen for organisering som kan styrke reiselivssamarbeidet.

### 3.2.2 Kollektivtransport

Respondentene uttrykker behov for bedret kollektivtransport. Kommunene og reiselivsaktørene er opptatt av bærekraft og ønsker å kunne tilby besøkende å komme til, mellom og fra reisemålene med buss og/eller tog.

Ringeriksregionen har et jernbane- og vegnett som går både nord – sør og øst – vest. Bergensbanen går gjennom regionen. Regiontogene (f. eks. Oslo – Bergen) konkurrerer med fly på strekningene mellom byene. Det gir færre stopp underveis. Per i dag stopper Bergensbanen kun fast i Hønefoss i Ringerike, og på noen avganger Vikersund og Hokksund i Modum.

Hønefoss er definert inn i InterCity (som er betegnelsen på utbyggingen av jernbanelinjene fra Oslo og mot Halden, Skien, Lillehammer og Hønefoss, og omfatter Østfoldbanen, Vestfoldbanen, Dovrebanen og Ringeriksbanen. Rundt 80 prosent av passasjertrafikken skjer innenfor disse strekningene). Byggingen av den nye Ringeriksbanen og ny firefeltsmotorveg til Hønefoss (med planlagt ferdigstilling i 2028) vil redusere reisetiden til hovedstaden med om lag en time. Det vil innen overskuelig framtid bli lettere å komme til og fra regionen fra Oslo-området, noe som vil gi store samfunnsmessige fordeler for Ringerike og omegn.

Prosjekter på E16 og Riksveg 4 vil også bedre forholdene for veibasert trafikk i de kommende årene, ikke minst vil forbindelsen til Gardermoen bli forbedret. Dette kan få betydning for de reiselivsaktørene som har besøkende fra utlandet eller fra andre deler av landet.

Reiselivet ønsker et bedre kollektivtilbud. Bortsett fra aksene Oslo – Hønefoss kjenner vi i dag ikke til planer som vil styrke det øvrige kollektivtilbudet. Bedre veier kan stimulere til at enda flere reiser med bil. Det er behov for å overføre flest mulig av de mange hundre tusen årlige bilreisene til kollektivtransport. Dette vil gi store klima- og miljøgevinster og bidra til å innfri bærekraftsmål.

### 3.2.3 Skilting

Flere reiselivsaktører uttrykker behov for bedre skilting fra hovedveiene. Ved å fremme fellesbehovet for bedre skilting overfor veieierne kan det være at kommuneregionen og / eller et destinasjonsselskap kan nå fram bedre enn den enkelte aktører. Bedre skilting anes som et mål, men vi har per nå ikke en samlet behovsanalyse å legge til grunn for dette målet.

### 3.2.4 Destinasjonsselskap - reiselivsorganisering

Et destinasjonsselskap kan forventes å løse oppgaver som den enkelte kommune eller reiselivsaktør ikke selv har kompetanse, nettverk eller kapasitet til å løse. Det vil særlig gjelde markedstiltak som trekker flere reisende til regionen, men også ved felles problemer som krever en politiske løsning. Et viktig funn er at noen destinasjonsselskaper stiller krav om at kommunen er medlem for at reiselivsaktørene skal kunne være medlemmer. Per nå sitter Ringerike, Jevnaker, Modum og Hole på gjerdet uten å ha landet sine beslutninger om eventuell tilhørighet til et destinasjonsselskap.

Det er ingen tvil om at kommunene og reiselivsaktørene ønsker å være tilsluttet et destinasjonsselskap på grunn av selskapenes muligheter for å nå ut i markedet. Utlandet og Oslo-området er attraktive markeder for reiselivet i regionen. Visit Oslo er primært et selskap for Oslo-baserte aktører, mens VisitOsloRegionen er et selskap som utelukkende har destinasjonsselskaper som eiere. For de fleste reiselivsaktørene i regionen er mulighetene til å nå de store markedene enten å bli med i Visit Norefjell, som markedsfører sine medlemmer i utvalgte europeiske land, eller i Visit Innlandet som er en av åtte eiere i VisitOsloRegionen.

Visit Norefjell konsentrerer markedsføringen om aktører i noen kommuner, og oppleves derfor ikke som et relevant selskap for reiselivsaktører i Hole, Jevnaker og Ringerike. Visit Innlandet oppleves heller ikke som særlig relevant på grunn av tilknytningen til nabofylket Innlandet og markedsføringen av mjøsbyene. Utmelding og varsel om utmeldinger har ført til raske mottiltak fra Visit Innlandet, som uttrykker et ønske om å satse på Ringeriksregionen.

Tanken om et nytt destinasjonsselskap for Ringeriksregionen blir avvist av samtlige reiselivsaktører. Dette handler dels om at heller ikke dette er et regionbegrep de opplever tilhørighet til og at et nytt selskap vil bruke mye ressurser på å opparbeide seg en posisjon tilsvarende de etablerte destinasjonsselskapene. Reiselivsaktører er tydelige på at de heller vil utvikle sitt medlemskap i det nåværende selskapet framfor å være med på å etablere noe nytt.

Visit Innlandet har vist evne til å tilpasse seg medlemmenes behov. For kommunene, kommuneregionen og reiselivsaktørene vil det være avgjørende at destinasjonsarbeidet gir effekter tilbake til medlemmene. Det betyr at dersom Visit Innlandet skal bidra til å løse Ringeriksregionens behov for økt besøksattraktivitet, så må det fokuseres på reiselivsaktørene i de fem kommunene.

### 3.2.5 Interessekonflikter

En satsing på Visit Innlandet vil kunne innebære en interessekonflikt med Visit Norefjell. Reiselivsaktørene tilknyttet Visit Norefjell er de som med størst tydelighet har uttrykt at det ikke er ønskelig å være tilknyttet et selskap med Innlandet i navnet. For disse aktørene er det Norefjell som er merkevaren. Ordet Innlandet gir heller ikke god gjenklang og stedstilhørighet for de øvrige reiselivsaktørene.

### 3.2.6 Oppsummert

Det er behov for å:

- styrke besøksattraktiviteten med regional drahjelp
- bedre kollektivtilbudet
- markedsføre regionen enda bedre i Oslo-området, øvrige Norge og utlandet

Det er ikke behov for et nytt destinasjonsselskap av typen Visit Ringeriksregionen.

### 3.3 Mål

Den nye Ringeriksregionen har en eksistensberettigelse ved at det finnes oppgaver i de fem kommunen som trenger interessefellesskapet. Næringslivet er identifisert som et hovedområde for regionsamarbeidet og reiselivet er utpekt som et område hvor det er ønskelig å kartlegge behov og formulere mål for fellesløsninger.

Tabellene viser behov, behovsanalyser og tilhørende mål.

Målene er:

- Økt besøksattraktivitet
- Styrket kollektivtilbud
- Bedret markedsføring av regionen i Oslo-området, øvrige Norge og utlandet

Målene er av overordnet karakter og har en tydelig sammenheng. Virkningen av bedre markedsføring vil være økt antall besøk. Dersom kollektivtilbudet framstår som et attraktivt alternativ til å bruke bil, vil flere reiser skje med buss og tog. Dette vil igjen gi økt kapasitet på parkeringsplassene og redusere behovet for areal til dette formålet. Effekter på klima og miljø som følge av økt bruk av kollektivtransport, er ikke beregnet. I og med at flere av reisemålene har mange hundre tusen besøkende hvert år, antar vi at miljøgevinsten er betydelig.

<b>Behov</b>	<b>Behovsanalyse</b>	<b>Mål</b>
Flere innbyggere, flere arbeidsplasser som følge av økt besøk	Kommuner og reiselivsaktører trenger bistand fra et regionalt nivå	Å øke besøksattraktiviteten - flere reisende blir et døgn lenger
Et betydelig bedre buss- og togtilbud til og i regionen.	Igangsatte planer vil bedre reisetid til/fra Oslo og Gardermoen. Ringeriksbanen vil gi et styrket togtilbud, mens vegbyggingen vil styrke bilbruken.	Å styrke kollektivtilbudet på buss og tog til regionen og internt i regionen.  Flere buss- og tog avganger til Jevnaker, Kistefoss, Vikersund, Norefjell
Bedre markedsføring av reiseaktører i regionen	Arbeidet må skje innen eksisterende visit-selskaper.	Å stille krav til destinasjonsselskap om markedsføring som fokuserer på reisemål i regionen.

### 3.4 Krav

En felles framtidig organisering innen reiselivet i Ringeriksregionen kan innfri de behov og mål som er beskrevet over. I og med at det framstår som uaktuelt å opprette et nytt destinasjonsselskap, må arbeidet søkes løst med de to hovedaktørene Visit Norefjell og/eller Visit Innlandet.

Kravene som må stilles til destinasjonsselskapene /-et er:

- At de er i markeder eller har tilgang til markeder som gir økt besøk hos aktørene i regionen
- At selskapet markedsfører pakker eller «menyer»<sup>8</sup> for alternative sammenhenger mellom reiselivsaktørene overfor ulike målgrupper
- At de er et klart og tydelig fokus på geografiske områder (eller navn som gir stedsidentitet og -tilhørighet) innen regionen
- At de har en størrelse / tyngde og et nettverk som kan bidra til å fremme interessene til reiselivet i regionen
- At de har kunnskap / kompetanse som kommunene og reiselivsaktørene trenger / ikke har selv

Krav	Effekt
1. Markedstilgang	Nye kunder blir kjent med og tiltrekker reiselivsaktører i regionen
2. Markedsføring av pakker og menyer	Flere overnatter i regionen før de reiser videre til neste reisemål
3. Tydelig fokus	Digitale og fysiske løsninger viser konkrete merkevarer og reisemål i regionen.
4. Størrelse / tyngde	Øker muligheter for gjennomslag for saker som bedret kollektivtilbud, skilting osv.
5. Kompetanse	Selskapet blir et reelt supplement til kommunene og reiselivsaktørene – altså en form for outsourcing av tjenestene.

Kravene er listet opp i prioritert rekkefølge ut fra betydningen av forventede effekter for reiselivet.

### 3.5 Alternativanalyse

En felles framtidig organisering som skal skje uten etablering av et nytt destinasjonsselskap, må skje innen enten Visit Norefjell og / eller Visit Innlandet.

---

<sup>8</sup> Menyer blir av flere turoperatører foretrukket framfor pakker ut fra at mange besøkende ønsker å sette sammen en pakke som passer for dem selv og deres behov; med andre ord pakketering med en viss grad av valgfrihet med hvor for eksempel overnattingssted inngår som fast element.

### 3.5.1 Konsept 1: Felles organisering innen Visit Buskerud

Konseptet forutsetter at de fem kommunene i regionen og reiselivsaktørene blir med i et nystartet Visit Buskerud (se ide fra Visit Norefjell), der det etableres nye selskaper for de ulike geografiske områdene eller etter andre definisjoner av klynger.

<b>Krav</b>	<b>Effekt</b>	<b>Vurdering av konsept</b>
Markedstilgang	Nye kunder blir kjent med og tiltrekker reiselivsaktører i regionen	Et nytt selskap vil måtte opparbeide seg en slik markedstilgang, noe som tar tid og krever mye ressurser. Innen selskapet vil det utelukkende være Visit Norefjell som har et etablert marked innen- og utenlands.
Markedsføring av pakker og menyer	Flere overnatter i regionen før de reiser videre til neste reisemål	Visit Norefjell tilbyr i liten grad pakker og menyer, og et nytt selskap vil måtte starte uten etablerte kunder og kontakter / nettverk.
Tydelig fokus	Digitale og fysiske løsninger viser konkrete merkevarer og reisemål i regionen.	Etableringen av underselskaper med geografiske eller andre identiteter vil kunne innfri kravet.
Størrelse / tyngde	Øker muligheter for gjennomslag for saker som bedret kollektivtilbud, skilting osv.	Et nytt selskap vil ikke ha den samme tyngden som større etablerte selskaper med mange medlemmer og lang historikk.
Kompetanse	Selskapet blir et reelt supplement til kommunene og reiselivsaktørene – altså en form for outsourcing av tjenestene.	Kan innfris ved at selskapet er tilstrekkelig bemannet.



### 3.5.2 Konsept 2: Felles organisering innen Visit Innlandet

Konseptet forutsetter at de fem kommunene og reiselivsaktørene blir medlemmer av eller opprettholder medlemskapet i Visit Innlandet.

<b>Krav</b>	<b>Effekt</b>	<b>Vurdering av konsept</b>
Markedstilgang	Nye kunder blir kjent med og tiltrekker reiselivsaktører i regionen	Visit Innlandet er et stort selskap i vekst og har tilgang til et nasjonalt og internasjonalt marked (gjennom VisitOsloRegionen).
Markedsføring av pakker og menyer	Flere overnatter i regionen før de reiser videre til neste reisemål	Visit Innlandet bistår med noe pakketering i dag.
Tydelig fokus	Digitale og fysiske løsninger viser konkrete merkevarer og reisemål i regionen.	Visit Innlandet jobber med en merkevarestrategi som skal gi økt fokus på reiselivsaktøren, og som gjør Innlandet til en undertekst. Arbeidet er nylig startet.  Visit Norefjell ønsker ikke å bli identifisert med Innlandet.
Størrelse / tyngde	Øker muligheter for gjennomslag for saker som bedret kollektivtilbud, skilting osv.	Visit Innlandet er et betydelig destinasjonsselskap med ambisjoner om fortsatt vekst gjennom økt medlemsfokus.
Kompetanse	Selskapet blir et reelt supplement til kommunene og reiselivsaktørene – altså en form for outsourcing av tjenestene.	Kommunene og reiselivsaktørene må ha en tydelig dialog og avtale om hvilke tjenester som faktisk skal leveres som ledd i medlemskapet og hva som koster ekstra.

### 3.5.3 Konsept 3: Felles organisering av Visit Norefjell og Visit Innlandet

Konseptet forutsetter at Visit Norefjell blir et selskap innen Visit Innlandet, etter modellen som Visit Norefjell foreslo (men da med Visit Buskerud som mulig navn).

<b>Krav</b>	<b>Effekt</b>	<b>Vurdering av konseptet</b>
Markedstilgang	Nye kunder blir kjent med og tiltrekker reiselivsaktører i regionen	Som i konsept 2
Markedsføring av pakker og menyer	Flere overnatter i regionen før de reiser videre til neste reisemål	Som i konsept 2
Tydelig fokus	Digitale og fysiske løsninger viser konkrete merkevarer og reisemål i regionen.	Visit Norefjell opprettholdes som selskap og beholder (forutsatt at kravene innfris) sin posisjon som merkevare.
Størrelse / tyngde	Øker muligheter for gjennomslag for saker som bedret kollektivtilbud, skilting osv.	Som i konsept 2
Kompetanse	Selskapet blir et reelt supplement til kommunene og reiselivsaktørene – altså en form for outsourcing av tjenestene.	Som i konsept 2

### 3.5.4 Konsept 4: Visit Norefjell fusjoneres med Visit Innlandet

Konseptet innebærer en fusjon mellom Visit Norefjell og Visit Innlandet der selskapets navn forblir Visit Innlandet. En forutsetning er at Norefjell som merkevare beholder eller styrker fokuset i selskapets arbeid.

Krav	Effekt	Vurdering av konseptet
Markedstilgang	Nye kunder blir kjent med og tiltrekker reiselivsaktører i regionen	Som i konsept 2
Markedsføring av pakker og menyer	Flere overnatter i regionen før de reiser videre til neste reisemål	Som i konsept 2
Tydlig fokus	Digitale og fysiske løsninger viser konkrete merkevarer og reisemål i regionen.	Visit Norefjell opphører som selskap, men Norefjell markedsføres som egen merkevare.
Størrelse / tyngde	Øker muligheter for gjennomslag for saker som bedret kollektivtilbud, skilting osv.	Som i konsept 2
Kompetanse	Selskapet blir et reelt supplement til kommunene og reiselivsaktørene – altså en form for outsourcing av tjenestene.	Som i konsept 2

### 3.6 Mål- og kravanalyse

Et nytt Visit Buskerud er det konseptet som i lavest grad bidrar til å innfri de overordnede målene og kravene. Reiselivsaktørene har tydelig advart mot å etablere et nytt destinasjonsselskap. Fordelene ved dette konseptet er størst for de aktørene som allerede er medlemmer og eiere av Visit Norefjell.

Konsept 2 vil ikke tilfredsstillende mål og behov hos reiselivsaktører i Krødsherad og trolig heller ikke for en del aktører i Modum. En splittelse internt i den nye regionen blant kommunene og innen reiselivet, er direkte motstridende med formålet med å utvide den tidligere Ringeriksregionen med nettopp kommunene Modum og Krødsherad og prosessen som er satt i gang med å vurdere behov for styrket reiselivssamarbeid gjennom en felles organisering.

Konsept 3 og 4 er de som innfrir flest mål og krav til ny framtidig organisering av reiselivet i regionen. Det siste konseptet vil gi den ryddigste organiseringen med ett selskap og ett styre. Forutsetningen for at denne løsningen skal innfri mål og krav er at Visit Innlandet lykkes med «merkevarerhus»-strategien, det vil si en mer geografisk fleksibel markedsføring enn tidligere der ulike målgrupper finner fram til et attraktivt tilbud samtidig som den enkelte reiselivsaktør framstår fokusert og tydelig.

### 3.7 Økonomisk analyse

Hva de økonomiske konsekvensene for kommunene vil være for de ulike konseptene er ikke analysert. De økonomiske rammene for en eventuell destinasjonstilhørighet vil kunne være gjenstand for forhandling.

## 4.0 Drøftning og anbefaling

Reiselivet i Ringeriksregionen har i dag ulik stedstilhørighet og –identitet. Ringeriksregionen er i seg selv en ny konstellasjon som heller ikke er spesielt kjent og som har ikke utløst behov fra reiselivsaktørene selv.

Kommunene har overordnede behov (innbyggervekst, næringsvekst og besøksattraktivitet) som best kan løses gjennom et samarbeid i kommuneregionen. I arbeidet med næringsstrategien for den nye regionen vil reiselivet være en stor og viktig aktør. Reiselivet ønsker ikke et nytt destinasjonsselskap, men at framtidige oppgaver blir løst innen de eksisterende selskapene (Visit Norefjell og Visit Innlandet).

For å nå målene om nye besøkende fra innen- og utenlandske markeder, flere overnattingsdøgn og økt bruk av kollektive transporttilbud, trenger kommuneregionen og reiselivsaktørene bistand fra et destinasjonsselskap med tilgang til et stort marked (kundepotensial), med størrelse / tyngde til å få gjennomslag for politiske saker og kompetanse. Medlemskapet i et destinasjonsselskap må forventes å løfte oppgaver fra kommuner og reiselivsaktører over i selskapet.

Vår anbefaling er at IPR-et vurderer konsept 4, som innebærer at Visit Norefjell fusjonerer med Visit Innlandet – og der det sistnevnte navnet blir beholdt. Den klare forutsetningen for dette er at Visit Innlandet leverer på sin «merkevarehus»-strategi som innebærer fokus på etablerte merkevarer og ellers geografiske eller tematisk tilhørende reiselivsaktører framfor selskapets egennavn. Det synlige og visuelt bærende må være hentet fra kommuneregionens reiselivsaktører. Egennavnet på selskapet må være underordnet. Det er varene de besøkende får i regionen som må framstå som fokusert og tydelig. Videre må Visit Innlandet beholde sin dedikerte regionkoordinator. Ringeriksregionen må, på sin side, gå inn som en tydelig bestiller som stiller krav til leveranse.

## Vedlegg

1. Intervjuguide for kommunene
2. Intervjuguide for reiselivsaktørene
3. Intervjuguide for destinasjonsselskapene