



**TROMS** fylkeskommune

**ROMSSA** fylkkasuohkan

**FAVEO**<sup>®</sup>  
PROSJEKTLEDELSE

## Sluttrapport:

### Utredning om fremtidig destinasjonsstruktur i Troms



**Oppdragsgiver:** Troms fylkeskommune

**Utarbeidett av:** Hilde Johnsen

**Dato:** 14.01.2011

## Innhold

<b>Bakgrunn</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Innledning</b> .....	<b>3</b>
<b>2. Arbeidsgruppe for fremtidig destinasjonsstruktur i Troms</b> .....	<b>3</b>
<b>2.1. Sammensetning</b> .....	<b>3</b>
2.2. Arbeidsgruppens mandat.....	4
2.3. Prosessen .....	4
<b>3. Målsetninger</b> .....	<b>4</b>
3.1. Formål .....	4
3.2. Prosjektmål .....	4
<b>4. Destinasjonsselskap og finansiering</b> .....	<b>5</b>
<b>4.1. Oppgaver</b> .....	<b>5</b>
4.2. Finansiering.....	5
<b>5. Destinasjonsnivået i Troms i dag</b> .....	<b>5</b>
5.1. Eksisterende destinasjonsselskap .....	5
5.2. Andre samarbeidsstrukturer.....	5
5.3. Turistkontor .....	6
5.4. Illustrasjon reiselivskartet i Troms i dag.....	6
<b>6. Sentrale utfordringer for destinasjonsnivået</b> .....	<b>6</b>
6.1. Rollefordeling og samarbeidsform med NNR .....	6
6.2. Finansieringsgrunnlaget.....	7
6.3. Lokal forankring og eierskap.....	7
<b>7. Forslag til ny destinasjonsstruktur i Troms</b> .....	<b>7</b>
7.1. Illustrasjon: Diskusjonsgrunnlag for ny destinasjonsstruktur .....	8
7.2. Alternativene for ny destinasjonsstruktur .....	8
7.3. Utgangspunkt for ny struktur.....	9
7.4. Samarbeidsstruktur .....	10
<b>8. Økonomi og finansiering</b> .....	<b>11</b>
8.1. Arbeidsgruppens forslag til fordeling av midler .....	11
8.2. Midler direkte til selskapene.....	11
8.3. Innfasing over 2 år .....	12
<b>9. Iverksetting og gjennomføring</b> .....	<b>12</b>
9.1. Etablering av ny destinasjonsstruktur .....	12
9.2. Etablering av samarbeidsarena .....	12
<b>10. Evaluering</b> .....	<b>13</b>
<b>11. Avslutning</b> .....	<b>13</b>

## Bakgrunn

Denne utredningen er en følge av arbeidet med ny struktur for reiselivet i Nord-Norge etter etableringen av Nord - Norsk Reiseliv AS (NNR). Troms Reiseliv har fungert som destinasjonsselskap i deler av Troms. Disse oppgavene er det ikke naturlig å videreføre gjennom NNR. Utredningen er en oppfølging av Fylkestingsvedtak 48/09 fra 9.juni 2009, pkt 3: " Fylkestinget ber fylkesrådet utrede strukturen for Troms Reiseliv AS og for de enkelte destinasjonsselskaper og finansiering av disse i samråd med næringen og aktuelle kommuner".

## 1. Innledning

Dette arbeidet startet opp med en informasjonsfase om problemstillingen til de berørte kommunene i Nord og Midt-Troms. Det ble avdekket mangel på informasjon om endringene som etableringen av NNR medførte.

25.juni 2010 ble det avholdt et informasjonsmøte hos Troms fylkeskommune hvor alle kommunene i Troms var invitert og hvor Visit Tromsø-Region, Destination Harstad og NNR også deltok. Det kom frem et klart behov for å gjennomføre en prosess forankret og med utgangspunkt i næringa og kommunene sitt behov i forhold til ivaretagelse av oppgavene på destinasjonsleddet. Det ble besluttet å etablere en arbeidsgruppe for å utrede problemstillingene og utarbeide forslag til en ny struktur.

Troms fylkeskommune har tatt initiativ til og har finansiert dette arbeidet. Troms fylkeskommune har over budsjettet i 2011 satt av kr 4 millioner til destinasjonsutvikling i Troms. En forutsetning for støtten vil være at midlene kan fordeles slik at de kommer hele reiselivet i Troms til gode, og at det foreligger et samarbeid om oppgavene på destinasjonsnivået slik at midlene bidrar til koordinering og samkjøring av oppgaver i fylket som helhet. Arbeidsgruppen vil foreslå at midlene fra Troms fylkeskommune fordeles over en toårsperiode i en etableringsfase for ny destinasjonsstruktur.

## 2. Arbeidsgruppe for fremtidig destinasjonsstruktur i Troms

### 2.1. Sammensetning

Arbeidsgruppe for utredning av fremtidig destinasjonsstruktur i Troms ble opprettet høsten 2010. Gruppen har forankring i eksisterende bedriftsnettverk, reiselivslag og – forum, utviklingsprosjekt innen reiseliv, destinasjonsselskapene og kommuner, samt medlemmer oppnevnt av Regionrådene i Troms:

#### Medlemmer:

- |                                  |  |
|----------------------------------|--|
| • Geir-Tony Andreassen           | Leder, bedriftsnettverk Destinasjon Senja                      |
| • Torbjørn Evanger               | Representant for Nord-Troms Næringsforum                       |
| • Anne-Berit Figenschau          | Daglig leder, Visit Tromsø-Region                              |
| • Even Hegbom (vara Morten Torp) | Representant for bedriftsnettverk Målselv Reiseliv             |
| • Dag Høybakk                    | Representant for Balsfjord Reiselivsforum                      |
| • Jan-Harald Jansen              | Representant for Midt-Troms Regionråd                          |
| • Irene Jensen                   | Prosjektleder, Småsamfunnsutvikling og kulturnæringer, Kåfjord |
| • Laila B. Johansen              | Næringskonsulent Karlsøy kommune                               |
| • Vidleiv Johansen               | Representant for Karlsøy Næringsforening/Reiselivsforum        |
| • John Karlsen                   | Representant for Nord-Troms Regionråd                          |
| • Riitta Leinonen                | Prosjektleder Nordkalottsentret, Storfjord                     |
| • Tor-Erik Lind                  | Representant for Lavangen kommune                              |
| • Odd-Egil Nilsen                | Næringssjef, Lenvik kommune                                    |
| • Asbjørn Rygh                   | Daglig leder, Lyngen Alp                                       |
| • Ingrid-Marie Skjønhaug         | Representant for Sør-Troms Regionråd                           |
| • Linda Flaaten Stokkan          | Representant for Sør-Troms Regionråd                           |
| • Sigbjørn Sørensen              | Leder, bedriftsnettverk Visit Bardu                            |
| • Mariette Verhage               | Daglig leder, Destination Harstad                              |

Børge Hemmingsen fra Innovasjon Norge har deltatt som observatør i hele arbeidsprosessen.

## 2.2. Arbeidsgruppens mandat

Fylkesrådssak 192/09 som oppfølging av fylkestingsvedtak 48/09 pkt. 3: "...fylkesrådet vil sette i gang arbeid med å utrede ny helhetlig struktur for destinasjonsnivået som også inkluderer Harstad- og Tromsøregionen. Arbeidet med en helhetlig struktur for destinasjonsnivået må også sees i sammenheng med destinasjonsutviklingen i Finnmark og Nordland fylke."

## 2.3. Prosessen

Arbeidet er lagt opp som en tett dialogprosess i forhold til de relevante problemstillingene. Arbeidsgruppen er satt sammen for i størst mulig grad å representere "eierskapet" til fellesoppgavene på destinasjonsnivået. Vi så innledningsvis at det var lite kjennskap til, og stor usikkerhet rundt de endringene som etableringen av NNR medfører i Troms. Det var behov for gjennomgang av definisjoner rundt oppgaver og oppgavenivå, prinsipper for ansvarsfordeling og avklaring om "bestillerfunksjonen": Vi har vektlagt at eierskap og finansiering av felles reiselivsselskap betyr kjøp av konkrete tjenester. En detaljert og avklart oppgavedefinisjon mellom bestiller og utfører vil bidra til trygghet hos alle parter; "hvem utfører hva, for hvem". Dette er essensielt for å bygge opp strukturer som vil fungere på lang sikt.

Arbeidsgruppen har gjennomført 5 møter i løpet av denne arbeidsperioden. Representantene har i stor grad tatt drøftinger og problemstillinger med videre inn i egne organisasjoner og nettverk. Flere har gjennomført regionale møter og etablert regionale "undergrupper" under prosessen. Regionrådene i Troms har representanter i arbeidsgruppen, og følger prosessen tett. Arbeidet er dermed forankret i regionene slik at problemstillinger er kjent og diskutert.

To av møtene i arbeidsgruppen er gjennomført som workshops for å konkretisere aktuelle muligheter i forhold til organisasjons- og samarbeidsstruktur. Arbeidsgruppen legger til grunn at all organisering av fellesfunksjonene i reiselivet er basert frivillighet. En vellykket samarbeidsstruktur kan kun skapes der det er vilje til å satse i fellesskap. Gjennom prosessen har vi lagt vekt på å arbeide frem et forslag til løsning som er basert på næringa og kommunenes sine ønsker. Vårt mandat er allikevel å foreslå en ny struktur for destinasjonsnivået i Troms. For å defineres som del av en destinasjonsstruktur må vi legge som kriterium at man slutter seg til en felles struktur for samarbeid og oppgaveløsning – mens organisasjonsmodell og tilknytningsform både kan og bør diskuteres videre. Arbeidsgruppen presiserer samtidig at de endelige beslutninger om fremtidig struktur ivaretas på politisk nivå i de enkelte kommuner.

## 3. Målsetninger

### 3.1. Formål

Å få et velfungerende reiseliv som samarbeider, og en organisering som skaper drakraft for reiselivsnæringen.

### 3.2. Prosjekt mål

Gjennom felles arbeidsprosess og analyse av behovene for oppgaveløsning skal arbeidsgruppen foreslå en fremtidig struktur for destinasjonsnivået i Troms. Arbeidsgruppens forslag vil være grunnlag for politisk behandling i Troms fylkeskommune når det gjelder forslag til fordeling av midler. Utredningen skal samtidig fungere som grunnlag for næringens, kommunenes og destinasjonsselskapenes beslutninger i forhold til etablering av selskap og/eller samarbeidsavtaler.

## 4. Destinasjonsselskap og finansiering

### 4.1. Oppgaver

All organisering av felles selskap innen reiselivet har bakgrunn i et behov for samarbeid og koordinering av oppgaver som enkeltaktører – enten næringa og/eller det offentlige – ikke kan utføre hensiktsmessig alene. Destinasjonsselskap er tradisjonelt eid og driftet av næring og kommuner innenfor et geografisk område. Destinasjonsoppgaver er i hovedsak definert som kommunale informasjons- og vertskapsoppgaver, samt offentlige bidrag til profilering/stedsmarkedsføring. På vegne av næringa utfører selskapene primært salg og markedsføringsoppgaver.

### 4.2. Finansiering

Problematikken rundt destinasjonsselskapene dreier seg om uklar rolle- og oppgavefordeling, men særlig om et svakt inntektsgrunnlag. Kommunene gir driftstilskudd til de kommunale informasjons- og vertskapsoppgaver, og næringa betaler oftest en medlemsavgift for listing i brosjyrer og som andel til felles markedsføring. Herutover har selskapene salgsinntekter og prosjektfinsiering i varierende grad. Gjennom destinasjonsselskapene skal man også oppnå at næringa og det offentlige spleiser på felles oppgaver, men det er vanskelig å finne klare fordelingsnøkler og solid nok finansiering av fellesoppgavene. Destinasjonsselskapene opplever ofte å bli tillagt "alle" reiselivsfaglig oppgaver i et område uten at det nødvendigvis følger finansiering med.

## 5. Destinasjonsnivået i Troms i dag

### 5.1. Eksisterende destinasjonsselskap

#### Visit Tromsø-Region AS

Visit Tromsø-Region er destinasjonsselskap for reiselivet i Tromsø og omegn. Selskapets formål er informasjon, markedsføring, produktutvikling og distribusjon av attraksjoner og opplevelser i Tromsø - regionen. Visit Tromsø-Region skal gjennom målrettet markedsføring, salg og produktutvikling bidra til økt omsetning for reiselivsaktører i Tromsø og omegn, og utvikling av Tromsø som reisemål. Selskapet har i dag samarbeidsavtaler med 200 reiselivsbedrifter fordelt over hele Troms fylke.

Visit Tromsø-Region har samarbeidsavtale med Lyngen Alp i forhold til markedsføring og salg. Lyngen Alp er et selskap eid av reiselivsnæringa i Lyngen og Lyngen kommune med formål utvikling, tilrettelegging og markedsføring av reiselivet i Lyngen.

#### Destination Harstad

Destination Harstad AS er et destinasjonsselskap for Sør-Troms. Selskapet ble etablert i 1989 med formål å drive med turistkontor og vertskapsfunksjon, salg og markedsføring av regionens handelsreiselivs- og opplevelsesprodukter samt temporære prosjekter med fokus på utvikling og profesjonalisering av reiselivet. Selskapet har spesifikke samarbeidsavtaler med kommunene Bjarkøy, Harstad, Kvæfjord, Skånland og Tjeldsund og med 70 bedrifter fordelt over 7 kommuner. Destination Harstad tilbyr samarbeidsavtaler til bedrifter også utenom de kommunene som har egne avtaler med selskapet.

### 5.2. Andre samarbeidsstrukturer

Det er de senere årene etablert mange nettverk og/eller prosjekt for utvikling og samarbeid på destinasjonsnivået i Troms. Det er bedriftsnettverk som Destinasjon Senja, Visit Bardu, Målselv Reiseliv, Balsfjord Reiselivsforum, Storfjord Reiselivsforum og Karlsøy Næringsforening. Visit Snowman og Troms Adventure er etablert som bedriftsbaserte salgsselskap. I Midt-Troms har både Visit Snowman og Destinasjon Senja planer om å etableres som destinasjonsselskap. Bedrifter spredt over hele fylket har etablert selskapet Vinter Troms for utvikling av Troms som vinterdestinasjon. Det er flere prosjekt over hele fylket som arbeider med tilrettelegging og utvikling, og det er etablert produkt- og markedsamarbeid på tvers av fylkesgrenser og innenfor Nordkalotten, f eks Best of the Arctic, Lapland Arctic Europe m fl.



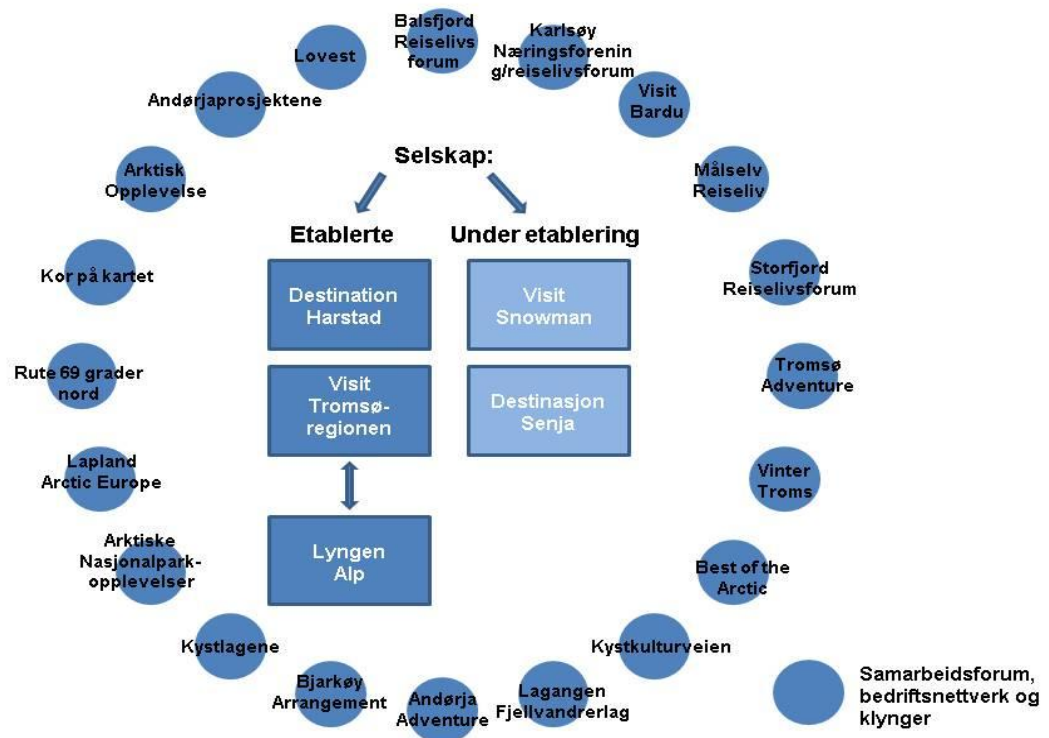
### 5.3. Turistkontor

Destination Harstad og Visit Tromsø Region drifter helårige turistkontor på vegne av sine eierkommuner. Troms Reiseliv har drifet turistkontor i Nord- og Midt-Troms på hhv Storslett og på Finnsnes. Disse ble nedlagt fra 1.1.2011.

Flere kommuner har i tillegg drifet egne sommeråpne turistkontor:

- Balsfjord kommune - på Heia
- Kåfjord kommune - på fergeleiet, Olderdalen
- Salangen kommune - på Lund-brygga fra 2011. Driftes av Sør-Troms Museum
- Storfjord kommune - i Skibotn. Fra 2011 etableres denne som Nordkalottinformasjon i samarbeid med Tornedalsrådet, og vil bli en del av det planlagte Nordkalottsentret.

### 5.4. Illustrasjon reiselivskartet i Troms i dag



## 6. Sentrale utfordringer for destinasjonsnivået

### 6.1. Rollefordeling og samarbeidsform med NNR

Reiselivets fellesapparat har vært under stadige endringer. Dette arbeidet representerer et ledd av endringene som etableringen av NNR medfører. Destinasjonsselskapene defineres som de viktigste samarbeidspartnere og kjøpere av NNR sine tjenester. Det er et behov for å videreutvikle samarbeidsstrukturen mellom NNR og destinasjonsnivået, og dette er en av de viktige felles utfordringene for destinasjonsnivået i arbeidet fremover.

## 6.2. Finansieringsgrunnlaget

Destinasjonsselskapene er oftest eid av en eller flere kommuner sammen med næringsaktører innenfor et geografisk område. Det er lokalt næringsliv som sammen med en eller flere kommuner må bidra med grunnfinansiering av selskapene. For å drifte et destinasjonsselskap er det essensielt at det er en kritisk masse av attraktive produkter, riktig kompetanse og nok kapital fra det offentlige og næringa for god og langsiktig drift. Finansiering av destinasjonsnivået er erkjent som en generell utfordring på nasjonalt plan. Det gjennomføres for tiden forsøksordninger i enkelte regioner med frivillig innkreving av kurtax, en slags "turistskatt" til dekning av fellesoppgaver.

Utgangspunktet per i dag er dog at destinasjonsnivået har et svakt finansieringsgrunnlag. Kommunenes andel til tidligere Troms Reiseliv utgjør knapt 1,4 mill kroner. Selskapet hadde rundt 140 bedriftsmedlemmer.

## 6.3. Lokal forankring og eierskap

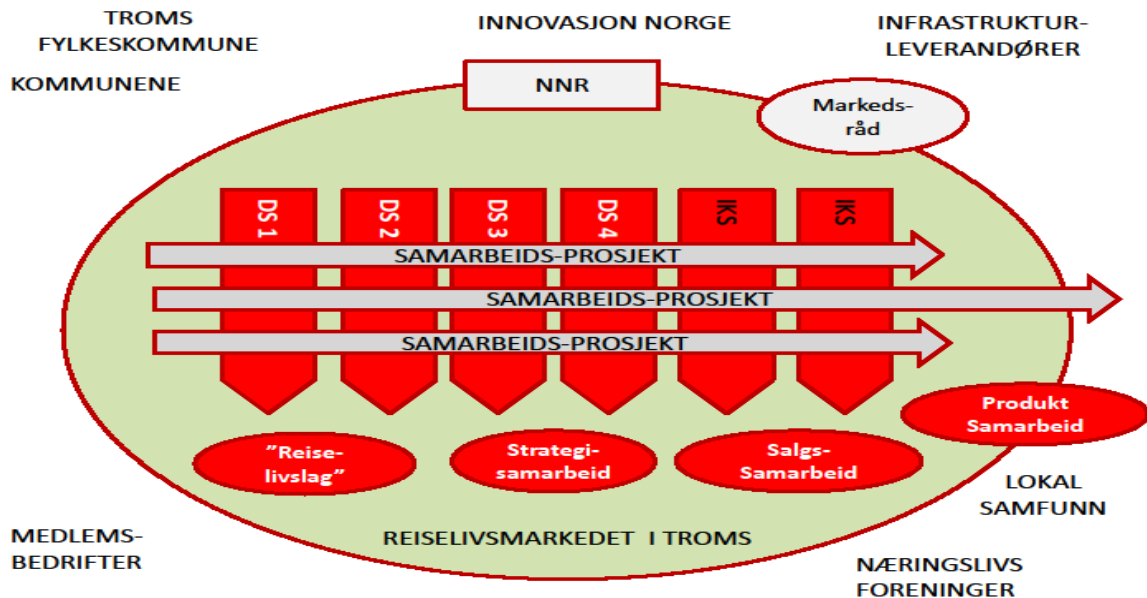
I Troms er avstandene store, og utenom byene er næringen stort sett preget av små aktører. Flere områder i fylket kan mer defineres som reiselivsmessige utviklingsområder enn reisemål med ressurser nok til å drifte destinasjonsselskap med all funksjoner man tradisjonelt tillegger disse. Ved å samle disse funksjonene i ett selskap gjennom Troms Reiseliv ønsket man å oppnå samdriftsfordeler som kunne veie opp for denne utfordringen. Etter at destinasjonsoppgavene i Troms har vært "sentralisert" ser vi imidlertid at næringa, eller kommuner og næringa i fellesskap, har etablert egne strukturer for å ivareta lokale fellesoppgaver.

Heri ligger kjerneproblemstillingene for destinasjonsnivået i dag: Destinasjonsselskap krever et driftsgrunnlag fra lokal næring og kommuner som vanskelig kan realiseres i flere enn kanskje maksimalt ett selskap i tillegg til de to eksisterende. Samtidig viser erfaring at det er viktig at selskapene har forankring lokalt og at de utfører oppgaver som har en klar bestilling fra lokalt næringsliv og kommuner.

## 7. Forslag til ny destinasjonsstruktur i Troms

Arbeidsgruppen tar utgangspunkt i at det per i dag er etablerte selskap og samarbeidsforum og at disse ønsker å ha en rolle i fremtidig destinasjonsstruktur. Dette krever at det må utvikles nye samarbeidsformer og man må samkjøre oppgaver ut fra hva som gir best ressursutnyttelse og størst effekt. Eierskap og forankring – og deltakelse i både oppgaveløsning og finansiering av oppgavene er viktige problemstillinger.

## 7.1. Illustrasjon: Diskusjonsgrunnlag for ny destinasjonsstruktur



## 7.2. Alternativene for ny destinasjonsstruktur

Ut fra de økonomiske realitetene for destinasjonsnivået ville det vært ønskelig med færrest mulig destinasjonsselskap. Erfaringer fra tidligere modeller, ønsker i næringa samt både geografi og næringsstruktur gjør imidlertid ikke dette til et aktuelt alternativ i dag. Følgende alternativ er aktuelle:

- A. Etablere et nytt destinasjonsselskap i Midt-Troms.
- B. Tilknytning til ett av de etablerte destinasjonsselskapene
- C. Videreutvikle regionale samarbeidsorgan som etablerer samarbeidsavtale med et destinasjonsselskap

Punkt C er diskutert med utgangspunkt i samarbeidsmodellen mellom Visit Tromsø Region og Lyngen Alp. Denne er sett på som interessant for flere regioner: Lyngen Alp ivaretar lokale informasjons- og vertskapsoppgaver, samt utviklings- og tilretteleggingsoppgaver på vegne av Lyngen kommune og reiselivsnæringa i Lyngen. Selskapet har samarbeidsavtale med destinasjonsselskapet Visit Tromsø Region for koordinering og utførelse av felles markeds- og salgstiltak.

Man kan med dette som utgangspunkt ivareta og/eller etablere lokale selskap som spisser oppgaveløsning ut fra lokale behov. Gevinsten kan bli en større lokal forankring og innsats på reiseliv samtidig som destinasjonsselskapene styrkes økonomisk ved at de får en viktigere rolle for koordinering og samordning, samt ivaretagelse av oppgaver på vegne av regionale nivå.

Innovasjon Norge har under prosessen informert om at de ikke vil ønske å støtte flere enn tre destinasjonsselskap, og ett bookingselskap i Troms.



### 7.3. Utgangspunkt for ny struktur

Ut fra arbeidsgruppens prosess og de innspillene representantene har tatt med fra egne regioner kan vi sammenfatte et bilde av ønsker og diskusjonsgrunnlaget for ny struktur slik det foreligger i dag. Vi presiserer at diskusjonene nå må fortsette på hele destinasjonsnivået – både i næringa, i destinasjonsselskapene og i kommunene og regionrådene.

#### **Tromsø-regionen:**

Balsfjord og Karlsøy Reiselivsforum ønsker dialog med Visit Tromsø Region for samarbeid. Man ser ikke for seg etablering av nye selskap, men at næringa gjennom reiselivsforumet og sammen med kommunene etablerer samarbeidsavtaler med Visit Tromsø Region. Karlsøy og Balsfjord Reiselivsforum tar saken opp i egne kommuner for politisk behandling og initiativ til dialog med Visit Tromsø-Region.

#### **Nord-Troms regionen:**

Det er har gjennomført flere møter i regionen for å rådføre seg med næringslivet mht fremtidig struktur uten at det er kommet noe klart råd fra næringa. Nord-Troms Regionråd behandlet saken 11.januar med vedtak om å videreføre en regional prosess for å komme til avklaringer. Man oppfordrer sterkt til næringa om å engasjere seg i saken, og ber Nord – Troms Næringsforum om å ta lederrollen i det videre arbeidet.

Regionrådet vurderer at det kan være flere måter å organisere oppgaveløsning for kommunene på, både som interkommunalt selskap for de kommunale oppgavene eller som et selskap i delt eierskap med næringa.

Kåfjord, Storfjord og Lyngen kommune har utviklet felles reiselivsplan. I denne forbindelsen er det drøftet at Lyngen Alp kan ha rollen som bindeledd mellom kommunene rundt Lyngenfjorden og Visit Tromsø-Region. I tillegg vurderes en modell for felles løsning av utviklingsoppgaver på kommunenivå, samt samarbeid om en helårsåpen turistinformasjon i Nordkalottsentret.

#### **Midt-Troms regionen:**

I Midt-Troms er det et særlig behov for videre drøftelser. Man har både bedriftsnettverket Destinasjon Senja, et felles bedriftsnettverk som er eid av 22 reiselivsaktører i kommunene Lenvik, Berg, Torsken og Tranøy, samt Visit Snowman, et salgsselskap eid av Målselv Utvikling, Polar Zoo, Målselvfossen og Hamn i Senja. Begge sammenslutninger ønsket i utgangspunktet å etablere seg som destinasjonsselskap. Man er enig i at det ikke er realistisk å etablere to "fullverdige" destinasjonsselskap i regionen, og at man må arbeide videre med problemstillingen både hos næringa og i kommunene.

Er det mulig å få til en arbeidsdeling og et samarbeid? Kan man dra nytte av Visit Snowman sin kompetanse på markedsføring og salg, mens Destinasjon Senja kan vektlegge oppgaver på tilrettelegging, utvikling, bedriftssamarbeid og koordinering? Hva er ønsker og behov fra de kommunene som ikke er direkte tilknyttet her, dvs. Bardu, Sørreisa, Dyrøy og Målselv?

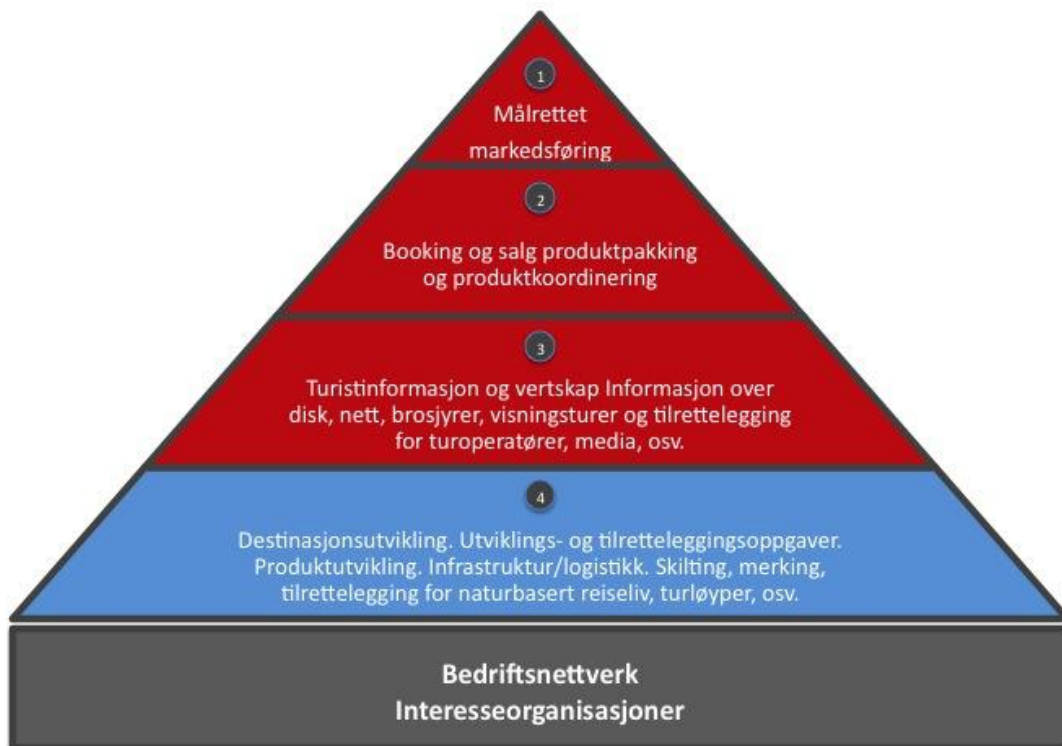
Destinasjon Senja tar initiativ til drøfting av saken med kommunene på Senja. Arbeidsgruppens representanter fra regionen oppfordrer til at det snarest blir gjennomført et felles møte mellom kommunene, Destinasjon Senja og Visit Snowman for videre avklaringer.

#### **Sør-Troms regionen:**

Gratangen, Salangen, Lavangen og lbestad kommuner drøfter etablering av felles selskap. Det er f eks aktuelt at samarbeidsprosjektet Kystkulturveien kan danne grunnlaget for et regionalt selskap. Regionen har i hele perioden arbeidet aktivt med denne saken. De fem Sør-Troms kommunene holder en reiselivskonferanse 17.-18.februar hvor ny destinasjonsstruktur er hovedsak i programmet. Regionrådet og kommunene tar saken opp til videre behandling, herunder initiativ overfor Destination Harstad for drøfting av muligheter for samarbeid.

## 7.4. Samarbeidsstruktur

Følgende modell illustrerer oppgavene på destinasjonsnivået:



Arbeidsgruppen understreker at finansiering av destinasjonsselskap eller andre lokale felles selskap må ha sin grunnfinansiering fra lokal næring og kommunene. Det er de som må gjøre endelige beslutninger om hvilken organisering eller tilknytning til et organ man ønsker. En videre tett dialog med Visit Tromsø-Region og Destination Harstad er også svært viktig fremover. Disse inviteres til å ta flere oppgaver for destinasjonsnivået som helhet, og er ønsket som samarbeidspartnere for flere regionale tilslutninger. Dette må videre diskuteres sammen med destinasjonsselskapene og eventuelle endringer i oppgaver for selskapene må behandles i deres styrende organer. En godt koordinert og samkjørt oppgaveløsning for alle nivåene i illustrasjonen ovenfor er en felles utfordring både på destinasjonsnivået i Troms og sammen med Nord – Norsk Reiseliv.

Resultatet fra denne prosessen viser at det ikke vil bli en lik modell for hele destinasjonsnivået i Troms. Man må arbeide videre for å etablere de konkrete organisasjoner og samarbeidsavtaler. Når dette er på plass vil man ha en felles modell og et operativt nivå som kan starte arbeidet med å nå målsetningene for denne utredningen; ” et velfungerende reiseliv som samarbeider og en organisering som skaper drakraft”.

Arbeidsgruppen oppfordrer næringa og kommunene i Troms om å etablere felles reiselivsforum. For å få en velfungerende destinasjonsstruktur er det viktig at de aktørene som selskapene skal være et felles redskap for, deltar aktivt og samlet som medspillere i en struktur.

## 8. Økonomi og finansiering

### 8.1 Arbeidsgruppens forslag til fordeling av midler

4 millioner kroner fra Troms fylkeskommune fordeles for to år etter følgende fordelingsnøkkel:

	Innbyggere per 1. oktober 2010	Kr. 1 mill fordelt per kommune (40 000)	Kr. 1 mill fordelt per innbygger (6,3 kr)	Sum årlig tilskudd TFK	Sum total for to år
1901 Harstad	23.391	40.000	147.363	187.363	<b>374.727</b>
1902 Tromsø	68.145	40.000	429.314	469.314	<b>938.627</b>
1911 Kvæfjord	3.041	40.000	19.158	59.158	<b>118.317</b>
1913 Skånland	2.881	40.000	18.150	58.150	<b>116.301</b>
1915 Bjarkøy	474	40.000	2.986	42.986	<b>85.972</b>
1917 Ibestad	1.416	40.000	8.921	48.921	<b>97.842</b>
1919 Gratangen	1.114	40.000	7.018	47.018	<b>94.036</b>
1920 Lavangen	1.015	40.000	6.395	46.395	<b>92.789</b>
1922 Bardu	3.955	40.000	24.917	64.917	<b>129.833</b>
1923 Salangen	2.183	40.000	13.753	53.753	<b>107.506</b>
1924 Målselv	6.538	40.000	41.189	81.189	<b>162.379</b>
1925 Sørreisa	3.386	40.000	21.332	61.332	<b>122.664</b>
1926 Dyrøy	1.203	40.000	7.579	47.579	<b>95.158</b>
1927 Tranøy	1.527	40.000	9.620	49.620	<b>99.240</b>
1928 Torsken	910	40.000	5.733	45.733	<b>91.466</b>
1929 Berg	892	40.000	5.620	45.620	<b>91.239</b>
1931 Lenvik	11.245	40.000	70.844	110.844	<b>221.687</b>
1933 Balsfjord	5.515	40.000	34.745	74.745	<b>149.489</b>
1936 Karlsøy	2.381	40.000	15.000	55.000	<b>110.001</b>
1938 Lyngen	3.121	40.000	19.662	59.662	<b>119.325</b>
1939 Storfjord	1.872	40.000	11.794	51.794	<b>103.587</b>
1940 Gaivuotna-Kåfjord	2.190	40.000	13.797	53.797	<b>107.594</b>
1941 Skjervøy	2.893	40.000	18.226	58.226	<b>116.452</b>
1942 Nordreisa	4.803	40.000	30.259	70.259	<b>140.518</b>
1943 Kvæningen	1.297	40.000	8.171	48.171	<b>96.342</b>
<b>19 Troms Romsa</b>	<b>157.388</b>	<b>1.000.000</b>	<b>991.544</b>	<b>1.991.544</b>	<b>3.983.089</b>

### 8.2. Midler direkte til selskapene

Sammen med næringa må kommunene bidra med grunnlaget til finansiering av destinasjonsnivået. I vårt forslag til fordelingsnøkkel er fylkeskommunens andel delt inn per kommune. Det betyr ikke at denne skal fordeles direkte til kommunene: Som premiss for midlene ligger det at kommunene slutter seg til en organisasjonsstruktur, enten direkte i et destinasjonsselskap eller et interkommunalt/regionalt selskap. Disse kan igjen utføre deler av oppgavene på destinasjonsnivået, men må ha samarbeidsavtaler med destinasjonsselskap for å få ivaretatt en helhetlig oppgaveløsning. Det betyr i praksis at eventuelle interkommunale/regionale selskap må etablere samarbeidsavtale med ett av destinasjonsselskapene for å være berettiget til midler. Fordeling av midler mellom interkommunalt/regionalt selskap og destinasjonsselskap tar vi ikke stilling til her. Det må avklares gjennom avtaler mellom selskapene.

I denne strukturen må man sikre seg at alle destinasjonsoppgavene blir ivaretatt helhetlig og rasjonelt, og at de fylkeskommunale midlene bidrar til koordinering og samkjøring av destinasjonsoppgavene i Troms. Jvf illustrasjonen i kap 3.1.4 er det naturlig at oppgavenivåene 1 og 2 absolutt bør ligge hos destinasjonsselskapene. På nivå 3 er det også hensiktsmessig at det foretas en mer helhetlig koordinering av informasjonsmateriell, struktur for internett osv. Dette er imidlertid en konkretisering av oppgavefordeling som må gjøres mellom aktørene i fortsettelsen av denne utredningen.

### **8.3. Innfasing over 2 år**

Arbeidsgruppen foreslår at Troms fylkeskommunes bevilgning foretas som en forsøksperiode i 2011 og 2012. Aktørene i den nye destinasjonsstrukturen må etablere en arena for å følge opp og utvikle en felles struktur for samarbeidet og oppgavefordelingen. Det er behov for at man på det operative nivået arbeider sammen og får prøvd ut hva som fungerer for å kunne skape en modell som skal kunne fungere langsiktig, for alle.

## **9. Iverksetting og gjennomføring**

### **9.1. Etablering av ny destinasjonsstruktur**

Næringssammenslutningene, kommunene og regionene må snarest gå videre for å beslutte etablering av interkommunale/regionale selskap, og tilknytning til eksisterende destinasjonsselskap. Arbeidsgruppen håper at man i løpet av første halvår 2011 er kommet frem til en organisasjonsmessig struktur. Det er viktig at det hurtigst mulig kommer et operativt nivå i funksjon som kan iverksette arbeidet med ny destinasjonsstruktur og det utfordrende arbeidet med nye samarbeidsstruktur.

Der hvor det er aktuelt å etablere nye selskap vil det komme kostnader til etablering av disse. Dette har vi ikke høyde for i forslaget til fordeling av det fylkeskommunale tilskuddet. Vi har kun vurdert forslag til fordelingsnøkkel for de kommunene som tilslutter seg en felles struktur og oppgaveløsning. Vi henstiller til Innovasjon Norge om å bidra i etableringsfasen, i henhold til regelverk.

### **9.2. Etablering av samarbeidsarena**

Troms fylkeskommune bør i denne første toårsperioden ivareta funksjon som koordinator for en felles samarbeidsarena. Det vil i praksis si at fylkeskommunen tar ansvar for å følge opp arbeidet fra denne utredningen. I første fase vil møtene nødvendigvis ha fokus på felles problemstillinger i forhold til oppgaveløsning og – fordeling, samarbeidsavtaler og alle praktiske forhold knyttet til etableringen av den nye strukturen.

Troms fylkeskommune inviterer til første møte snarest etter fylkestingssamlingen i mars. Arenaen skal være det operative nivået sin felles arena. Endelig struktur vil nødvendigvis ikke være fullt avklart i mars/april, og man må i starten involvere både de som er avklart og de som er under arbeid for avklaring. Arenaen bør også – i hvert fall innledningsvis – også kunne ha med seg representanter fra lokale/regionale reiselivsforum. I denne første fasen vil arbeidsfordeling mellom interkommunale/regionale selskap og destinasjonsselskapene være en svært viktig sak, herunder fordeling av midler, dvs. betaling for oppgaver som destinasjonsselskapene skal ivareta.

Det er ønskelig at arenaen blir et fast og felles møtepunkt for destinasjonsnivået, Troms fylkeskommune, Innovasjon Norge og NNR. Gruppen bør møtes minimum 4 ganger i året. Samarbeidsforumet vil ha en viktig funksjon for utvikling av samarbeidsstrukturen totalt sett – både for ivaretagelse av destinasjonsoppgavene, for samarbeidet med NNR og for den generelle utviklingen av reiselivet og samarbeidet i reiselivet.

## 10. Evaluering

Strukturen evalueres fra august 2012.

Ved etablering av samarbeidsarenaen beslutter denne hvordan evalueringen konkret skal ivaretas. Arbeidsgruppen foreslår at man foretar en evaluering mht næringa og kommunenes opplevde tilfredshet, kombinert med destinasjonsleddets egen evaluering av ordningen. Dvs undersøkelser både i forhold til bestiller- og leverandørfunksjonen.

Kvantitative mål kan f eks være å se på om man lykkes med å få alle kommunene i Troms til å delta i en felles struktur, om økonomisk bidrag til destinasjonsleddet utvikles positivt, og om næringa i større grad enn i dag deltar økonomisk på felles markedsførings- og utviklingstiltak.

## 11. Avslutning

Arbeidsgruppen har hatt en krevende, og givende prosess. Vi vet at strukturen for reiselivets samarbeid og organisering har vært på agendaen i mange omganger. Vi må erkjenne at det er lettere å tegne en modell enn å få den til å fungere i praksis. Reiselivet møter stadig endringer og nye rammevilkår, i stadig raskere tempo. Vi tror organisering må være basert på fleksible løsninger som til enhver tid kan tilpasse seg nye utfordringer. Vi håper at den positive arenaen for diskusjon rundt felles utfordringer som denne prosessen ble, vil videreføres og forsterkes i fortsettelsen.

Med godt samarbeid kan vi sammen finne nye løsninger på både kjente og nye problemstillinger. Arbeidsgruppen har f eks diskutert alternative løsninger for turistinformasjon: Ny teknologi skaper nye muligheter. Digitale informasjonssteder er mulig. Mobile informasjonssteder og "informasjon i butikk" er ideer som diskuteres. Nye digitale salgs- og bookingløsninger gir helt nye muligheter og strukturer i forhold til markedsføring og salg. Nye samarbeidsstrukturer på tvers av geografiske områder er i full utvikling. Reiselivets felles organisering skal være et verktøy for utvikling av reiselivsnæringene! Arbeidsgruppen har tro på at "rett modell" er et reiseliv som samarbeider for å finne de beste løsningene på dagens og morgendagens løsninger. Medlemmene i arbeidsgruppen vil fremover bidra til å nå målsetningen i de roller og funksjoner man innehar til daglig, enten det er på et operativt eller tilretteleggende nivå.