



Institutt for reiseliv og nordlige studier

## **Destinasjonsledelse for ei bærekraftig framtid.**

Hvordan ivaretas bærekraftarbeidet på destinasjoner merket som «bærekraftig reisemål»?

Kristin Prøven

Masteroppgave i Reiselivsledelse REI-3901 Mai 2021

# Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Problemstilling og formål.....	2
1.2	Oppgavens oppbygging.....	3
2	Teoretisk rammeverk.....	4
2.1	Bærekraftig reiseliv og reiselivsutvikling .....	4
2.2	Bærekraftbegrepet og motstridende interesser .....	6
2.3	Merket «bærekraftig reisemål» - et arbeidsverktøy for destinasjoner.....	7
2.4	Destinasjonsselskapene i det lokale reiselivets økosystem .....	9
2.5	Fra destinasjonsmarkedsfører til destinasjonsledelse.....	11
2.6	Organisering og finansiering av destinasjonsselskaper.....	12
3	Metode.....	14
3.1	Valg av undersøkelsesdesign .....	14
3.2	Datainnsamling.....	14
3.3	Valg av informanter .....	15
3.4	Etiske avveininger .....	16
3.5	Analysestrategi .....	17
3.6	Gyldighet og pålitelighet.....	18
4	Analyse og drøfting .....	19
4.1	Merket «bærekraftig reisemål» - et egnet verktøy for retning .....	20
4.2	Endringer i ansvarsområder og arbeidsoppgaver .....	24
4.2.1	Styrket troverdighet for reiselivet i lokalsamfunnet (sosialt).....	25
4.2.2	Fra destinasjonsmarkedsføring til destinasjonsledelse (økonomisk og sosialt).....	27
4.2.3	Kompetansehevende tiltak, nettverk og miljøsertifisering av bedrifter (økonomisk).....	30
4.2.4	Tilrettelegging av infrastruktur og styrt ferdsel (miljø) .....	33

4.2.5	Koronapandemien – en forsterker i bærekraftig retning .....	37
4.3	Utfordringer i vedlikehold av bærekraftarbeidet.....	38
4.4	Organisering og finansiering for å sikre bærekraftig reisemålsutvikling.....	40
4.5	Sentrale premisser for å sikre bærekraftig reisemålsutvikling .....	43
5	Konklusjon og avsluttende kommentarer.....	46
	Referanseliste .....	48
	Vedlegg .....	50

## Modeller

1)	10 prinsipper for bærekraftig reiseliv.....	8
2)	Måleparametre for bærekraftig reisemålsutvikling.....	19
3)	Oppgaver og ansvarsområder for bærekraftig destinasjonsledelse.....	25

## Figurer

1)	Logo «bærekraftig reisemål».....	9
----	----------------------------------	---

# Forord

Å jobbe med denne masteroppgaven har vært inspirerende, utfordrende og lærerikt.

Prosessen har vært **inspirerende** fordi all faglig litteratur og gjennomføring av undersøkelse har gitt meg verdifull kompetanse, som jeg har kunnet omsette i jobbhverdagen underveis.

Det har gitt ny glød og motivasjon!

Prosessen har vært **utfordrende** fordi innspurten har vært midt i en hektisk periode på jobb, og mange helger er brukt til skriving. Da koronapandemien har preget hele perioden med masterjobbingen så har jeg ikke gått glipp av så mye annet.

Prosessen har vært **lærerik** fordi jeg har blitt mer bevisst på verdien av mine daglige arbeidsoppgaver. Å arbeide med et tema og problemstilling som er nært knyttet til egen arbeidserfaring har vært utfordrende og lærerikt på en gang. Å koble og redegjøre for erfaringsbasert kunnskap, som jeg tror alle andre kan noe om, har vært nyttig læring.

En stor takk til veileder Nina Smedseng som har utfordret og hjulpet meg til å reflektere, og få ned ubevisst kunnskap på papiret. Tusen takk til medstudenter for gode samtaler underveis, og takk til familien som har støttet, heiet og gitt meg alenetid til å fullføre skrivingen.

Jeg er stolt av å være i det første kullet som gjennomfører en erfaringsbasert master i reiselivsledelse.

# 1 Innledning

Bærekraftig utvikling ligger i dag som et premiss for reiselivsaktiviteten, og i Stortingsmelding nr. 19 (2016-2017) presenteres regjeringens politikk for en bærekraftig og lønnsom reiselivsnæring (Nærings- og fiskeridepartementet, 2016). I den nylig lanserte nasjonale reiselivsstrategien settes mål om at utviklingen for reiselivet fram mot 2030 skal være basert på FNs bærekraftsmål og regjeringens mål om det grønne skiftet (Innovasjon Norge, 2021). Klimagassutslippene skal reduseres med 50% innen 2030 (Klima- og miljødepartementet, 2020), og reiselivet skal være en del av løsningen. Reisemål skal være gode steder å bo og besøke i dag og i framtiden. Ved å ta vare på sårbar natur, forvalte lokal kulturarv og skape balanse mellom lokalbefolkningens og besøkendes behov vil det være mulig å få til. Dette innebærer å arbeide for en mer bærekraftig turisme på områder reiselivsnæringen selv kan påvirke.

For å ivareta de nasjonale ambisjonene om et mer bærekraftig reiseliv er merkeordningen for bærekraftige reisemål utviklet av Innovasjon Norge. Merkeordningen er et styringssystem for å systematisere arbeidet med bærekraft på norske reisemål (Innovasjon Norge, 2018).

Gjennom prosessen med å bli merket som et bærekraftig reisemål må det jobbes med tiltak innen tre dimensjoner av bærekraft (miljø, sosialt og økonomi) gjennom en handlingsplan som utarbeides i samarbeid mellom destinasjonsselskap og kommune(er). Fra Innovasjon Norge introduserte merkeordningen i 2013, har 16 norske reisemål blitt merket som bærekraftig reisemål og 32 er i prosess for å bli merket.

Destinasjonsselskapenes rolle har tradisjonelt vært å markedsføre og synliggjøre reiselivsnæringen i et definert geografisk område overfor potensielle besøkende, samt inneha en vertskapsrolle for næringen og kommunen(e) (Viken, 2014). Med en bærekraftig reiselivsutvikling forventes det at destinasjonsledelsen skal styrke verdiskapningen og evne å ta riktige strategiske beslutninger til det beste for gjestene, reiselivsnæringen, lokalsamfunnet og miljøet.

Å sikre en balanse mellom økonomisk vekst, ivaretagelse av natur, kultur, miljø og levedyktige lokalsamfunn er viktig for at kommende generasjoner skal få glede av gode reiselivsopplevelser. Oppgaven handler om hvordan destinasjoner merket som «bærekraftig reisemål» evner å ivareta en bærekraftig reiselivsutvikling og hvordan bærekraftarbeidet utøves og organiseres. Min interesse for temaet er med bakgrunn i egen jobberfaring fra

destinasjonsselskapet Visit Lillehammer, som ble merket som et bærekraftig reisemål i 2018. Bærekraftbegrepet har blitt allemannseie, og reiselivsbransjen trenger mer innsikt i operasjonalisering av bærekraftig reiselivsutvikling.

I skrivende stund har koronapandemien satt mesteparten av reiselivsnæringen ut av spill, og flere artikler (Ioannides & Gyimothy, 2020; Gössling, Scott, & Hall, 2020; OECD Tourism papers 2021/01) påpeker viktigheten av at reiselivet gjenåpnes i en mer bærekraftig retning.

## **1.1 Problemstilling og formål**

I denne oppgaven ønsker jeg å undersøke hvordan destinasjoner merket som bærekraftig reisemål jobber med bærekraft, og hvilke endringer, nye ansvarsområder og arbeidsoppgaver prosessen har medført.

Formålet med oppgaven er å bidra til økt kunnskap om hvordan bærekraftarbeidet ivaretas, og hvilke effekter det har for destinasjoner å være merket som et bærekraftig reisemål. Oppgaven vil bidra med innsikt som kan hjelpe destinasjonsselskapene i forståelsen av en bærekraftig reiselivsutvikling.

Med utgangspunkt i teori om bærekraftig reiselivsutvikling og destinasjonsorganisering vil jeg undersøke følgende problemstilling;

### **Hvordan ivaretas bærekraftarbeidet på destinasjoner merket som «bærekraftig reisemål»?**

Problemstillingen vil jeg belyse gjennom å ta for meg disse spørsmålene:

- Hvilke endringer har prosessen med å bli/være merket som et bærekraftig reisemål medført? Nye arbeidsoppgaver, ansvarsområder og prioriteringer?
- Hvilke utfordringer opplever destinasjonene i organisering av bærekraftarbeidet?
- Hvilke premisser er sentrale for å sikre en bærekraftig reisemålsutvikling?

Jeg har valgt å ta utgangspunktet i destinasjoner merket som bærekraftig reisemål etter Innovasjon Norges standard fordi disse destinasjonene har tatt et aktivt valg om å jobbe i en bærekraftig retning. Gjennom merkeprosessen har disse destinasjonene fått en tilnærmet felles forståelse av bærekraftbegrepet. Bakgrunn for empirien er intervju med informanter på fire reisemål med ulik reiselivsstruktur og type turisme. De valgte destinasjonene representerer en geografisk spredning. Gjennom å kartlegge destinasjoner med ulik struktur, organisering og

bærekraftutfordringer har jeg prøvd å avdekke ulike perspektiver på hvordan bærekraftig reiselivsutvikling ivaretas på destinasjonene.

Denne studien vil ikke gå inn på sammenligninger av destinasjoner og resultatene belyser destinasjonens oppfatninger og vurderinger av bærekraftarbeidet. Ideelt sett ville studien også inkludert en helhetsvurdering av både reiselivsbedrifter og kommuner i tillegg til destinasjonsselskaper. Innenfor rammene for denne oppgaven var det imidlertid ikke rom for å inkludere flere parter. Oppgaven tar videre ikke stilling til hvorvidt kriterier og indikatorer i merkeordningen til Innovasjon Norge ivaretar bærekraftig reiselivsutvikling generelt. Oppgaven vil belyse noen konsekvenser av koronapandemien for destinasjonsselskapene, men vil ikke gå i dybden på hvordan Covid-19 situasjonen har og vil påvirke bærekraftig reiselivsutvikling.

## **1.2 Oppgavens oppbygging**

I kapittel 2 presenteres en litteraturgjennomgang og det teoretiske rammeverket som ligger til grunn for oppgaven. Først beskrives teoretiske perspektiver på bærekraftig reiseliv og reiselivsutvikling, og en innføring i Innovasjon Norges merkeordning for bærekraftig reisemål. Deretter presenteres en teoretisk gjennomgang av destinasjonsselskapenes funksjon, utvikling og organisering. I kapittel 3 redegjøres for valg av kvalitativt undersøkelsesdesign og gjennomføring av intervjuundersøkelse. I kapittel 4 presenteres empiriske funn fra undersøkelsen i kombinasjon med drøfting mot teoretiske perspektiver presentert i kapittel 2. Gjennom analysen belyses forskningsspørsmålene i problemstillingen; hvilke endringer og utfordringer bærekraftarbeidet har medført for destinasjonene, og hvilke premisser som er sentrale for å sikre bærekraftig reisemålsutvikling. I kapittel 5 trekkes konklusjoner for hva oppgaven har bidratt med, samt tanker for videre forskning basert på resultater fra studien.

## 2 Teoretisk rammeverk

I dette kapitlet vil jeg beskrive det teoretiske rammeverket for oppgaven. Innen temaet bærekraftig reiselivsutvikling har jeg valgt å ta utgangspunkt i litteratur som beskriver utfordringer og dilemmaer knyttet til operasjonalisering av bærekraft på destinasjonsnivå. Dette vil bidra til å belyse problemstillingen om hvordan destinasjonene evner å ivareta en bærekraftig reiselivsutvikling.

En forståelse for bakgrunn og forventninger knyttet til bærekraftig reiselivsutvikling og hvilke utfordringer som knyttes til bærekraftbegrepet i en reiselivskontekst, er et viktig bakteppe for å tolke mine funn. Videre vil jeg gjøre rede for merkeordningen bærekraftig reisemål og hva som er grunnlaget for det arbeidet som gjøres på destinasjonene.

Destinasjonsselskapenes ansvarsområder, arbeidsoppgaver og organisering presenteres som et bakteppe for å forstå hvorvidt destinasjonsselskapene er rigget for og evner å operasjonalisere bærekraftig reiselivsutvikling.

### 2.1 Bærekraftig reiseliv og reiselivsutvikling

Økt turisme og lokalsamfunnenes manglende evne til å håndtere veksten har bidratt til et økt fokus på en bærekraftig utvikling for at reiselivet skal vokse i takt med og på lokalsamfunnets premisser (Pedersen, 2020). Turismens infiltrering i lokalsamfunn har blant annet bidratt til misnøye blant innbyggere flere steder, også i Norge.

Opphavet til definisjonen av bærekraftig utvikling tilskrives FNs verdenskommissjon for miljø og utvikling «Vår felles framtid», også kjent som «Brundtland-rapporten». Bærekraftig utvikling er «*Utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*» (FN-sambandet, 2019). I rapporten introduseres bærekraft som en helhetlig og global tenkemåte hvor verdenssamfunnet må jobbe med tre områder; klima og miljø, økonomi og sosiale forhold. «*FNs bærekraftmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030*» (FN-sambandet, 2019).

United Nations World Tourism Organization (UNWTO) presenterte i 1993 sine perspektiver og definisjon av bærekraftig reiseliv; «*turisme som tar fullt hensyn til dagens og framtidige økonomiske, sosiale og miljømessige påvirkninger, som imøtekommer behovene hos besøkende, industrien, miljøet og vertssamfunn.*» (UNWTO, u.d.). Det påpekes at det må



skapes en balanse mellom de tre dimensjonene (miljø, sosialt og økonomisk) for å sikre en langsiktig bærekraftig reiselivsutvikling.

Diskusjoner og forskning rundt bærekraftig reiseliv var en reaksjon på framveksten av en voksende masseturisme som medførte sosiale, økonomiske og miljømessige negative konsekvenser i enkelte deler av verden (Aall & Koens, 2019). Saarinen (2006) definerer bærekraftig reiseliv som *«tourism which is economically viable, but does not destroy the resources on which the future of tourism will depend, notably the physical environment and the social fabric of the host community»*. Saarinen (2006) beskriver tre tradisjoner for hvordan tålegrenser for vekst forstås på lokalt nivå; ressursbasert, aktivitetsbasert og samfunnsbasert. Den ressursbaserte tradisjonen har fokus på tålegrenser for vekst og å beskytte natur og kulturressurser. Motivasjonen for denne tradisjonen er ivaretagelse og forvaltning av natur og miljø slik at ressursene bevares for kommende generasjoner. Den aktivitetsbaserte tradisjonen tar utgangspunkt i reiselivsnæringens behov og hvilke ressurser som trengs for å utvikle en attraktiv reiselivsdestinasjon. Tradisjonen er utviklingsbasert og har fokus på produkters og destinasjoners livssyklus. Hovedmotivasjonen for denne tradisjonen er økonomisk verdiskapning for reiselivet, og utgangspunktet er hva næringen trenger på sikt. Den samfunnsbaserte tradisjonen tar utgangspunkt i lokalbefolkning og samfunn, og fokuserer på at bærekraftig utvikling kan etableres gjennom forhandlingsprosesser mellom alle interessenter. Dette kan gjøres gjennom utforming av lokal turistpolitikk hvor partene enes om tålegrensene for både naturressurser, infrastruktur og lokalbefolkningens sosiale arenaer (Saarinen, 2006). Den samfunnsbaserte tradisjonen er gjenkjennbar med Innovasjon Norges merkeordning for bærekraftig reisemål ved at det tas utgangspunkt i hvordan bærekraft skal implementeres tilpasset lokalsamfunnets behov.

Saarinen (2006) hevder at for å oppnå en bærekraftig reiselivsutvikling må reiselivet sette mål om bevaring av ressurser og miljø og sikre levedyktige lokalsamfunn, i tillegg til egen økonomisk vinning. Videre mener han at det lokalfokuserte perspektivet ikke er nok for å sikre bærekraftig reiselivsutvikling, og at tålegrenser må sees i et større perspektiv enn i det enkelte lokalsamfunn som ikke har forutsetninger for å sette grenser for en global bærekraftig reiselivsutvikling. Det bør settes grenser fra statlig hold og retningslinjer fra internasjonale turistorganisasjoner. Dette synet støttes av Pedersen (2020) som hevder at det trengs bedre nasjonale forvaltningsplaner og samarbeidsstrukturer for å lykkes med en bærekraftig reiselivsutvikling. Pan et al. (2018) påpeker at utfordringene for bærekraftig turisme må løses

gjennom sterk politisk styring og deltagelse av alle relevante interessenter med felles mål om det grønne skiftet.

### **Begrepsavklaringer for videre gang i oppgaven:**

*Destinasjon/reisemål:* En destinasjon er et bestemmelsessted for en turist, et sted de reiser rundt i og oppholder seg for en kortere periode (Viken, 2014). I denne oppgaven benyttes destinasjon og reisemål om et geografisk sted/region hvor det er etablert et organisert samarbeid gjennom et destinasjonsselskap eller næringsutviklingsselskap og evt. kommune(r). Et reisemål kan bestå av flere mindre destinasjoner og dekke en større region, men i denne oppgaven benyttes begrepene i samme betydning.

*Bærekraftig reiselivsutvikling/reisemålsutvikling/destinasjonsutvikling:* forståelsen av bærekraftig reiselivsutvikling som en balanse mellom miljømessige, sosiale og økonomiske dimensjoner er den som legges til grunn i denne oppgaven (definert av Saarinen (2006) og UNWTO). Reisemålsutvikling og destinasjonsutvikling benyttes videre i oppgaven i tilknytning til aktiviteter som utføres for felleskapet på destinasjonsnivå. Med reiselivsutvikling forstås all aktivitet utført i reiselivsnæringen inkludert hver enkelt aktør.

## **2.2 Bærekraftbegrepet og motstridende interesser**

Å sikre en bærekraftig reiselivsutvikling krever et utstrakt samarbeid mellom reiselivsaktører, lokale interessenter og det politiske beslutningsnivået (kommunen).

Ofte er det slik at turisme i lokalsamfunn blir sett på som en mulighet for økonomisk vekst i stedet for et mulig verktøy for bærekraftig utvikling. I forhandlingene mellom ulike interessenter veier tyngden av det økonomiske vekstparadigmet ofte tungt, og man oppnår dermed ikke en nødvendig balanse for at utviklingen skal være bærekraftig (Saarinen, 2014). For å tilpasse reiselivsutviklingen til lokalsamfunnets behov må turismen sees mer som et middel enn et mål; «*Hva skal turismen gjøre for oss og våre innbyggere*» er et nyttig spørsmål å stille (Pedersen, 2020, s. 88). På den måten kan reiseliv berike lokalsamfunn.

Saarinen (2014) og Aall (2014) hevder at en bærekraftig reiselivsutvikling vil være utfordrende så lenge det fokuseres på vekst som viktigste måleparameter. Aall (2014) påpeker at så lenge strategien til reiselivsnæringen er vekst i turistvolum vil reduserte miljøpåvirkninger være utfordrende fordi man ikke oppnår klodens felles mål om å redusere klimautslipp, og belastningene på naturen vil ødelegge selve ressursgrunnlaget som reiselivsopplevelsene er tuftet på. Nyere forskning av Lindberg (2020) understøtter de

balanseutfordringer som Saarinen (2014) og Aall (2014) beskriver for at en reiselivsutvikling skal være bærekraftig. Lindberg (2020) hevder at konflikter mellom reiselivsnæringens interesser og ivaretagelse av naturen er et velkjent tema i mange reisemål. Det kan f.eks. være restriksjoner i forhold til adgang og etablering av opplevelser i verneområder hvor friluftsansjasjoner og offentlig forvaltning ønsker å ivareta sine interesser overfor næringsinteresser som ser et potensiale i å utvikle nye attraktive reiselivsprodukter. Konflikter kan også lett oppstå mellom næringsinteresser og lokalbefolkningen når det oppleves at lokalsamfunnet blir overbefolket og/eller innbyggerne føler seg overkjørt. Typiske tilfeller er små lokalsamfunn som opplever økt press eller overturisme<sup>1</sup> i deler av året. For å sikre bærekraftig reiselivsutvikling må et bredt spekter av interessenter som næringsaktører, lokalbefolkning, friluftsansjasjoner og offentlige etater inkluderes for å legitimere beslutninger om en ønsket destinasjonsutvikling (Lindberg, 2020).

For reiselivsnæringen, som kjennetegnes av lav inntjening samtidig som den er arbeidsintensiv, er den økonomiske dimensjonen viktig å fokusere på. Koronapandemien utfordrer nå den økonomiske bærekraften til reiselivsnæringen. Ioannides et al. (2020) peker på at koronakrisen er en mulighet til å endre kursen for den globale reiselivsutviklingen i en mer bærekraftig retning gjennom å sikre større grad av lokalt eierskap.

### **2.3 Merket «bærekraftig reisemål» - et arbeidsverktøy for destinasjoner**

Merkeordningen for norske reisemål «Standard for bærekraftig reisemål» ble lansert av Innovasjon Norge i 2013 for å ivareta de nasjonale forventningene til bærekraftig reiselivsutvikling. Merkeordningen er et styringssystem for å systematisere arbeidet med bærekraft på norske reisemål i samarbeid med kommunen(e). Det forutsettes at kommunen(e) tar en aktiv rolle i å gjøre bærekraftig reisemål til en god strategisk retning for reiselivet i regionen, og at det etableres en felles destinasjonsledelse for å ivareta alle dimensjonene ved bærekraftig utvikling (Innovasjon Norge, 2018). Destinasjonsledelse defineres som de aktørene som sammen, formelt eller uformelt, leder utviklingen av reiselivet på reisemålet.

---

<sup>1</sup> Overturisme beskriver en situasjon hvor konsekvensene av turismen overskrider fysiske, økologiske, sosiale, psykologiske og/eller politiske grenser (Pettersen, 2020, s. 76)

Aktørene i destinasjonsledelsen kan være destinasjonsselskap, næringssselskap, kommune(r) og evt. sentrale reiselivsbedrifter (Innovasjon Norge, 2018).

Innovasjon Norges arbeid med bærekraftig reisemål bygger på FNs definisjoner av bærekraftig utvikling og UNWTO's arbeid med bærekraftig turisme. Utformingen av kriteriene og indikatorene som utgjør merket bærekraftig reisemål bygger også på innspill fra reisemålene (Vista Analyse AS, 2016), Innovasjon Norges fagråd for merkeordningen og er godkjent av det internasjonale godkjenningsorganet Global Sustainable Tourism Council (GSTC).

Basert på de tre dimensjonene av bærekraftig reiselivsutvikling; økonomisk, sosialt og miljømessig, har Innovasjon Norge formet ti prinsipper som skal sikre et bærekraftig reiseliv (Innovasjon Norge, 2018). Disse prinsippene er utformet av UNWTO og er grunnlaget for de områdene som destinasjonene jobber med for å bli merket som et bærekraftig reisemål. For å oppnå merket som bærekraftig reisemål må 42 kriterier med tilhørende 104 indikatorer innen de ti prinsippene for bærekraftig reiseliv dokumenteres, se modell 1 (Innovasjon Norge, 2018).



Modell 1) De 10 prinsipper for bærekraftig reiseliv  
(Kilde: Innovasjon Norge, Merket for bærekraftig reisemål)

Arbeidsprosessen for å oppnå merket hjelper reisemålet til å sette aktuelle tema på dagsorden og å planlegge, styre og måle utviklingen over tid. Det er fem hovedområder som må innfris i prosessen;

- A) Forankring og implementering politisk (kommuner)
- B) Forankring om implementering på reisemålet (bedriftene)

- C) Bevaring av natur, kultur og miljø
- D) Styrking av sosiale verdier
- E) Økonomisk levedyktighet

Første fase er forankring hos reiselivsnæringen og kommunene hvor destinasjonene parallelt jobber med en statusrapport med utgangspunkt i indikatorene på områdene C, D og E. Basert på statusrapporten utarbeides en handlingsplan med tiltak for å forbedre de områder hvor reisemålene ikke jobber godt nok. I løpet av prosessen iverksettes enkelte tiltak og alle indikatorer besvares. Reisemålet jobber i ca. 2 år for å oppnå første godkjenning, og hvert tredje år gjentas prosessen med re-merking hvor alle 104 indikatorer besvares på nytt. Prosessen med å bli merket som bærekraftig reisemål fordrer et tverrfaglig samarbeid mellom destinasjonsselskap, kommune og næringen. Eierskapet kan ligge hos destinasjonsselskap, næringsutviklingselskap eller kommune, og dette håndteres ulikt mellom reisemålene.



Figur 1) Logo bærekraftig reisemål

(Kilde: Innovasjon Norge, Merket for bærekraftig reisemål)

En evaluering av ordningen bærekraftig reisemål, utført av Vista Analyse i 2016, viser at bedre samarbeid er oppgitt som den viktigste nytten av å delta i merkeordningen, spesielt mellom destinasjonsselskapet og kommunen. Videre pekes det på at man i arbeidet med ordningen har blitt mer bevisst på hva bærekraft faktisk innebærer (Vista Analyse AS, 2016).

## 2.4 Destinasjonsselskapene i det lokale reiselivets økosystem

Destinasjonsselskapene har en sentral rolle for å samle reiselivet til å gå i en bestemt og ønsket retning gjennom å være en pådriver for samarbeid og utvikling (Čorak & Zivoder, 2017). Naturgitte forutsetninger og eksisterende reiselivsaktører innen en destinasjon danner grunnlag for ulike typer turisme. Hvilke bærekraftutfordringer et reisemål opplever kan derfor være svært ulikt.

Reiselivsbedriftene innen en destinasjon er gjensidig avhengig av hverandre og av samhandling med en rekke perifere faktorer som infrastruktur, natur og kultur, fellesgoder<sup>2</sup> og andre næringer innen regionen hvor de er lokalisert (Kamfjord, 2019). Pedersen (2020) påpeker at reiselivet må sees som et samskapende økosystem der alle aktører er avhengig av flere ressurser enn sine egne for å levere. Det helhetlige samspillet i økosystemet er premissgivende for at reisemålene og næringsaktiviteten skal utvikles langsiktig og på en bærekraftig måte (Innovasjon Norge, 2021). Når et ledd i økosystemet ikke fungerer skaper det utfordringer for andre deler.

Et destinasjonsselskap defineres som en organisasjon med ansvar for markedsføring og/eller utvikling av et geografisk område med tilhørende medlemsbedrifter/interessenter (Jørgensen, 2017). Ifølge Viken (2014) er de viktigste arbeidsoppgavene for et destinasjonsselskap koordinering, talerør ovenfor samfunnet på vegne av reiselivsnæringen, planlegging og utviklingsoppgaver, kompetanseheving, markedsføring og informasjon ovenfor besøkende. Dette samsvarer i stor grad med Jørgensen (2017) som hevder at destinasjonsselskaper innehar en rekke roller som koordinator, nettverksbygger, markedsfører, samfunnspåvirker, produktutvikler, destinasjonsplanlegger m.m.

Innen en destinasjon er det ofte både store og små reiselivsaktører med ulike interesser, og for destinasjonsselskapene kan det være en utfordring å balansere tiltak slik at alle aktører føler seg ivaretatt (Jørgensen, 2017). En studie utført av Jørgensen (2017) blant seks ulike destinasjonsselskap i Danmark viser at store mål og idealer i reiselivsplaner vanskelig lar seg gjennomføre i praksis fordi ulike utfordringer og tilgjengelige ressurser påvirker gjennomføringsevnen. Handlinger blir ofte et kompromiss for at flest mulig medlemmer skal bli fornøyd (Jørgensen, 2017).

En viktig oppgave for destinasjonsselskapene er kompetanseheving. Reiselivsnæringen rommer mange små bedrifter med lite kompetanse og erfaring, og det vil derfor alltid være behov for kursing og veiledning for reiselivsansatte (Viken, 2014). For å sikre en bærekraftig utvikling er det viktig å motivere reiselivsbedrifter til å bli miljøsertifisert og øke

---

<sup>2</sup> Med fellesgoder i reiselivet menes goder hvor publikum ikke kan ekskluderes fra godet, slik at det potensielt oppstår overforbruk og hvor det er mulige gevinster av å koordinere bruk og produksjon av godene (Menon Economics, 2019).

kompetansen om bærekraftige forretningsmodeller. Å jobbe med kompetanseheving om opplevelsesproduksjon for å skape meningsfulle og transformativt gjesteopplevelser kan bidra til mer bærekraftige gjester. Gjennom opplevelser og samskapning kan bedrifter lære gjestene respekt for ivaretagelse av natur og kultur. Morgendagens reisende ønsker å ta riktige valg for ei bærekraftig framtid og opplevelser som påvirker gjestene til å endre adferd kan tilrettelegges (Pedersen, 2020). Det er de opplevelsesproduktene som gir troverdighet, læring og/eller meningsfullhet for gjesten som kan ha endringskraft (Pedersen, 2012).

Destinasjonsselskapene skal håndtere mange komplekse oppgaver og balansere ulike interesser i det lokale reiselivets økosystem. Litteraturen har i mange år pekt på viktigheten av at destinasjonsselskapene går fra å være rene markedsføringselskaper til å ta et større ansvar for destinasjonsledelsen (Čorak & Zivoder, 2017).

## **2.5 Fra destinasjonsmarkedsfører til destinasjonsledelse**

Rollen til mange av destinasjonsselskapene, internasjonalt og nasjonalt, har de siste årene gått fra å være rene destinasjonsmarkedsførere til mer fokus på destinasjonsledelse. Corak & Zivoder (2017) påpeker at grunnen til at destinasjonsledelse har blitt en mer kompleks oppgave er behovet for å sikre bærekraftig reisemålsutvikling gjennom optimal bruk av lokale ressurser. Tidligere var destinasjonsselskapets viktigste oppgave å få nye turister til destinasjonen, mens i dag er hovedoppgaven å sørge for opplevelseskvalitet for de tilreisende for å sikre gjenkjøp, lojalitet og positiv gjesteomtale. Mye av utfordringen for destinasjonsselskapene ligger i å motivere og styrke samarbeidet mellom alle aktørene, samt få bedriftene til å ta et felles ansvar for reiselivsutviklingen (Čorak & Zivoder, 2017). Pedersen (2020) hevder at utviklingen fra serviceøkonomien til opplevelsesøkonomien har medført at destinasjonsselskapene ikke lenger kan drive kun med markedsføring, og har blitt tvunget til å ta et større ansvar for utvikling av destinasjonen.

For et destinasjonsselskap, som jobber med det helhetlige reiselivsproduktet, er gjestens opplevelsesverdi viktig for kvalitetsvurderingen av reisemålet. Kundernes opplevelse av verdi er ifølge Ellingsen (2013) et resultat av om de ansatte og verdiskapningsprosessen er tilpasset kundens ønsker og behov. Fornøyde kunder er trolig de beste markedsførere. God kvalitet på opplevelsene er viktig for merkevarebygging, gjenkjøp, lojalitet og for å skape flere deltidsmarkedsførere (Ellingsen, 2013). Det er i reiselivsbedriftene den viktigste samhandlingen med gjestene skjer, og det er derfor viktig at destinasjonsselskapene har fokus på produktutvikling som sentralt virkemiddel i markedsarbeidet.

Med en bærekraftig reiselivsutvikling har *ansvarlig* markedsføring kommet på agendaen og utfordrer den tradisjonelle markeds- og veksttankegangen til destinasjonsselskaper og reiselivsbedrifter. Ansvarlig markedsføring handler om å ta ansvar for konsekvensene av ens handlinger og at verdiene som skapes lokalt skal være større enn de som forbrukes (Nordnorsk reiseliv, u.d.). Viken (2014) påpeker at profilering og merkevarebygging handler om å identifisere og fremme verdier som også deles av lokalbefolkningen. Å tiltrekke seg riktig tilreisende som sørger for verdiskapning til lokalsamfunnet er også ansvarlig markedsføring. Gjester som blir lenger og kommer fra nærmarkeder gir mindre fotavtrykk i form av lavere CO<sub>2</sub>-utslipp og skaper bedre forutsigbarhet for bedriftene. Det er viktig at antall besøkende og type tilreisende tilpasses lokalsamfunnets bæreevne for å unngå konflikter og misnøye blant innbyggerne. Dersom lokalbefolkningen trives og er positive til reiselivssatsingen vil de også være et godt vertskap overfor besøkende.

I 2017 lanserte destinasjonsselskapet for København, Wonderful Copenhagen, en ny strategi for å sikre smartere bruk av ressurser og ivareta livskvalitet for lokalbefolkningen og besøkende (Valentine, 2017). Sentralt i strategien «The End of Tourism as We Know it» er å oppfordre næringen til å tenke på de tilreisende som midlertidig innbyggere. Destinasjonsselskapet motiverer reiselivsaktørene til å fokusere mer på gjenkjøp enn å jakte nye gjester (Valentine, 2017). Samtidig skal strategien bidra til at de besøkende oppdager nye steder av København og unngår store folkemengder på de mest kjente attraksjonene. Dette eksemplet viser at gjennom strategiske valg har destinasjonsselskapet gått fra å være en destinasjonsmarkedsfører til å bli en ansvarlig destinasjonsledelse som ivaretar hensynet til lokalsamfunnet.

## **2.6 Organisering og finansiering av destinasjonsselskaper**

Destinasjonsselskaper er ulikt organisert og finansiert basert på hvor stort geografisk område de dekker, hvilke naturgitte forutsetninger og reiselivsaktører som finnes på destinasjonen og hvilken samfunnsstruktur destinasjonen har. Noen destinasjoner har en stor andel fritidsboligeiere som viktig kundegruppe for reiselivsaktørene som f.eks. typiske skidestinasjoner. Andre destinasjoner har stor andel internasjonale turister som f.eks. fjordene på Vestlandet. De fleste destinasjonsselskaper er basert på medlemskap blant lokale reiselivsaktører og det finnes en rekke ulike forretningsmodeller for driften (NHO Reiseliv, 2011).



Da reiselivsutvikling er koblet tett mot stedsutvikling er god planlegging og god kommunal forståelse viktig for å lykkes. Destinasjonsselskapet er et talerør for reiselivets interesser overfor myndigheter og en brobygger til lokalsamfunnet. Destinasjonsselskapene har en viktig oppgave med hensyn til å formidle reiselivets betydning for lokalsamfunnet i form av verdiskapning, sysselsetting og skatteinntekter (Viken, 2014). Kommunene er en viktig støttespiller og medfinansiør av destinasjonsselskapene, og en god dialog for å styrke reiselivsnæringens rammebetingelser er essensielt. Kommunen har flere viktige roller inn i reiselivet som produkteier, rammesetter, utviklingspartner og besøksforvalter (Innovasjon Norge, u.d.)

De fleste destinasjonsselskaper i Norge har offentlig støtte fra kommune og fylkeskommune, i tillegg til medlemsbidrag fra reiselivsaktører (og evt. annen næringsvirksomhet).

Undersøkelser har estimert at inntekter fra det offentlige står for ca. 50% av de samlede inntektene til norske destinasjonsselskap (Viken, 2014). NHO Reiselivs rapport viser at ledere i destinasjonsselskaper bruker mye tid på innsalg mot privat og offentlig sektor for å finansiere driften, og at mange selskaper sliter med kortsiktige finansieringsmodeller (NHO Reiseliv, 2011).

Viken (2014) påpeker at den trolig mest gangbare modellen for destinasjonsorganisering er partnerskapsmodellen hvor selskapene framstår som samarbeidsorganisasjoner mellom næringsliv og myndigheter. På denne måten ansvarliggjøres privat sektor og myndighetene involveres i utviklingen av næringsvirksomhet. Pedersen (2020) hevder at finansieringsmodeller som er politisk og næringsmessig akseptable må på plass for å finansiere fellesgoder som er nødvendige for reiselivet.

En studie av svenske destinasjonslederes forventninger til det offentlige viser at destinasjonene mener lokale myndigheter bør ha en sentral rolle i ledelse og utvikling av reiselivsdestinasjoner (Syssner & Hjerpe, 2018). Det stilles i studien spørsmål om lokale myndigheter representert ved kommuner vil være i stand til å fylle denne rollen. Pedersen (2020) påpeker at reiselivet er en tverrfaglig sektor og mangler et felles forvaltningsapparat og mandat i forvaltningssaker.

## 3 Metode

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for framgangsmåten jeg har benyttet for å belyse problemstillingen. Da problemstillingen er eksplorerende, og formålet er å avdekke ny kunnskap har jeg valgt et kvalitativt undersøkelsesdesign. Jeg har gjennomført en kvalitativ intervjuundersøkelse for å innhente primærdata (opplysninger fra informanter) og har innhentet sekundærdata i form av relevante rapporter. Primærdata er data som ikke er bearbeidet (Jacobsen, 2015). «*Metode er en strategi eller teknikk du benytter for å løse problemer og komme fram til ny kunnskap*» (Everett & Furuseth, 2019, s. 128).

Begrunnelse for valg av undersøkelsesdesign, valg av informanter, gjennomføring av undersøkelse og analysestrategi vil bli presentert i de neste delkapitlene.

### 3.1 Valg av undersøkelsesdesign

I denne undersøkelsen har jeg valgt å benytte et kvalitativt undersøkelsesdesign fordi problemstillingen er uklar, og jeg ønsker større innsikt og forståelse i hvordan bærekraftig reisemålsutvikling ivaretas. Jacobsen (2015) beskriver kvalitativ metode som et opplegg hvor man går i dybden på et fenomen for å få en detaljert og grundig forståelse. For en uklar problemstilling hvor formålet er dybdekunnskap er kvalitativ metode for innsamling av data godt egnet. Kvalitative metoder framhever innsikt og søker forståelse, mens kvantitative metoder framhever oversikt og søker forklaring (Tjora, 2021).

Problemstillingen er eksplorerende ved at jeg ønsker å utforske hvordan arbeidet med å bli/være merket som et bærekraftig reisemål ivaretas på destinasjonene. Jeg ønsker å forstå og vite mer om hvilke mekanismer som påvirker bærekraftig reiselivsutvikling. For å belyse problemstillingen har jeg benyttet kvalitativ metode for å få fram nyanserte data, innsikt og dybdekunnskap.

### 3.2 Datainnsamling

I denne undersøkelsen har jeg valgt å gjennomføre intervju digitalt på Teams for å innhente primærdata. Gjennom intervjuene har jeg fått fram informantenes erfaringer, meninger og holdninger. Under intervjuene benyttet jeg en semi-strukturert intervjuguide etter fastsatte tema med stikkord til meg selv for å lettere kunne følge opp underveis i samtalen (vedlegg 2). En semi-strukturert intervjuguide gir en viss grad av struktur under intervjuet i form av temaer og oppfølgingsspørsmål, og intervjuet kan justeres etter den retningen informantene svarer (Jacobsen, 2015). «*Den mest utbredte datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ*

*forskning er ulike former for intervjuing»* (Tjora, 2021, s. 127). Fordelen med en kvalitativ intervjuundersøkelse er at temaer og forhold som ikke er satt opp som spørsmål også kan identifiseres (Tjora, 2021). Metoden er fleksibel og gir detaljert informasjon om det aktuelle tema. Jeg hadde foretrukket et fysisk intervju, da denne formen etablerer god tillit og åpenhet til informanten (Jacobsen, 2015). Gjennom et fysisk møte kunne jeg lettere tolket informantenes entusiasme og vektlegging av opplysninger gjennom kroppsspråk. Avstand til informantene, tilgjengelige ressurser og koronarestriksjoner gjorde at valget ble en digital løsning. Intervjuene ble imidlertid gjennomført med kamera på slik at jeg kunne observere ansiktsuttrykk og reaksjoner under samtalen.

Ifølge Tjora (2021) avhenger intervjuets kvalitet av opparbeidet tillit mellom forsker og informant. Da problemstillingen er relatert til et fagfelt jeg jobber med i det daglige, hadde jeg god tillit og troverdighet hos intervjuobjektene. Gjennom førstehåndskunnskap om temaet kunne jeg få fram nyanser i svarene under intervjuene. En felles forståelse av fagterminologi og arbeidserfaringer gjorde det enkelt å følge opp temaene og trådene gjennom intervjuene. I forkant av intervjuene fikk informantene tilsendt informasjon om formålet med undersøkelsen og studien ble godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD) (vedlegg 1). Alle intervjuene ble gjennomført i løpet av to måneder.

Et fokusgruppeintervju kunne i tillegg vært relevant for problemstillingen ved at man får avdekket flere synspunkter, samt likheter og ulikheter (Jacobsen, 2015). Gjennom fokusgruppeintervju kan vi få data om hvordan oppfatninger utvikles gjennom de synspunkter som kommer fram under intervjuet, og dermed få fram en større bredde. Av tidsmessige årsaker og utfordringer med å samle informanter fysisk med koronasituasjonen, ble fokusgruppe valgt bort som et supplement til individuelle intervju.

I tillegg til intervjuene har jeg innhentet sekundærdata i form av en rekke rapporter knyttet til merkeordningen bærekraftig reisemål, samt nasjonale reiselivsplaner og undersøkelser.

### **3.3 Valg av informanter**

I undersøkelsen har jeg benyttet strategisk utvalg med personer som kan uttale seg reflektert om problemstillingen (Tjora, 2021). I en kvalitativ undersøkelse er formålet å komme nær innpå informanten som representerer den målgruppen vi ønsker å få kunnskap om (Tjora, 2021). Undersøkelsesenheter for problemstillingen er destinasjoner som har gjennomgått prosessen med å bli merket som bærekraftig reisemål (etter Innovasjon Norges standard).

Disse destinasjonene har tilnærmet like forutsetninger og referanserammer for å besvare spørsmålene. Et felles erfaringsgrunnlag blant respondentene kan forenkle datainnsamlingen, analysen av dataene og gyldigheten til undersøkelsen (Jacobsen, 2015).

Det er 16 destinasjoner i Norge som er merket som bærekraftig reisemål. Av disse ønsket jeg et utvalg som avspeiler bredde og variasjon i bærekraftarbeidet som gjøres, slik at jeg fikk informanter fordelt på destinasjonsstørrelse, type destinasjon og geografi. Eierskapet til destinasjonsledelsen for bærekraftig reisemål kan ligge hos destinasjonsselskap, næringsutviklingsselskap eller kommune, og dette håndteres ulikt mellom reisemålene. Noen reisemål er små med en kommune, mens andre er større regioner med opptil 18 kommuner. Dette ønsket jeg å avspeile i valg av informanter slik at ulike former for eierskap er representert. I kriteriene er det også vektlagt at intervjupersonene har jobbet med bærekraft innen destinasjonen i en viss periode og derfor har god kunnskap om problemstillingen. I tillegg ønsket jeg en informant tilknyttet bærekraftig reisemål ordningen i Innovasjon Norge som kunne gi mer inngående breddeinnsikt. Basert på utvalgs-kriteriene ble det gjennomført dybdeintervjuer med fire informanter som representerer ulike reisemål, og en informant fra Innovasjon Norge. Intervjuene tok fra 40-60 min., og ble i etterkant transkribert. Min kjennskap til det faglige nettverket<sup>3</sup> bærekraftig reisemål gjorde at jeg hadde enkel tilgang til intervjuobjekter.

### **3.4 Ethiske avveininger**

Mye av etikken i forbindelse med intervjuer er knyttet til presentasjon av data med tanke på anonymisering, men også i forbindelse med intervjusituasjonen (Tjora, 2021). Min rolle som forsker innen et tema hvor jeg har egenerfart innsikt byr på både fordeler og ulemper. Utfordringene er at jeg har liten distanse til temaet og dermed kan tolke svarene basert på egen oppfatning og erfaring (Everett & Furuseth, 2019). Det kan være utfordrende å få fram perspektiver som en utenforstående kunne sett og tolket. Da alle informantene kjente til meg gjennom felles fagmiljø opplevde jeg at informantene var trygge og fortrolige under intervjuet. På en annen side kan fortroligheten og felles referanser til tema ha medført at informantene har latt være å fortelle perspektiver de tar for gitt at jeg vet.

---

<sup>3</sup> Nettverk av sentrale personer i de destinasjonsselskap som er merket eller er i prosess med å bli merket som et bærekraftig reisemål. Det arrangeres årlige fagsamlinger og erfaringer utveksles i lukket facebookgruppe.

Undersøkelsen er formet av meg som forsker og informantene i felleskap. Informantene fikk tilsendt informasjonsskriv og samtykkeskjema i forkant av intervjuet hvor de fikk informasjon om deres rettigheter, hvordan svarene skal benyttes og hvor lenge jeg vil bruke deres opplysninger. I samtykkeskjemaet gir de godkjenning om at jeg kan bruke intervjuet og opplysningene i min oppgave (vedlegg 1). I undersøkelsen har jeg anonymisert intervjupersonene, men i samtykkeskjemaet og søknaden til NSD<sup>4</sup> står det spesifisert at de kan identifiseres indirekte i kraft av sin stilling.

### **3.5 Analysestrategi**

I analysearbeidet startet jeg først med å transkribere innsamlet data etter alle intervjuer var gjennomført. I tillegg hadde jeg tatt notater under intervjuene som jeg sammenstilte med det transkriberte materialet. I kvalitative undersøkelser samles data inn i form av tekst som i analysen kan kategoriseres for å indikere effekter (Jacobsen, 2015, s. 133). Analyse av kvalitative data kan deles inn i fire faser; dokumentere, utforske, systematisere/kategorisere og binde sammen (Jacobsen, 2015). Hvert intervju ble gjennomgått hvor jeg markerte og gjenga essensen i det informantene uttrykte. Deretter strukturerte jeg materialet i indikatorer (koder) med utgangspunkt i induktiv tilnærming, for deretter å gruppere kodene tematisk (Tjora, 2021). Materialet fra alle intervjuene ble sammenfattet i hovedtema hvor de viktigste funn beskrives i analysedelen i kapittel 4.

I analyse av kvalitative data kan induktiv, deduktiv eller abduktiv tilnærming benyttes. I induktiv metode jobber man fra innsamlet data mot teori, mens i deduktiv metode blir data avledet fra teori mot empiri (Tjora, 2021). Den abduktive tilnærmingen starter fra empirien, men hvor teorier og perspektiver spiller inn i løpet av forskningsprosessen (Tjora, 2021, s. 40). I tillegg til induktiv metode har jeg benyttet abduktiv tilnærming i analysen gjennom å knytte teori opp mot funn. Noen forhold er ikke i tråd med eksisterende teori og nye teoretiske perspektiver basert på empirien diskuteres i analysekapitlet. Tjora (2021) omtaler dette som konseptutviklingsfasen.

---

<sup>4</sup> Godkjenning fra NSD kreves for å sikre at behandlingen av personopplysninger i prosjektet er i samsvar med personvernlovgivningen.

### 3.6 Gyldighet og pålitelighet

Kriteriene gyldighet (validitet), pålitelighet (reliabilitet) og generaliserbarhet er tre kriterier som ofte benyttes for å vurdere kvaliteten på forskningen (Tjora, 2021). Gyldighet kan deles inn i begrepsvaliditet, intern validitet og ytre validitet (Jacobsen, 2015). Med begrepsgyldighet stilles spørsmål om de data som er innhentet gjenspeiler det jeg ønsket å undersøke, om jeg f.eks. har stilt de riktige spørsmålene til informantene. Intern gyldighet handler om resultatene oppfattes som riktige (Jacobsen, 2015). Har informantene gitt en troverdig representasjon av virkeligheten og har de gitt riktig informasjon. En svakhet ved å basere analysen på individuelle intervju som skal svare på vegne av destinasjonen, er at man får fram det folk sier at de gjør uten å kunne kontrollere at dette stemmer. Det mest optimale for problemstillingen hadde vært å intervju flere personer fra samme destinasjon for å få flere synspunkter på hvordan bærekraftarbeidet ivaretas. På en annen side hadde jeg risikert en uoverkommelig mengde data som vanskelig lar seg tolke og kategorisere.

Ekstern gyldighet (ytre validitet) handler om meningsdannelser i undersøkelsen kan generaliseres og om de er overførbare (Tjora, 2021). Generelt kan ikke resultater fra kvalitative undersøkelser generaliseres da de er basert på data innhentet gjennom få intervjuobjekter. For min undersøkelse kan f.eks. ikke intervjuene generaliseres til å være representativt for resten av destinasjonsselskapene som er merket som bærekraftig reisemål.

Pålitelighet handler om vi kan stole på resultatene i undersøkelsen. Hvordan undersøkelsesopplegget har påvirket de som skal undersøkes, samt unøyaktig registrering og analyse av data kan påvirke påliteligheten til undersøkelsen (Jacobsen, 2015). Som tidligere påpekt kan min relasjon til informantene ha påvirket datainnsamlingen og min forhåndskunnskap og erfaring kan ha påvirket mine perspektiver og tolkning av funn. Min egenerfaring med merkeprosessen bærekraftig reisemål har inspirert til valg av forskningsdesign og analyse.

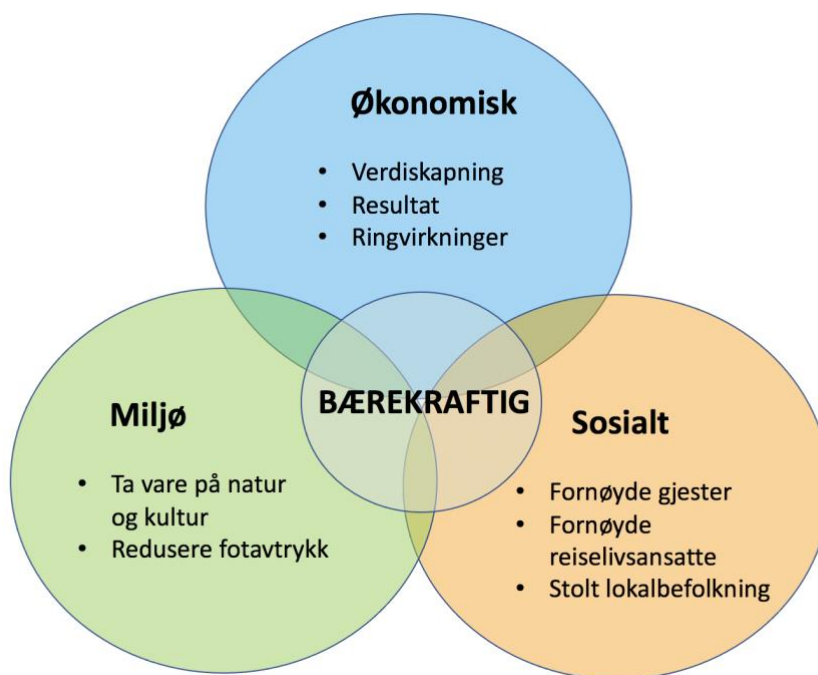
Gjennom metodekapitlet har jeg gjort rede for hvordan jeg har gjennomført 5 kvalitative intervju og analysert innsamlet primærdata med utgangspunkt i induktiv og abduktiv tilnærming.

## 4 Analyse og drøfting

I dette kapitlet vil jeg belyse problemstillingen, hvordan bærekraftarbeidet på destinasjoner merket som bærekraftig reisemål ivaretas, basert på empiri fra min forskning. Undersøkelsen peker på endringer, prioriteringer og nye arbeidsoppgaver reisemålene har iverksatt gjennom å bli/være merket som et bærekraftig reisemål. Det avdekkes noen utfordringer i vedlikehold av arbeidet, og det belyses hvilke premisser som er sentrale for å løse disse utfordringene.

For å kunne analysere hvordan bærekraftarbeidet ivaretas har jeg utarbeidet en modell som tydeliggjør målene for å bli/være et bærekraftig reisemål, se modell

2) *Måleparametre for bærekraftig reisemålsutvikling*. Modellen er basert på de ti prinsippene for bærekraftig reiseliv beskrevet i modell 1, presentert i kapittel 2.3. De ti prinsippene er kjerneområdene destinasjonene jobber med for å bli et bærekraftig reisemål. Det jobbes innen de tre bærekraftdimensjonene bevaring av natur, kultur og miljø (miljø), styrking av sosiale verdier (sosialt) og økonomisk levedyktighet (økonomisk).



Modell 2) *Måleparametre for bærekraftig reisemålsutvikling*

Egenutviklet modell basert på 10 prinsipper for bærekraftig reiseliv i Innovasjon Norges merkeordning

Destinasjonene gjennomfører blant annet gjesteundersøkelse, innbyggerundersøkelse, fritidsboligundersøkelse, bedriftsundersøkelse og verdiskapnings- eller ringvirkningsanalyse. I tillegg gjennomføres tiltak innen eksempelvis kompetanseheving, formidling, sikkerhet, universell utforming, sesongforlengelse, bruk av lokale produkter, bevaring av natur og

kultur, transportløsninger m.m. Disse tiltakene danner grunnlaget for besvarelsen av indikatorene.

Modell 2 illustrerer måleparametre som ønskes oppnådd innen de tre bærekraftdimensjonene. Målet for økonomisk bærekraft er verdiskapningen reiselivsnæringen representerer og ringvirkninger til øvrige bransjer som nyter godt av reiselivsvirksomheten på et reisemål som f.eks. handel, lokalmatprodusenter og tjenesteleverandører, samt kommunen i form av arbeidsplasser og tilflytting. Målet for den sosiale eller samfunnsmessige bærekraften kjennetegnes av hvor fornøyde gjester, reiselivsansatte og lokalbefolkningen er, og hvordan de er omforente og fungerer i et harmonisk felleskap på reisemålet. Målet for den miljømessige bærekraften er hvordan natur, kultur og miljø ivaretas for kommende generasjoner gjennom tilrettelegging og reduksjon av fotavtrykket fra reiselivsvirksomheten. Målet for en bærekraftig reisemålsutvikling er en balanse mellom de tre dimensjonene økonomisk, sosialt og miljø, tilpasset reisemålets forutsetninger og struktur.

Først i analysen vil jeg presentere informantenes oppfatninger av hvordan ordningen bærekraftig reisemål har fungert som et verktøy i gjennomføringen av bærekraftarbeidet, for deretter å presentere endringer i ansvarsområder og arbeidsoppgaver.

#### **4.1 Merket «bærekraftig reisemål» - et egnet verktøy for retning**

I dette delkapitlet presenteres hvordan prosessen med bærekraftig reisemål har hjulpet destinasjonene med retning for bærekraftarbeidet og med oppstart av destinasjonsledelse. Å være et bærekraftig reisemål etter Innovasjon Norges standard forutsetter at destinasjonsledelsen er organisert som et samarbeid mellom destinasjonsselskap og/eller næringsutviklingselskap og kommunen(e) for å ivareta forvaltningsoppgavene og samfunnsansvaret. Destinasjonsledelsen skal evne å ta riktige strategiske beslutninger til det beste for både gjestene, reiselivsnæringen, lokalsamfunnet og miljøet slik det illustreres i modell 2.

Å få på plass en velfungerende destinasjonsledelse er en tidkrevende prosess, og ofte ikke løst i løpet av de 2-3 år prosessen med å bli merket som et bærekraftig reisemål tar. Det framkommer fra informantene at merkeprosessen hjelper destinasjonene til å få på plass en form for destinasjonsledelse, men at å opprettholde samarbeidet og dialogen kan være utfordrende i hverdagsrutinene etter at jobben med merkeprosessen er over. Det er gjerne etter



første re-merking, altså etter ca. 5 år, at indikatorene etableres som permanente arbeidsoppgaver i destinasjonsselskapene og kommunene. Informanten fra Innovasjon Norge uttrykker dette gjennom følgende sitat;

*«etter den første re-merkingen, da begynner det å skje ting. Så hvis vi sier at prosjektet er to år og så går det tre år til re-merking, så vil det si at kanskje de reelle endringene først begynner å komme etter fem år.»*

Flere av informantene understreker at arbeidet med alle indikatorer gir en god struktur og et bra perspektiv, og er en påminnelse for å holde stø kurs. Det er bred enighet blant informantene om at bærekraftig reisemål er et godt arbeidsverktøy for strategisk forankring og synlighet ovenfor lokale myndigheter. Det vektlegges at de har fått et tettere og bedre samarbeid med kommunen(e) gjennom jobben med bærekraftig reisemål. Informantene uttrykker blant annet;

*«...hele metoden med å jobbe som et bærekraftig reisemål med alle indikatorer og tiltakene har gitt oss et godt arbeidsverktøy....I tillegg så er det et veldig godt verktøy, samtidig å bruke opp mot, spesielt kommunen. For å få en forståelse for at reiselivet er mer enn det tradisjonelt blir sett som.»*

*«...det har medført at vi har en mye mer sånn omforent forståelse for alt som gjøres egentlig, fra kommunens og fra næringsaktørenes side....Kommunen gjør jo veldig mye som kanskje ikke vi kjenner til, så det var liksom en måte å få fram alt som gjøres da og det er jo hele bærekraft-merkeordningen bidratt til egentlig»*

*«...,den nye innsikten i kommuneledelsen på betydningen av reiseliv og hva reiseliv er, og hvordan man må jobbe i et bærekraftperspektiv. Det arbeidet startet også opp med utviklingen av reiselivsstrategien til kommunen.»*

Det framkommer i undersøkelsen at i de destinasjonene med synlige bærekraftutfordringer som f.eks. slitasje på natur eller overturisme, skjer det raskere endringer og utvikling i en bærekraftig retning enn i regioner hvor reiselivet er velorganisert og hvor utfordringene ikke er like store. Tiltak implementeres raskere fordi det er et akutt behov. I reisemål hvor utfordringene ikke er så synlige tar det lengre tid å forankre bærekraftarbeidet. Alle

mediesaker de siste årene knyttet til overturisme i f.eks. Prekestolen og Lofoten har bidratt til en større bevissthet og «føre-var prinsippet», og at flere regioner er oppmerksomme på å forebygge potensielle bærekraftutfordringer. Dette ser vi blant annet gjennom følgende sitater;

*«Reiselivsutviklingen har resultert i utfordringer som på en måte har provosert destinasjonsledelsen på hvordan de jobber, og så har de på en måte funnet veien på grunn av det – raskere enn andre reisemål som går veldig på skinner»*

*«...det har skjedd enormt mye de siste fem årene. Og jeg tror det er litt takket være at de har hatt disse medie-utfallene på overturisme, på manglende tilrettelegging, og ja, at reiselivet har hatt et kritisk blikk på seg».*

Undersøkelsen viser videre at bærekraftarbeidet organiseres svært ulikt på reisemålene, og varierer fra store styringsgrupper med sterk kommunal involvering til ingen aktiv styringsgruppe. Det påpekes fra en informant at flere arbeidsgrupper er nødvendig for å få involvering fra reiselivsnæringen. I noen destinasjoner har bærekraftarbeidet bred forankring og er integrert i kommunens reiselivsstrategi, mens i andre destinasjoner er handlingsplanen for bærekraftig reisemålsutvikling et dokument i skuffen. Følgende sitater bekrefter disse forskjellene;

*«Jeg har med meg en styrings eller slik strategigruppe på 13 personer fra ulike bransjer og der har kommunen deltatt med både ordfører, næringssjef, assisterende rådmann...»*

*«...alle de andre kommunene er og med i selskapet, og det vil si at vi har jo et styre her som møtes jevnlig, som egentlig har hatt/vært styringsgruppa for dette arbeidet»,*

*«Vi har ikke hatt noe styringsgruppe på det.»*

*«Jeg ser jo nå at vi skulle jobbet annerledes i prosjektet, hvis jeg skulle startet opp med merkeordningen, så skulle jeg ha etablert flere arbeidsgrupper for å få en langt tydeligere involvering fra bedriftene».*

Alle reisemål er ulike og derfor må bærekraftstrategier og handlingsplaner tilpasses reisemålets karakter, forutsetninger og samfunnsstruktur. Noen destinasjoner dekker en kommune mens andre har opptil 18 kommuner som skal integreres i felles handlingsplaner og strategier. Hvilken samarbeidsstruktur og organisasjonsform det tilrettelegges for vil derfor variere stort. Til tross for at standarden for bærekraftig reisemål er lik oppskrift for alle destinasjoner gjennom arbeidsprosessen, så vil utfallet være svært ulikt. Innovasjon Norges informant påpeker at det finnes lite standardiserte handlingsplaner og strategier i de destinasjonene som er merket som bærekraftig reisemål. Dette må være skreddersøm tilpasset reisemålets karakter. Bærekraftutfordringer er ulikt på hvert reisemål og hvilke tiltak som prioriteres og hvordan arbeidet organiseres vil derfor variere.

Studien tyder på at standarden for bærekraftig reisemål er til god hjelp for å holde stø kurs i bærekraftarbeidet på destinasjonene, og at prosessen har bidratt til oppstarten av destinasjonsledelse gjennom et styrket samarbeid med kommunen(e). Det kan se ut som at samhandling med lokale myndigheter og aktører har blitt forsterket. Enkelte steder er langt på veg med å etablere en destinasjonsledelse, mens andre reisemål ikke har kommet like langt i prosessen. Studien tyder videre på at organisering av bærekraftarbeidet må tilpasses lokale forhold. Corak & Zivoder (2017) påpeker utfordringen med å motivere og få bedriftene til å ta felles ansvar for destinasjonsutvikling. Ifølge Pedersen (2020) kan reiselivet sees som et verdiskapende økosystem der alle er avhengig av mer enn sine egne ressurser for å lykkes. I et slikt system er det lett å unnslippe ansvar for helheten. Dermed er man også svært utsatt for systemsvikt på reisemålnivå. Studien viser at merket for bærekraftig reisemål gjør at partene gjennom felles mål for bærekraftig utvikling, som også er i lokale myndigheters interesse, bidrar til en bedre lokal samhandling. Å samhandle og delta aktivt i forpliktende partnerskap er viktig for å få til et bærekraftig reiseliv (Pedersen, 2020; Lindberg, 2020).

Reiselivsaktørene må se seg selv som lokalsamfunnsaktører, mens innbyggere og det offentlige må være aktivt med på å styre og forvalte reisemålet. Studien peker i retning av en omforent forståelse mellom partene og en ny måte å tenke på som igjen bidrar til endring i samhandlingstradisjoner.

I studien kommer det fram at å utarbeide planer for bærekraftig reisemålsutvikling bygger på ønsket om å ikke komme opp i de samme problemene som destinasjoner andre steder har møtt. Økt turisme og mediefokus på overturisme er en medvirkende årsak til interessen blant destinasjonene for å komme i gang med merkeprosessen. Antall destinasjoner i

merkeordningen er mer enn fordoblet i løpet av de siste tre år (Innovasjon Norge, u.d.). Pan et al. (2018) understreker i sin forskning viktigheten av å implementere målesystemer og indikatorer for å sikre bærekraftig turisme, og at reiselivet må kobles sammen med programmer for det grønne skiftet innen andre bransjer. EUs taksonomi (som trer i kraft i 2021) er eksempel på et klassifiseringssystem som bestemmer hvilke aktiviteter som kan defineres som bærekraftige. Gjennom et rammeverk for bærekraftig finans kan man øke finansieringen av bærekraftige løsninger og motvirke «grønnvasking»<sup>5</sup>. Bærekraft trenger faktakunnskap for å vise effekter (Kapital, 2021). For å styre næringsutviklingen i en bærekraftig retning kan målesystemer være et effektivt virkemiddel. Studien viser at systematisk jobbing med en rekke kriterier i et merkesystem er et egnet verktøy for å få igangsatt bærekraftarbeid på destinasjonene, men at det er en vei å gå for å oppnå god styring og ledelse av felles utvikling og forvaltning av reisemålet.

## 4.2 Endringer i ansvarsområder og arbeidsoppgaver

I dette delkapitlet vil jeg redegjøre for funnene i studien gjennom modell 3) *Oppgaver og ansvarsområder for bærekraftig destinasjonsledelse*. Modellen er utarbeidet for å tydeliggjøre funnene i studien, og kan kobles mot modell 2) *Måleparametre for bærekraftig reisemålsutvikling* som ble presentert innledningsvis i kapitlet.

Modell 3 viser hvordan destinasjonene ivaretar bærekraftarbeidet gjennom ansvarsområder og arbeidsoppgaver innen de tre bærekraftdimensjonene. Resultatene fra undersøkelsen tyder på at destinasjonene arbeider med både økonomiske, sosiale og miljømessige bærekraftiltak for å nå målene presentert i modell 2. For å nå målene for økonomisk bærekraft (*verdiskapning, resultat, ringvirkninger*) arbeider destinasjonene med tiltak innen reiselivsnæringen som nettverk, kompetanseheving og vertskap (i tillegg til markedsføring). For å nå målene for sosial bærekraft (*fornøyde gjester, fornøyde bedrifter og stolte innbyggere*) fokuserer destinasjonene på tett samarbeid med kommuner og andre offentlige aktører for å sikre rammebetingelsene for reiselivet og involvere innbyggere i reiselivsutviklingen. For å nå målene for miljømessige bærekraft (*ta vare på natur og kultur, redusere fotavtrykk*) vektlegges samarbeid med ulike organisasjoner for ivaretagelse av natur, styring av ferdsel og etablering av nødvendig infrastruktur.

---

<sup>5</sup> Grønnvasking er markedskommunikasjon som på en uberettiget måte framstiller en bedrifts produkter, mål og strategi som bærekraftig (Nygaard, 2019).



*Modell 3) Oppgaver og ansvarsområder for bærekraftig destinasjonsledelse*

Egenutviklet modell basert på empiriske funn og de 10 prinsipper for bærekraftig reiseliv

Det framkommer i studien at det tar tid å oppnå resultater og forankre arbeidet, men at bærekraftarbeidet kan bidra til en økt bevissthet hos de involverte aktørene og i lokalsamfunnet. Modell 3 viser at destinasjoner merket som bærekraftig reisemål jobber med tiltak utover ivaretagelse av reiselivsnæringens behov for inntjening og økonomisk vekst. Resultatene viser at gjennom bærekraftarbeidet etableres samarbeid med ulike organisasjoner for å ivareta natur, kultur og miljø. Destinasjonsselskapene samarbeider med kommunen(e) om utvikling av nødvendig infrastruktur og involvering av innbyggerne i reiselivsutviklingen. I de neste delkapitlene vil de ulike funnene i modellen bli presentert etter kategori sosialt, økonomisk og miljø.

#### **4.2.1 Styrket troverdighet for reiselivet i lokalsamfunnet (sosialt)**

For at en destinasjon skal bli merket som bærekraftig reisemål må en felles handlingsplan mellom kommune(r) og destinasjonsselskap utarbeides, og kommunen(e) må fatte et politisk vedtak om å være en aktiv bidragsyter til bærekraftarbeidet (Innovasjon Norge, 2018). På denne måten blir destinasjonsselskapene eller næringsutviklingselskap (den som leder merkeprosessen) tvunget inn i et samarbeid hvor ledelsesoppgaver fordeles. Som en informant uttrykker det, har bærekraftig reisemål arbeidet vært en pådriver for et trippelt samarbeid mellom kommune, næring og destinasjonsselskap. Det påpekes fra informantene at flere ansvarsområder fordrer bedre samarbeid mellom næringshager, handelsforeninger,

kommuner og øvrige offentlige etater.

Resultater fra undersøkelsen tyder på at reiselivet har fått en mer sentral plass i lokalsamfunnet, og at jobben med bærekraftig reisemål har bidratt til en økt forståelse av reiselivets behov i kommunen(e). Reiselivet blir sett og hørt på en ny måte og har blitt mer delaktig i utviklingen av reisemålet. En av informantene uttrykte at bærekraftig reisemål prosessen var et «*Kick-off for å ta innover seg dette med bærekraftig utvikling*» og har gitt god reiselivsinnsikt for kommunen. Flere av informantene understreker at reiselivet har fått et styrket omdømme i lokalsamfunnet fordi flere ser at reiselivsnæringen tar et medansvar for fellesgoder og infrastruktur. Ved at reiselivet jobber for å bli/være helårlige reisemål, for flere arbeidsplasser og tilflytting til kommunen blir samfunnsansvaret tydelig. Informantene uttalte blant annet;

*«...jeg mener jeg har sett resultater av at vi får en større plass, en mer velfortjent plass opp mot kommunen i forhold til jobben vi gjør».*

*«Så det har medført at vi har en mye mer sånn omforent forståelse for alt som gjøres egentlig, både fra kommunens side og fra næringsaktører sin side».*

Et annet viktig resultat av bærekraftig reisemål arbeidet er at bærekraft har blitt integrert i felles strategier på reisemålet og at tiltak i større grad kobles mot bærekraftsmål. Som en informant uttrykker det så kan bærekraftig reisemål stempelet benyttes til å få fart på og få støtte til tiltak, som f.eks. ladestasjoner. Ved at reiselivet, som gjerne oppfattes som en miljøverstering, fronter en bærekraftig utvikling og er sitt ansvar bevisst bidrar til styrket troverdighet. Samme informant uttaler;

*«...man føler at man deltar i det verdensomspennende arbeidet med å redde kloden».*

Informantenes uttalelser kan bety en styrket troverdighet og omdømme for reiselivet i lokalsamfunnet ved at kommunene og andre aktører får en bedre innsikt i hva reiselivet bidrar med. Det kan tyde på at reiselivet gjennom bærekraftarbeidet blir bedre integrert i det lokale stedsutviklingsarbeidet i kommunen(e), og at reiselivet dermed ansees mer som et middel enn mål for å oppnå levedyktige lokalsamfunn slik Saarinen (2014) og Pedersen (2020) uttrykker viktigheten av. På den ene siden bidrar bærekraftig reisemål til at reiselivet blir bevisst sitt

ansvar for miljøet og lokalsamfunnet. På en annen side får reiselivet økt verdiskapning gjennom styrket troverdighet hos øvrige aktører og det offentlige virkemiddelapparatet. Reiselivet spiller dermed på lag med lokalsamfunnet og bidrar til å styrke den sosiale bærekraften.

Ifølge Lindberg (2020) må en bærekraftig reiselivsutvikling utøves i et forpliktende samarbeid mellom reiselivsaktørene, lokale interessenter og det politiske beslutningsnivået (kommunen). Det nære samarbeidet med kommunene er viktig for at reiselivsnæringens behov innlemmes i offentlig planlegging og strategiske satsinger for stedsutvikling og i arealplanleggingen. Merkeordningen forplikter til felles handlingsplan for bærekraftig reisemålsutvikling. Undersøkelsen tyder på at felles handlingsplan med ansvarsfordeling mellom reiselivsnæringen og det offentlige gir en økt bevissthet og ansvarlighet. Ved at reiselivet blir inkludert i kommunale planverktøy vil utviklingsprosjektene få større legitimitet og overtalingskraft ovenfor beslutningstakere. Dette gjelder så lenge planene synliggjøres og brukes aktivt i hverdagen. Undersøkelsen viser på en annen side at planene ofte er lite kjent blant både reiselivsnæringen og i kommunen(e) og effekten av bevisstgjøring vil da være svært liten.

Studien tyder på at gjennom bærekraftarbeidet har reiselivet fått bedre samarbeid og styrket troverdighet i kommunen(e) og lokalsamfunnet, noe som er med på å styrke den sosiale bærekraften (se modell 3). Dette bidrar til å nå målene om fornøyde gjester, reiselivsansatte og innbyggere (se modell 2). Hvordan arbeidsoppgaver har endret karakter og hvilke prioriteringer destinasjonene har gjort på grunnlag av bærekraftarbeidet vil jeg presentere i de neste delkapitlene.

#### **4.2.2 Fra destinasjonsmarkedsføring til destinasjonsledelse (økonomisk og sosialt)**

I de reisemål hvor destinasjonsselskapene har ledet arbeidet med bærekraftig reisemål prosessen påpekes det at arbeidsoppgavene generelt har endret seg til mindre markedsføring og mer utvikling. Undersøkelsen kan tyde på at destinasjonsselskapet har fått en større rolle innen destinasjonsledelse, som limet innen destinasjonen for å skape samarbeid og koordinere tiltak. Det påpekes fra alle informanter at destinasjonsutvikling og næringsutvikling er de viktigste arbeidsoppgavene for destinasjonsselskapet. Følgende sitater understreker dette;

*«Tidligere så brukte vi jo 50-60% på markedsføring og informasjonsbiten. Så ser vi at den har, den er like viktig, men det vi har fått av ekstra midler og sånn, det har gått til produktutvikling».*

*«...da jobber vi mye mindre med markedsføring enn det vi har gjort før. Det er den minst prioriterte egentlig, den gode gamle markedsføringen. Men på en annen side jobber vi da mer med rådgivning og veiledning for bedrifter for at de skal bli flinkere.....Vi jobber mer og annerledes med vertskap, og det har vi prøvd lenge, men har ennå ikke funnet en løsning. Det er litt slagordet vårt. At vi skal være der gjesten er».*

*«Vi har egentlig byttet ut vår strategi, markedsføring med merkevarebygging. Men driver man en god markedsføring bidrar jo det til en bedre merkevare etter hvert også, men jeg er også overbevist om man driver et godt vertskap, god utvikling av næringen og god utvikling av destinasjonen, så fører det også til en god merkevarebygging. Alle tiltak vi gjør skal føre til at vi får et bedre omdømme».*

*«Kan man tone ned salgsdelen og løfte opp samfunnsansvaret og det er jo ei riktig retning, også i tråd med den retningen som vi har forstått at den nye reiselivsstrategien vil si noe om».*

Arbeid med utvikling og veiledning av bedrifter slik at de er et godt vertskap og opptrer ansvarlig, bidrar til å styrke den sosiale bærekraften. På den ene siden er det viktig at reiselivsaktørene opptrer respektfullt og ansvarlige ovenfor lokalsamfunnet i utvikling og markedsføring av sine produkter og opplevelser. På en annen side kan reiselivsaktørene gjennom å utvise ansvarlighet bli mer troverdige i kommunikasjonen med gjestene. Reiselivsbedriftene kan jobbe med opplevelsesutvikling for å bidra til at gjestene opptrer bærekraftig, og tilrettelegge for at gjestene er sitt ansvar bevisst. Som en informant uttaler, ligger det verdi i å kommunisere bedre til gjester om bærekraftstiltak;

*«Vi har ikke kommet langt nok med å få det ut til gjestene våre. Få nok fokus på det, jeg tenker det er en kjempeverdi, slik markedsføringsmessig og konkurransemessig, men der har vi ikke kommet langt nok.»*



Fra å bruke midler og ressurser på markedskommunikasjon i destinasjonsselskapets egne kanaler jobbes det mer med rådgivning og veiledning ovenfor bedrifter slik at de blir et bedre vertskap for å styrke merkevaren. Globale endringer som digitalisering og individualisering har medført endringer i markedsarbeidet for destinasjonsselskapene ved at kundene selv i større grad er markedsførerne. I arbeidet med å være synlige i en rekke digitale flater har kanskje fokuset på den fysiske produktutviklingen og vertskapsrollen blitt nedprioritert hos destinasjonsselskapene. Viken (2014) hevder at produktet er noe destinasjonsselskapene har lite kontroll på og derfor ikke har vært sett på som en del av markedsarbeidet. Ellingsen (2019) og Corak & Zivoder (2017) påpeker at det er i reiselivsbedriftene verdiskapningen skjer gjennom møtet mellom vertskap/reiselivsansatte og gjesten. Med gjestene som markedsførere gjennom blant annet omtale i sosiale medier er samskapningen mellom gjest og reiselivsansatte grunnlaget for bedriftens og destinasjonens omdømme, og er derfor en viktig del av markedsføringsarbeidet. Uttalelser fra informantene om at man har gått fra markedsføring til mer produktutvikling betyr nødvendigvis ikke at markedsarbeidet er redusert, men at markedsmiksen er endret. Resultater fra undersøkelsen støtter de teoretiske perspektivene om at destinasjonsselskapene må fokusere mer på utviklingsoppgaver for å sikre bærekraftig reisemålsutvikling.

I markedsarbeidet blir destinasjoner framstilt attraktivt for turister, og da er det viktig at konseptualisering av kultur- og historiefortellinger som salgsprodukter i reiselivet framstilles på en måte som stemmer overens med lokalbefolkningens verdier. Viken (2014) påpeker viktigheten av å bygge en merkevare som innbyggerne kan identifisere seg med. På den måten vil lokalsamfunnet være et godt vertskap ovenfor tilreisende, og bidra til verdiskapning. Fornøyde gjester blir lenger, handler mer og er gode deltidsmarkedsførere. Undersøkelser viser at turister i økende grad er opptatt av bærekraftige opplevelser (Innovasjon Norge, 2020), og når de tilreisende viser engasjement rundt ivaretagelse av natur og kultur smitter det trolig over på lokalbefolkningen som blir mer opptatt av det enn de ellers ville vært. Dermed kan fokus på ansvarlig markedsføring gjennom bærekraftarbeidet bidra til en økt bevissthet rundt bærekraftig adferd også hos lokalbefolkningen. Informantene ga uttrykk for viktigheten av å kommunisere bærekraftarbeidet overfor gjester og at de ønsket å bli bedre på dette arbeidet.

For morgendagens reisende vil trolig synliggjøring av hvilke tiltak som gjennomføres være viktigere enn at destinasjonen viser til et bærekraftmerke i markedsføringen. Dersom

destinasjonen ikke framstår som troverdig og ansvarlig i faktisk utvikling og reisemålet blir satt i båsen for «grønnvasking» vil det være svært uheldig for omdømmet. I markedsarbeidet er det imidlertid mye som ikke kan planlegges for med gjestene som deltidsmarkedsførere. Gjennom rask spredning i sosiale medier har små steder blitt store turistattraksjoner på rekordtid fordi et bilde, artikkel eller video har spredd seg til hele verden. Dette er noe av bakgrunnen for mange av de bærekraftiltak destinasjonene arbeider med som f.eks. styring av ferdsel, gjestesikkerhet og nødvendig infrastruktur.

Undersøkelsen tyder på at bærekraftarbeidet har vært en medvirkende årsak til en fokusdreining fra destinasjonsmarkedsfører til destinasjonsledelse. Gjennom et økt ansvar og prioritering av destinasjonsutvikling jobber reisemålene med økonomisk og sosial bærekraft. En ønsket utvikling i retning mer ansvarlig markedsføring kan også styrke den miljømessige bærekraften (se modell 3). Tiltakene bidrar til å oppnå mål om fornøye gjester, stolt lokalbefolkning og redusere fotavtrykk (se modell 2). I de to neste delkapitlene vil arbeidsoppgaver relatert til destinasjonsutvikling presenteres.

#### **4.2.3 Kompetansehevende tiltak, nettverk og miljøsertifisering av bedrifter (økonomisk)**

En av de viktigste oppgavene for destinasjonsselskapene er å bygge kompetanse i reiselivsnæringen gjennom koordinering og nettverk (Viken, 2014). Dette forsterkes ytterligere ved å være merket som et bærekraftig reisemål da reiselivsaktørene må involveres i arbeidet for å oppnå ønsket effekt. Undersøkelsen viser at flere av reisemålene har hatt et økt fokus på å øke bærekraftkompetanse hos reiselivsaktørene, og flere har blant annet iverksatt bedriftsnettverk for miljøsertifisering. Gjennom å bli miljøsertifisert som Miljøfyrtårn, Green Key, Svanen, Norsk Økoturisme e.l. vil bedriftene bli mer bevisst på egne bærekraftstiltak. Å løfte fram miljøsertifiserte bedrifter gjennom markedsføring og kommunikasjon er andre tiltak som informantene påpeker har vært gjennomført. På den måten kan flere bedrifter bli motivert til å komme i gang med egne bærekraftiltak. Dette er noen av eksemplene på tiltak de kom med;

*«Det er mye innenfor miljø, det jobbes jo med avfallsordninger og grønn energi»*

*«...også det med å løfte opp hver skuldresesong.....at det blir mer jevnt....Da er det helårs arbeidsplasser og da er det tilflytting»*

*«En helt konkret ting vi har gjort er jo det med miljøsertifisering av bedrifter. Vi satte i gang en slik felles sertifisering. Vi satte dem i en gruppe sammen, der vi selv også deltok, og igjen nytten er det at, ja bedriften blir miljøsertifisert, det er kjempeflott, men 10 reiselivsbedrifter satt sammen og pratet.....De delte ekstremt mye erfaringer.»*

Vertskapskurs og formidling om vern og ivaretagelse av kultur er andre eksempler på kompetansehevende tiltak som er iverksatt. Som en av informantene uttrykte det, så handler det om å engasjere bedriftene i det de selv er interessert i;

*«Det handler om å pushe engasjementet i riktig retning, og være en støtte og organisator for bedriftene».*

*«...vi ønsker å gjøre tiltak der vi lærer opp vertskapet som jobber i skranken til å være bedre turistverter enn det vi er. Får vi det til, vi har prøvd digitale løsninger, analoge løsninger og diverse. Noen ting mislykkes totalt og noen ting fungerer slik tåelig. Der vil vi fortsette å jobbe.»*

Destinasjonsselskapene har en viktig rolle som koordinator av nettverk på tvers av virksomhetskategorier (overnatting, servering, aktiviteter, transport) eller samlende nettverk for like bedrifter som f.eks. camping, fjellstuer, aktivitetstilbydere eller arrangører. Faste møteplasser gjennom året med fokus på å bygge samarbeid og utveksling av erfaringer er viktig. Flere informanter poengterte at nettverk er gull for samarbeid, læring og bedre vertskap. Derfor er nettverkssamlinger høyt prioritert. Dette bekreftes gjennom følgende sitater;

*«Det å sette folk sammen til å dele erfaringer, snakke sammen, det kan føre til bedre samarbeid, læring og det kan føre til bedre vertskap».*

*«...så har det også vært dette med næringslivet og nettverk og samle de og få de til å jobbe i lag, få de til å se på hverandre som en enhet i stedet for konkurrenter».*

I et av reisemålene har de hatt fokus på direkte booking for å sikre lokal verdiskapning. Ved å sikre at salgsprovisjon forblir i regionen i stedet for å gå til en tredjepartskanal i et annet land vil inntektene komme den lokale reiselivsnæringen til gode. Informanten uttaler;

*«Det som i hvert fall er veldig bra er at man nå begynner å snakke om betydningen av booking.com og de andre internasjonale byrå som tar skyhøy provisjon og har ingen verdiskapning i lokalsamfunnet, og at hotellene selv og at det har blitt en større bevissthet i samfunnet om å ikke booke via de kanalene, book direkte hos hotellet osv.».*

Det informantene uttrykker tyder på at ved å være et bærekraftig reisemål er arbeidsoppgavene for destinasjonsselskapene med kompetanseheving ytterligere forsterket. Å sørge for at reiselivsaktørene jobber i en bærekraftig retning krever kompetanse og innsikt av ansatte i destinasjonsledelsen. En informant påpeker at utfordringen ofte er å få bedriftene til å implementere egne bærekraftiltak da bærekraftbegrepet fremdeles er diffust for mange, og man klarer ikke å se hvilke grep egen bedrift kan foreta. En annen informant hevder at det gjelder å dra nytte av det engasjementet som finnes blant bedriftene i stedet for å pålegge hva de skal gjøre. Informanten uttrykker det slik;

*«Det som har vært litt nøkkelen for oss er å finne engasjementet andre steder også, så ikke vi må sitte og dra de prosessene alene. For da hadde vi ikke fått til noen ting av det. Vi har brukt folk som er interessert, og heller hjulpet de og dyttet de, hjulpet med å skrive søknader og sittet i grupper, støttet folk fremover til folk som er engasjerte og vil, og kan gjøre den jobben de vil, så kan heller vi gjøre de kjedelige jobbene».*

At forankring hos reiselivsbedrifter kan være en utfordring bekreftes av følgende utsagn;

*«Jeg tror, at hvis vi hadde spurt medlemmene en og en, satt oss ned og spurt; hva/hvilken jobb vi gjør, så hadde de svart kanskje 20% av det vi egentlig holder på med».*

Kompetansehevende tiltak og nettverk er viktig for å engasjere reiselivsbedriftene i bærekraftarbeidet, men hvilke ressurser destinasjonsledelsen har tilgjengelig for gjennomføring kan være svært begrenset. Viken (2014) understreker viktigheten av kompetansebygging i en reiselivsnæring som er preget av lav utdanning og stor andel sesongarbeid. Samtidig er det en utfordring å få ansatte i reiselivsbedrifter til å delta på kurs og i utviklingsarbeid da både ansatte og ledere er bundet opp i driftsoppgaver for å sikre lønnsomheten i bedriften. Dette gjelder spesielt små bedrifter og sesongbaserte aktører.

En annen utfordring som påpekes av Jørgensen (2017) er at ambisiøse mål og store idealer for utvikling ofte blir et kompromiss for å tilfredsstille flertallet av medlemsmassen. Det kan være utfordrende å engasjere reiselivsaktørene og få de til å se verdien av bærekraftarbeidet da det jobbes mot langsiktige mål som det tar tid å få konkrete resultater av. Mange bærekraftiltak krever samhandling med det offentlige, og tregheten mellom kommunale prosesser og en raskt voksende næring kan også være en utfordring. Imidlertid viser studien at ved å inngå samarbeid med andre aktører som f.eks. næringsavdeling i kommunen eller andre næringsutviklingsselskap kan man få til flere samordnede tiltak på tvers av bransjer. Det er ikke alltid at destinasjonsselskapene trenger å være den ansvarlige part for gjennomføring av ulike kompetansehevende tiltak. Reiselivsbedriftene kan gjennom samhandling med annen type næring bidra til å styrke både kompetanse og innovasjonsevne.

Studien tyder på at destinasjonene har tatt ansvar for å bygge kompetanse om bærekraftig utvikling innen reiselivet gjennom nettverk, kompetanseheving og vertskap (se modell 3) som blant annet bidrar med å nå målene om økonomisk verdiskapning/ringvirkninger og fornøye gjester (se modell 2). Videre vil jeg presentere hvordan reisemålene jobber for å ivareta naturressurser og redusere gjestenes fotavtrykk.

#### **4.2.4 Tilrettelegging av infrastruktur og styrt ferdsel (miljø)**

Det er en utfordring at reiselivet er en næring som er avhengig av å bruke fellesgoder og som gjør steder til salgsprodukter. Dette kan møte motstand hos innbyggerne ved at de ikke ønsker å være en del av et reiselivsprodukt. Flere demonstrasjoner av innbyggere på store internasjonale reisemål som f.eks. Barcelona og Venezia de seneste år er eksempler på dette. I Norge har også markeringer forekommet ved at lokalbefolkningen viser avsky og motstand mot økt antall besøkende som inntar privat eiendom og lokale utfartssteder, skaper trafikk-kaos og bidrar til forsøpling. Innbyggerundersøkelsen til Innovasjon Norge, gjennomført i 2018, viser noe misnøye i pressområder med mange besøkende, spesielt i høysesonguker om sommeren (Innovasjon Norge, 2020). Det er derfor viktig at reiselivet tar et medansvar for tilrettelegging av nødvendig infrastruktur. For hvem har ansvaret for sikkerheten til turistene? Hvem har ansvaret for å ta vare på turister som er for dårlig kledde etter værforholdene. Hvem har ansvaret for å ta seg av turister som har mista siste bussen fra ei lita bygd tilbake til byen?

Naturgitte forutsetninger, infrastruktur, type reiselivsaktører og gjestestruktur påvirker bærekraftarbeidet. I reisemål hvor naturopplevelser er den store attraksjonskraften som kjente utsiktspunkter, toppturer, Nordlyssafari e.l., vil f.eks. bærekraftig stiuutvikling, styrt ferdsel og beredskap/sikkerhet være prioriterte områder. I typiske hyttekommuner og alpindestinasjoner hvor infrastruktur og beredskap er godt ivaretatt, vil f.eks. markagrenser og type hytteutbygging være aktuelle fokusområder. Videre er det forskjeller i hvor synlig turismen er og hvordan lokalsamfunn berøres av de tilreisende. Som en informant påpeker;

*«...overturisme, for det vil jeg påstå ikke finnes i Norge, men det finnes dårlig tilrettelegging»*

Undersøkelsen tyder på at flere reisemål har tatt tak i disse utfordringene i takt med at antallet internasjonale gjester har økt, gjester som ikke har forutsetninger til å ferdes eller kle seg etter forholdene i norsk natur og som ikke kan lese norske skilt. Merkeordningen med bærekraftig reisemål har bidratt til at destinasjonene har iverksatt flere tiltak som f.eks. skilting av stier og løyper, søppelryddingsprosjekt og tilrettelegging av bedre avfallsordninger. Følgende sitat fra en av informantene tyder på at store løft gjennomføres på destinasjonene;

*«Vi har også satt i gang et kjempesvært prosjekt med en del andre, som gikk på forsøpling i havet. Søppelrydningsprosjektet som vi gjorde sammen med Friluftsrådet, sammen med dykkerklubben, en diverse miljøforeninger. Der fikk vi 2 millioner fra Miljøverndirektoratet...»*

Destinasjonsselskapet bidrar enkelte steder i utvikling av planer, som f.eks. knyttet til landskapsvernområder og det samarbeides om fysisk tilrettelegging med flere aktører. Det er fokus på å ta imot folk på en bærekraftig måte ved å tilrettelegge og styre ferdsel og spre trafikk gjennom hele døgnet og hele sesongen. På et av reisemålene har tilrettelegging av infrastruktur som skilt, toaletter, parkeringsareal og tilstedeværende vertskap blitt finansiert gjennom parkeringsavgift. På store utfartsområder er guider eller vertskap som veileder turister når det gjelder bekledning, mat og drikke osv. et effektivt sikkerhetstiltak. Ved å styre ferdsel gjennom dagen og utvide sesongen vil gjesteopplevelsen og sikkerheten ivaretas ved å unngå trengsel og køgåing. Dette bekreftes gjennom følgende sitat;

*«Vi prøver å tilrettelegge.....for at vi kan ta imot veldig mye folk, men på en bærekraftig måte. Det har jo vært fokus i natur, tilrettelegge stiene så de tåler stort*

*besøk og masse folk og hatt fokus på å styre trafikken. Vi får ikke lov til å stoppe folk, men vi prøver med informasjon og spre trafikken gjennom hele sesongen»*

Lokalsamfunnet er en viktig del av det helhetlige reiselivsproduktet ved at de tilreisende søker ekte og autentiske opplevelser gjennom møter med innbyggere (Viken, 2014; Pedersen, 2020). For at reiselivsutviklingen skal skje på lokalsamfunnets premisser må lokalbefolkningen involveres. På mindre steder må man kanskje verne om lokalbefolkningens områder. En av informantene påpeker at innbyggermøter har vært et lærerikt tiltak for destinasjonsledelsen. Ved å avdekke hvordan innbyggerne opplever turistenes tilstedeværelse og hvordan dette griper inn i deres hverdag kan man få på plass forebyggende tiltak. Studien underbygger at noen innbyggere kjente på overturisme, noe som bekreftes gjennom følgende sitat;

*«Da kjørte vi disse folkemøtene for å få tilbakemeldinger, for ta de her diskusjonene og alle som reiste knytteneve mot, alle som gikk over deres gårds plass og som tok seg til rette. Det var viktig, få opp disse diskusjonene. Kom med det!»*

Da destinasjonsselskapene har liten styring med gjesteopplevelsene er det viktig at de allierer seg med innbyggere slik at de er gode ambassadører for destinasjonen.

For å styre ferdsel, øke sikkerheten til gjestene og unngå konflikter mellom lokalbefolkning og turister kom en av informantene med et forslag om lisensiering for bruk av naturen som gjelder alle som utøver kommersiell virksomhet. Ved at alle bedrifter registrerer de aktiviteter som gjennomføres i naturen til enhver tid vil det bli lettere å håndtere beredskapsplanlegging. Det er ikke bærekraftig at alle selskaper fritt skal kunne ta seg til rette hvor de ønsker i norsk natur. Som informanten uttrykker det;

*«...man skulle ha en registrering av all aktivitet som reiselivsbedriftene bruker i dag både til lands og til vanns, så man får registrert hvor går turene deres i dag, hvor har de sine stopp, altså hvor fyrer de bål, hvor går de i land med båt osv...Er dette områder vi fortsatt synes at skal få bruke eller hvordan skal vi regulere det? Her må vi styre litt. Her er et område som det ikke er i konflikt med sau og rein, våtmark også videre».*

En begrensning for en slik lisensiering er allemannsretten, men som informanten videre påpeker;

*«Hvorfor skal naturen være gratis å bruke, men skal du ha en trillebod i Storgata på torget, da er det en masse søknader og kontroller og sjekker og krav, men skal du i naturen, nei da er det bare slik kjør på!»*

I tilrettelegging for ivaretagelse av natur, kultur og miljø kan ikke reiselivsnæringen og destinasjonsselskapene operere på egenhånd, og er avhengig av et tett samarbeid med ulike organisasjoner og offentlig forvaltning. Ifølge uttalelser fra informantene i undersøkelsen kan det tyde på at destinasjonsselskapene har inngått samarbeid med en rekke ulike aktører for å tilrettelegge nødvendig infrastruktur og styre ferdsel. Et dilemma er forventningene som reiselivet har til kommunens og det offentliges evne til å ivareta alle oppgaver og tiltak i en handlingsplan for bærekraftig reisemålsutvikling (Syssner & Hjerpe, 2018). For en planlegger i kommunen er handlingsrommet for å fremme bærekraftige praksiser begrenset til rammene i plan- og bygningsloven, dvs. kommuneplanens arealdel eller samfunnsdel. Kommunen kan ikke gå inn og bestemme hvordan næringsaktører skal opptre.

Kommunene er ofte ikke i stand til å møte økt turisme økonomisk, og vil prioritere tilrettelegging som gagnar innbyggerne framfor tilreisende. Dette viser diskusjoner og utredninger om turistskatt for å finansiere fellesgoder (Menon Economics, 2019). I mange hyttekommuner diskuteres kommunenes ansvar for sikkerhet og beredskap i ferier og helger når antallet personer som oppholder seg i kommunen 3-4 dobles. Økte statlige overføringer til kommuner med stor andel turister eller fritidsboligeiere for ivaretagelse av infrastruktur og sikkerhet bør på plass for å sikre en bærekraftig reiselivsutvikling. I en velfungerende destinasjonsledelse bør innbyggerne og deltidsinnbyggere (fritidsboligeiere) inviteres med inn i planer og forvaltning. Studien tyder på at innbyggere har blitt involvert i reiselivsutviklingen på flere av reisemålene gjennom bærekraftarbeidet.

Aall (2014) og Saarinen (2014) påpeker viktigheten av at reduksjon i miljøpåvirkning må likestilles med mål om økonomisk vekst. Studien kan tyde på at reisemålene gjennom utstrakt samarbeid med frivillige organisasjoner og miljøorganisasjoner iverksetter en rekke tiltak for ivaretagelse av natur og kultur. Gjennom tilrettelegging av avfallsordninger, energisparing, styring av ferdsel og nødvendig infrastruktur jobbes det med flere tiltak innen miljømessig og sosial bærekraft (se modell 3). Gjennom tiltakene bidrar reisemålene til å oppnå målene for å



redusere reiselivets fotavtrykk, ta vare på natur og kultur og bidrar til fornøye gjester (se modell 2).

I neste delkapittel vil jeg presentere hvordan koronapandemien har vært med på å styrke bevisstheten rundt bærekraftarbeidet som utføres på destinasjonene.

#### **4.2.5 Koronapandemien – en forsterker i bærekraftig retning**

Da undersøkelsen ble gjennomført etter 9 måneder med koronapandemi var det naturlig å belyse hvordan denne perioden hadde preget destinasjonsselskapene. Dette vil være avgjørende for hvordan reiselivet evner å tilrettelegge for en videre bærekraftig reiselivsutvikling.

Alle informanter var samstemte i at destinasjonsselskapenes rolle og posisjon har blitt forsterket gjennom pandemien. Destinasjonsselskapene har fått en tydeligere samfunnsrolle ved å være et viktig bindeledd og påvirker for å sikre reiselivets interesser under nedstengingen. Å holde oversikt over alle kompensasjonsordninger og hjelpe næringen med å skrive søknader og finne fram i jungelen av støtteordninger har vært en prioritert oppgave under koronapandemien. For mange reiselivsbedrifter har det vært en øyeåpner for hva destinasjonsselskapet betyr, og en informant understreker at de har opplevd flere innmeldinger i selskapet i løpet av denne perioden. En annen informant poengterte at bedrifter søker sammen i nøden og at krisen har medført økt nærhet og samarbeid mellom kommuner, næring og destinasjonsselskap.

Selv om koronapandemien har bidratt til stor økonomisk bekymring for bedriftene og reduksjon i omsetning for destinasjonsselskapene, hevder flere informanter at bedriftene har blitt tvunget til å tenke nytt i en krise. Nytenkning kan skape utvikling. De påpeker videre at reiselivsnæringen har blitt mer presise i målgruppene de henvender seg til og at det for mange aktører har vært god læring om markeder. Koronapandemien har gitt en bevissthet på at man ikke skal ta kundene og markedene for gitt og at nærmarkeder alltid vil være der. Kortreiste gjester blir trolig viktig i framtida og reiselivsbedriftene må sikre seg flere bein å stå på. Dette kommer fram i følgende sitater;

*«Jeg tror flere har tenkt og sett mulighetene til å vri seg litt rundt i forhold til å orientere seg annerledes mot markedet. Altså, internasjonale faller bort, de må tenke nasjonalt eller lokalt eller de må vri oss inn i den virkeligheten som gjelder»*

*«Det har jo vist oss hva det er som fungerer uansett, jo, det er nærmarkedet, det er lokalbefolkning, de er der hele året. Så hva med å bygge opp en næring som i hvert fall er tilrettelagt for disse da, i stedet for å tenke at vi skal være kjempeattraktive for kinesere, som plutselig er borte»*

Flere av informantene hevder det har skjedd en endring i hvordan mennesker oppfører seg, handler og tenker under koronapandemien, og at næringen må tilpasse seg disse endringene. Koronapandemien har også gitt en økt bevissthet for både bedrifter og privatforbrukeren om å handle lokalt for å støtte det lokale næringslivet. Dette kan være et viktig framskritt for bedre lokal samhandling mellom bedrifter.

Under koronapandemien har reiselivet blitt miljømessig mer bærekraftig, men når den økonomiske bærekraften lider blir det igjen en ubalanse. Dermed lider også den sosiale bærekraften ved at reiselivsansatte mister jobben og lokalsamfunnet får mindre sysselsetting og tilflytting. Koronapandemien har vært en øyeåpner for denne balansen, og hvilken betydning reiselivet har for lokalsamfunnet. Studien understøtter mye av forskningen (Ioannides & Gyimothy, 2020; Gössling, Scott, & Hall, 2020; OECD Tourism papers 2021/01) som peker på at reiselivet etter pandemien må ha fokus på å gjenåpne i en mer bærekraftig retning. Koronapandemien har gitt reiselivsnæringen en økt bevissthet rundt viktigheten av nærmarkedene. For å nå de globale klimamålene kan det i et framtidsperspektiv bli nødvendig å finne ferieparadiset nærmere eget bosted.

I dette delkapitlet har jeg beskrevet hvilke endringer i ansvarsområder og arbeidsoppgaver destinasjonene har opplevd gjennom å bli/være et bærekraftig reisemål, og hvordan koronapandemien har bidratt til å forsterke retningen for bærekraftarbeidet som utføres på destinasjonene. I forbindelse med endringer i ansvarsområder og prioriteringer kom det også fram noen utfordringer i vedlikehold av bærekraftarbeidet.

### **4.3 Utfordringer i vedlikehold av bærekraftarbeidet**

I dette delkapitlet vil jeg redegjøre for noen av de utfordringene som kom fram i studien og som i stor grad handler om tilgjengelige ressurser og organisering for å vedlikeholde bærekraftarbeidet over tid.

Operasjonalisering av bærekraft innen de tre dimensjonene økonomisk, miljømessig og sosialt, er store ansvarsområder for et destinasjonsselskap å organisere og holde tak i. Flere av

informantene påpeker ulike utfordringer ved å holde bærekraftarbeidet vedlike. For det første er det nye politikere hvert fjerde år, og prosesser med f.eks. kommunesammenslåing krever nye runder med bærekraftforankring. Det at bærekraftplaner blir liggende i en skuff og ikke er en integrert del av hverdagsoppgavene til verken reiselivsbedriftene eller kommunen er en annen utfordring. Forankring og vedlikehold av bærekraftarbeidet er en stor og krevende oppgave for et destinasjonsselskap, spesielt dersom reisemålet innbefatter mange kommuner. Disse utfordringene kommer fram i følgende sitater;

*«...nye kommuner og nye folk og ja, så vi har jo måttet jobbe inn dette med bærekraft på nytt, mot to nye kommuner».*

*«Kommunene har sett på den og synes den var fin, men de har heller ikke brukt den noe videre.....Så, man burde egentlig ikke lage en egen tiltaksplan for bærekraftig reisemål. Det må være en del av det du driver med i organisasjonen».*

*«Jeg tror nok det er slik at du må innarbeide bærekraftarbeidet i ordinære strategier og handlingsplaner på reisemålet for at dette skal bli en del av hverdagsoppgavene».*

En annen utfordring det pekes på er at ressurspersoner som holder i bærekraftarbeidet forsvinner fra destinasjonsselskapene. En godt forankret destinasjonsledelse tar tid å få på plass og det er sårbart når ressurspersoner forsvinner. Dette kom fram i følgende utsagn;

*«Men jeg ser at veldig mange av de prosjektlederne, de ressurspersonene, som jobbet med ting. De blir borte. Så står de tilbake og må begynne på nytt lille grann.»*

Denne utfordringen påpekes også i NHO Reiselivs rapport (2011) og Vista Analyse sin rapport (2016). Stabilitet og etablering av gode strukturer er essensielt for å ivareta en langsiktig bærekraftig utvikling. Forankring av bærekraftarbeidet i organisasjonen er viktig, men med små destinasjonsselskaper med få ansatte kan stabilitet over tid være sårbart. I evalueringsrapporten av bærekraftig reisemål utført av Vista Analyse (2016) ble mulige forbedringer i ordningen skissert. Det ble pekt på at sårbarheten ved at man ofte er avhengige av lokale ildsjeler som driver arbeidet og at politikere som skiftes hvert fjerde år kan være utfordrende for de som arbeider med ordningen. Videre ble utfordringer knyttet til finansieringen av arbeidet belyst, og rapporten konkluderer at det er lite realistisk at

reisemålene eller destinasjonsselskapene kan finansiere arbeidet selv (Vista Analyse AS, 2016). Det er 5 år siden denne undersøkelsen ble gjennomført, og antallet reisemål som har vært gjennom ordningen er over fordoblet på disse årene. Min studie peker på mange av de samme utfordringene som for 5 år siden, spesielt knyttet til forutsigbarhet og finansiering for destinasjonsselskapene.

De utfordringene som kommer fram i studien understøttes av Jørgensens (2017) funn blant seks destinasjoner i Danmark. Store ambisjoner og mål for destinasjonsutvikling lar seg vanskelig omsette i praksis fordi tilgjengelige ressurser påvirker gjennomføringsevnen. Ofte blir 2-3 årige reiselivsprosjekter igangsatt med de beste intensjoner, men oppfølging over tid er utfordrende når prosjektmidler ikke lenger er tilgjengelig. Bærekraftig reisemål ordningen er et slikt prosjekt som finansieres av Innovasjon Norge sammen med lokale næringsmidler.

Den svenske studien til Syssner & Hjerpe (2018) viser at reiselivsledere har liten forståelse for den offentlige samfunnsstrukturen og kommunens utfordringer for å ivareta reiselivets behov. Forventningene fra reiselivet til hva det offentlige har mulighet til å bidra med er ofte urealistiske, og en gjensidig forståelse må opparbeides for å lykkes. Når reiselivsplaner blir liggende i en skuff handler det delvis om handlingsrommet kommunen har og tregheten i kommunale prosesser sammenlignet med utviklingstakten i reiselivsnæringen.

De største utfordringene som kom fram i studien er relatert til ressurser, finansiering og organisering for å bygge en helhetlig destinasjonsledelse og evne å gjennomføre alle arbeidsoppgavene. Premisser for å sikre en bærekraftig reisemålsutvikling basert på innspill fra informantene blir presentert i de to neste kapitlene.

#### **4.4 Organisering og finansiering for å sikre bærekraftig reisemålsutvikling**

I dette delkapitlet vil jeg redegjøre for sentrale premisser knyttet til organisering og finansiering for bedre ivaretagelse av bærekraftarbeidet som utføres på destinasjonene.

Utfordringene som ble presentert i forrige delkapittel vil bli adressert basert på informantenes innspill.

De fleste destinasjonsselskap er medlemsbaserte, men hvilke bedrifter som inngår i samarbeidet varierer fra sted til sted. I noen destinasjoner er det hovedsakelig reiselivsaktører innen overnatting, servering, transport, attraksjoner og formidling som er representert, mens

andre destinasjoner har stor andel av perifernæring (næringsvirksomhet som indirekte har inntjening fra reiselivet som utbyggere, handel, tjenesteleverandører osv.) som medlemmer. I de fire reisemålene jeg har undersøkt varierte finansieringsmodellen fra ca. 90% næringsfinansiering til 60-70% offentlig finansiering. Et av selskapene hadde salgssinntekter fra booking.

Informantene trekker fram at finansieringen av bærekraftarbeidet er den største utfordringen. Alle var innom temaet om at en grunnfinansiering må på plass for å sikre langsiktighet for en bærekraftig reisemålsutvikling. Det trengs forutsigbarhet i finansieringen for å kunne jobbe med de lange linjene som reiselivsnæringen ikke ser resultater av med en gang. Ofte er arbeidet i destinasjonsselskapene preget av kortsiktighet og påvirkning av medlemmenes ønsker og behov. Skal man jobbe med en bærekraftig utvikling krever det langsiktighet da det tar tid å se endringene av tiltak.

En løsning som ble skissert fra flere av informantene er at det må legges klare føringer fra staten til kommunene slik at dette utføres likt på alle reisemål. Det ble påpekt fra en informant at arbeidet med bærekraftig reisemål bør destinasjonsselskapene holde i, men at dette må kompenseres av kommunen. En annen informant foreslår en finansieringsmodell etter «matching prinsippet» hvor det offentlige bidrar med like mye støtte som næringen. En tredje informant hevdet at modellen med medlemsbetaling er utdatert, og at det er en utfordring for destinasjonsselskapene å måtte forholde seg til hvem som er medlemmer i forhold til både markedsføring og produktutvikling. Det er viktig å kunne vise fram og utvikle en hel region uten å tenke på hvilke næringsaktører som betaler og ikke. De ulike forslagene bekreftes gjennom følgende sitater;

*«At man har grunnstøtte fra det offentlige, for det er mange slike fellesoppgaver som innbyggere også nyter godt av, som noen næringsaktører betaler for. Det er alltid gratispassasjerer, det kommer vi aldri utenom. Det offentlige er med og putter noe inn som matcher næringslivet,.....det hadde vært et slikt drømmescenario»*

*«At man har grunnfinansiering som sikrer lønn, husleie.... Mens prosjekter, utviklingsprosjekter skal næringen delta i økonomisk og med timer for å få gjennomført. Eller hvis det er markedstiltak så kan næringen bidra med å betale markedsføringen.»*

*«Den betalingsmodellen, den er jeg litt usikker på om er utdatert på et vis. For jeg tenker det er andre parametre vi er mer opptatt av, vi vil jo ha med flest mulig så vi får mangfold. Vi vil ha mest mulig slik at når gjestene kommer, så kan vi presentere alt som finnes, ikke bare de som har betalt for at de skal vises».*

Informantenes uttalelser samsvarer med Viken (2014) som peker på partnerskapsmodellen som en egnet finansieringsmodell for destinasjonsselskaper. På den måten blir privat sektor ansvarliggjort og offentlig sektor involvert.

I undersøkelsen blir det påpekt at det er en fellesoppgave å forvalte, drifte og utvikle lokalsamfunn, og derfor må det etableres en aktiv og operativ destinasjonsledelse.

Informantene er i stor grad samstemte i viktigheten av at kommunene er tett på reiselivsutviklingen, og at for å få til en godt forankret bærekraftig reiselivsutvikling trenger destinasjonene bedrifter som bruker tid og krefter på å ville utvikle reiselivet.

Et forslag til løsning for destinasjonsledelse fra en av informantene er organisering på landsdelsnivå hvor både fylkeskommune, kommuner, Statens Vegvesen, NHO, Innovasjon Norge og destinasjonsselskap er involvert. For at kundereisen mellom kommuner skal være sømløs er det hensiktsmessig at infrastruktur og transportløsninger sees i sammenheng over et større geografisk område. En slik organisering vil sannsynligvis være mer effektiv og ressursparende enn at hvert destinasjonsselskap skal involvere fylkesvise organisasjoner innen hver sin region, slik det poengteres av informanten i dette sitatet;

*«Slik blir det et samspill, hvor saksbehandleren i kommunen som sitter og jobber med nye naturstier er i dialog med saksbehandleren i vegvesenet når de skal lage nye veier og lage rasteplasser. Her må man jobbe sammen for å få en destinasjonsledelse opp....»*

Det er viktig at destinasjonsorganisering tilpasses reisemålenes karakter fordi forutsetninger, samarbeidsstrukturer og bærekraftutfordringer er ulikt. Løsninger og samarbeid kan være ulikt, men utfordringer må løses i fellesskap. Det kom fram i undersøkelsen at for å sikre kontinuitet i bærekraftarbeidet må en ansvarlig rolle for utvikling på plass i destinasjonsledelsen. Innovasjon Norges informant hevder at svakheten i destinasjonsselskapene i dag er at markedsføring, vertskap og kompetanse er prioriterte arbeidsoppgaver, og at det ikke prioriteres en stilling som utviklings- og bærekraftansvarlig.

Studien tyder på at bærekraftig reisemålsutvikling utfordrer destinasjonsorganiseringen og at systemer for en helhetlig destinasjonsledelse er viktig for å lykkes. Dette understøttes av Pedersen (2020) som hevder at det trengs bedre nasjonale forvaltningsplaner og samarbeidsstrukturer for å lykkes med en bærekraftig reiselivsutvikling. Pan et al. (2018) påpeker at forutsetningen for endring er et politisk rammeverk som sikrer at reiselivsnæringen er integrert i nasjonale retningslinjer, strategier og programmer. Dette synet understøttes også av Saarinen (2014) som hevder at for å sikre en bærekraftig reiselivsutvikling er ikke det lokalfokuserte perspektivet nok, og tålegrenser for vekst må sees i en global sammenheng.

Studien viser at sentrale premisser knyttet til organisering og finansiering er nødvendig for å sikre bærekraftig reisemålsutvikling. I neste delkapittel vil jeg drøfte sentrale premisser for å sikre at merkeordningen bidrar til å utvikle destinasjoner i en bærekraftig retning.

#### **4.5 Sentrale premisser for å sikre bærekraftig reisemålsutvikling**

I dette kapitlet vil jeg drøfte hvordan merkeordningen bærekraftig reisemål bidrar til en bærekraftig reiselivsutvikling basert på mine empiriske funn. Jeg vil peke på noen sentrale premisser for at merkeordningen skal sikre et bærekraftig reiseliv.

Merkeordningen har blitt kritisert av flere (Aall, 2014) som hevder at planene framstår som markedsføringsverktøy med formål å bidra til vekst mer enn til at produkter og reiselivsbedrifter faktisk får en bedre miljøprofil. Er det slik at bærekraftig reisemålsutvikling i praksis er fanget i vekstparadigmet slik forskningslitteraturen påpeker eller klarer destinasjonene å iverksette praksiser hvor alle tre dimensjoner av bærekraft ivaretas?

Det kan hevdes at destinasjonsutviklingen har, uavhengig av ordningen bærekraftig reisemål, gått i en bærekraftig retning gjennom et generelt økt fokus på bærekraftig utvikling i reiselivet de siste 5-6 årene. Dette har indirekte påvirket destinasjonsselskapenes ansvar og oppgaver selv om destinasjonene ikke aktivt har jobbet med å bli et bærekraftig reisemål. Min studie tyder på at merkeordningen bidrar med et arbeidsverktøy og «oppskrift» å jobbe etter som sikrer retning for arbeidet.

Aall (2014) kritiserer merkeordningen for blant annet at indikatorene ikke nevner spesifikt at klimagassutslippene skal reduseres og at det ikke er satt prioriteringer av hvem sine behov

som skal inkluderes i målinger. Aall uttaler (2014:2577) «...many seem to believe that we can continue the growth in the volume of tourism and at the same time achieve a re-growth in the environmental impacts of tourism. However, the belief that it is possible to combine a traditional growth strategy in tourism with re-growth in environmental impacts has very weak support in research». Han påpeker at reiselivsnæringen må sette seg mål på en trippel bunnlinje hvor samfunnsmessige og miljømessige mål likestilles med økonomiske for å lykkes med en bærekraftig reiselivsutvikling (Aall, 2014). For å kunne gjennomføre målinger av miljøpåvirkninger og klimagassutslipp har mangelen vært et godt verktøy. Det har skjedd en utvikling de siste 5 årene og i 2020 ble Innovasjon Norges nyutviklede klimakalkulator som måler ulike gjestegruppers klimaavtrykk lansert (Innovasjon Norge, 2021). Dermed kan destinasjoner i større grad framvise resultater på en trippel bunnlinje.

Resultatene fra undersøkelsen viser imidlertid at gjennom å jobbe med alle tre bærekraftdimensjoner, som presentert i modell 3, fungerer merkeordningen som mer enn et markedsføringsverktøy. Bærekraftarbeidet har medført økt kompetanse i reiselivsnæringen om viktigheten av samhandling og ansvar for å sikre natur- og kulturressurser og levedyktige lokalsamfunn. Studien viser også at destinasjonene arbeider med å redusere klimagassutslippene gjennom ulike lokale tiltak. Ifølge den nasjonale reiselivsstrategien anslås det at 25% av klimaavtrykket kommer fra stedsbaserte virksomheter på reisemålet og 75% fra transport til/fra reisemålet (Innovasjon Norge, 2021). Undersøkelsen viser at destinasjonene jobber med en rekke lokale tiltak, men det kom ikke fram i undersøkelsen at noen av reisemålene hadde tiltak for å redusere klimautslipp på reisen til/fra eller innen destinasjonen.

Saarinen (2006) påpeker at det lokalfokuserte perspektivet ikke er nok for å sikre en bærekraftig reiselivsutvikling. Ifølge Pan et al. (2018) må det etableres CPE (Comprehensive Performance Evaluation) på nasjonalt nivå for å skape en bevissthet rundt hvilke mål for bærekraftig reiseliv som skal oppnås. Gjennom evalueringer, bred forankring og sterk politisk styring kan bærekraftmålene lettere nås. Reiselivet er et samskapende økosystem der alle aktører er avhengig av flere ressurser enn sine egne for å levere (Pedersen, 2020) og derfor må reiselivet integreres i andre bransjer og programmer for å oppnå grønn vekst. Reiselivsnæringen kan kobles på programmer for grønt landbruk, grønn energi, grønne transportløsninger, klimavennlige bygningsløsninger, smart teknologi og utdanningsprogrammer m.m. Studien viser at det er utfordrende for destinasjonsselskapene å skulle operere med tiltak i hele dette økosystemet. Derfor er det helt essensielt at gode



løsninger for tverrfaglig destinasjonsledelse blir etablert, kanskje på et regionalt nivå i tillegg til det lokale.

Mine empiriske funn presentert i modell 3 tyder på at destinasjonene gjennom merkeordningen bærekraftig reisemål ivaretar mange viktige bærekraftstiltak på lokalt nivå, og er en pådriver for å skape en balanse mellom alle interessenter. Studien peker på at sentrale premisser for å oppnå en bærekraftig reisemålsutvikling er gjennom samarbeid på regionalt og nasjonalt nivå, i tillegg til det lokale nivået. Reiselivet er priggitt globale endringer og lokal reisemålsutvikling må sees i både en nasjonal og global sammenheng.

## 5 Konklusjon og avsluttende kommentarer

For å avslutte der oppgaven startet, bærekraftig reiselivsutvikling ligger i dag som et premiss for reiselivsaktiviteten og reiselivet skal være en del av løsningen for å nå klimamålene mot 2030. Gjennom merkeordningen bærekraftig reisemål har destinasjonsselskapene en viktig rolle for operasjonalisering av bærekraft på lokalt nivå. I denne oppgaven har jeg belyst hvordan bærekraftarbeidet ivaretas på destinasjoner merket som bærekraftig reisemål basert på en kvalitativ intervjuundersøkelse med fem informanter på fire ulike reisemål.

Undersøkelsen har avdekket interessante funn relatert til endringer, utfordringer og premisser for å sikre bærekraftig reisemålsutvikling. Resultatene i undersøkelsen er basert på destinasjonsledelsens (den som leder bærekraftarbeidet på destinasjonen) oppfatninger.

Opgaven bidrar til økt kunnskap om hvordan destinasjoner merket som bærekraftig reisemål evner å ivareta bærekraftarbeidet, som kan være nyttig innsikt for destinasjonsselskaper og virkemiddelapparatet.

Studien tyder på at bærekraftarbeidet på destinasjoner merket som bærekraftig reisemål ivaretas innen alle bærekraftdimensjoner; økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft. Dette viser at destinasjonene jobber i en bærekraftig retning. Resultater fra studien viser at merkeordningen bærekraftig reisemål gir en god struktur for bærekraftarbeidet og hjelper destinasjonene i å holde stø kurs. Det tyder på at etablering av nye samarbeidsformer, økt troverdighet og en bedre forståelse av reiselivets behov hos offentlige aktører er viktige effekter av bærekraftarbeidet.

Reiselivet vil trolig ikke klare å ivareta miljøansvaret alene, men ved å spille på lag med forvaltningen og frivillige organisasjoner vises en ansvarlighet som medfører bedre løsninger. Undersøkelsen viser at bærekraftarbeidet gjennom merkeordningen bidrar til en økt bevissthet om den miljømessige og sosiale dimensjonen, og at reiselivet tar et ansvar for å redusere næringens eget fotavtrykk. Funnene i undersøkelsen peker på at ansvarsområder og arbeidsoppgaver ved å være et bærekraftig reisemål strekker seg utover ivaretagelse av reiselivsnæringens kjernebehov for inntjening og økonomisk vekst. For reiselivet, som er en omgripende næring med gjensidig avhengighet av lokalsamfunn og naturgitte ressurser, er dette essensielt for å sikre en bærekraftig utvikling. Bærekraftarbeidet i destinasjonene har utgangspunkt i lokalsamfunnets behov med bakgrunn i den samfunnsbaserte tradisjonen (Saarinen, 2006).

Når destinasjoner skal implementere bærekraft i lokal praksis kan det være en utfordring å få alle interessenter til å gå i samme takt og retning. Studien tyder på at bærekraftarbeidet bidrar til oppstart av destinasjonsledelse. Økningen i reiselivets omfang og det grønne skiftet, gjør at etablering av en helhetlig destinasjonsledelse er blitt mye viktigere enn før. Hvem som er aktører og interessenter i reisemålets økosystem varierer fra sted til sted og må tilpasses reisemålets forutsetninger. I studien blir det pekt på noen utfordringer knyttet til ressurser og finansiering for å ivareta bærekraftarbeidet over tid. En mer forutsigbar organisering og planverk må på plass for å sikre kontinuitet. Gjennom studien ser det ut til at destinasjonsselskapene har fått en tydeligere rolle som destinasjonsutvikler i løpet av koronapandemien. Dette bidrar til å forsterke det videre arbeidet med bærekraftig reisemålsutvikling på destinasjonene.

Å jobbe med lokale bærekraftiltak gjennom merkeordningen bærekraftig reisemål er et viktig skritt i riktig retning ved at reiselivet gjør en innsats der næringen selv kan bidra. Reisemål skal være gode steder å bo og besøke i dag og i framtiden. Dersom balansen mellom økonomisk vekst, ivaretagelse av natur, kultur og miljø, og levedyktige lokalsamfunn tilpasses reisemålets forutsetninger, vil gode reiselivsopplevelser sikres for kommende generasjoner.

### **Tanker rundt videre forskning**

Denne studien har vist hvordan bærekraftig reisemålsutvikling ivaretas lokalt, og peker på utfordringer relatert til finansiering, kompetanse og ressurser for å sikre vedlikehold av arbeidet. For videre forskning kan det være interessant å gå i dybden på løsninger for finansieringsmodeller og organisering for å adressere disse utfordringene. Da denne studien har tatt utgangspunkt i destinasjonsselskapenes oppfatninger rundt ivaretagelse av bærekraftarbeidet, vil det være interessant å avdekke reiselivsbedriftenes og kommunenes perspektiver i videre forskning. Destinasjonsledelsesmodeller som kobles mot nasjonale og regionale handlingsprogrammer for det grønne skiftet vil også være et spennende forskningsområde.

## Referanseliste

- Aall, C. (2014, 4 30). Sustainable Tourism in Practice: Promoting or Perverting the Quest for a Sustainable Development. *Sustainability*, ss. 2562-2583.
- Aall, C., & Koens, K. (2019, 08 05). The Discourse on Sustainable Urban Tourism: The Need for Discussing More Than Overtourism. *Sustainability*, ss. 1-12.
- Čorak, S., & Zivoder, S. B. (2017). Tourism Destination and DMO Transformation. I D. Larry, R. Tomljenović, & S. Čorak, *Evolution of Destination Planning and Strategy. The Rise of Tourism in Croatia* (ss. 99-117).
- Ellingsen, K. A. (2013). *Markedsføringsledelse for reiselivsnæringen. Verdiskaping og markedsføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Everett, E. L., & Furuseth, I. (2019). *Masteroppgaven. Hvordan begynne - og fullføre*. Oslo: Universitetsforlaget.
- FN-sambandet. (2019, 01 15). *FN-sambandet*. Hentet fra Bærekraftig utvikling: <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020, April 27). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, pp. 1-20.
- Innovasjon Norge. (2018). *Håndbok Bærekraftig reisemål. Hjelpemiddel til Standard for bærekraftig reisemål VERSJON 2.0 – 01.10.2018*. Innovasjon Norge.
- Innovasjon Norge. (2020). *Nøkkeltall om norsk turisme 2019*. Oslo: Innovasjon Norge.
- Innovasjon Norge. (2021). *Nasjonal reiselivsstrategi 2030. Sterke inntrykk med små avtrykk*. Oslo: Innovasjon Norge.
- Innovasjon Norge. (n.d.). *Håndbok for reisemålsutvikling*. Retrieved from Visit Norway  
Innsikt: <https://business.visitnorway.com/no/verktøy/reisemalsutvikling/handbok-for-reisemalsutvikling/>
- Innovasjon Norge. (u.d.). *Innovasjon Norge*. Hentet fra Merket for bærekraftig reisemål: <https://www.innovasjon norge.no/no/tjenester/reiseliv/merket-for-baerekraftig-reiseliv/>
- Ioannides, D., & Gyimothy, S. (2020, 05 12). The COVID-19 crisis as an opportunity for escaping the unsustainable global tourism path. *Tourism Geographies Vol.22 No.3*, ss. 624-632.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jørgensen, M. T. (2017). Developing a holistic framework for analysis of destination management and/or marketing organizations; six Danish destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*(5).

- Kamfjord, G. (2019). *Det helhetlige reiselivsproduktet*. Oslo: Fagspesialisten.
- Kapital. (2021, januar 18). *Bærekraft må flyttes fra powerpoint til Excel*. Retrieved from Kapital: <https://kapital.no/reportasjer/naeringsliv/2021/01/18/7603865/baerekraft-ma-flyttes-fra-powerpoint-til-excel>
- Klima -og miljødepartementet. (2020, 03 13). *Klimaendringer og norsk klimapolitikk*. Hentet fra Regjeringen.no: <https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/klimaendringer-og-norsk-klimapolitikk/id2636812/>
- Lindberg, F. (2020, 02). Uenighet om bærekraftig turisme. Konkurrerende verdiordener blant aktører. *Praktisk økonomi & finans*, ss. 91-104.
- Menon Economics. (2019). *Fellesgodefinansiering i reiselivet. Fellesgodeproblemer i reiselivet med forslag til finansieringsløsninger*. Oslo: Menon-publikasjon nr. 51.
- Nærings -og fiskeridepartementet. (2016). *Meld. St. 19 (2016-2017) Opplev Norge - unikt og eventyrlig*. Oslo: Regjeringen.
- NHO Reiseliv. (2011). *Reisemålsselskapene i Norge. En rapport fra NHO strukturutvalg, mai 2011*. NHO Reiseliv.
- Nordnorsk reiseliv. (n.d.). *Brand Nord-Norge*. Retrieved from Ansvarlig markedsføring: <https://brand.nordnorge.com/ansvarligmarkedsfoering>
- Nygaard, A. (2019). *Grønn markedsføringsledelse. Om bærekraftig entreprenørskap, strategi og markedsføring*. Bergen: Fagbokforlaget.
- OECD Tourism papers. (2021/01). *Managing tourism development for sustainable and inclusive recovery*. Paris: OECD Publishing.
- Pan, S.-Y., Gao, M., Kim, H., Shah, K., Pei, S.-L., & Chiang, P.-C. (2018, April 24). Advances and challenges in sustainable tourism toward a green economy. *Science of the Total Environment*, pp. 452-469.
- Pedersen, A. J. (2012). *Opplevelsesøkonomi. Kunsten å designe opplevelser*. Oslo: Cappelen Damm.
- Pedersen, A. J. (2020, 02). Opplevelsesturismens bærekraftutfordring. Voksesmerter eller systemsvikt? *Praktisk økonomi & finans*, ss. 83-90.
- Pettersen, I. J. (2020, 02). Sårbar næring i usikre tider. *Praktisk økonomi og finans*, pp. 74-82.
- Saarinen, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of tourism research* Vol. 33 No. 4, pp. 1121-1140.
- Saarinen, J. (2014, 12 19). Critical Sustainability: Setting the Limits to Growth and Responsibility in Tourism. *Sustainability*, ss. 1-17.

- Syssner, J., & Hjerpe, M. (2018). Swedish destination management professionals' expectations of local governments. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*(18).
- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- UNWTO. (2019). *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs). Preparing DMOs for new challenges*. Madrid: UNWTO.
- UNWTO. (n.d.). *Sustainable development*. Retrieved from unwto: <https://www.unwto.org/sustainable-development>
- Valentine, G. (2017). *The role of DMO. Wonderful Copenhagen. Masteroppgave*. Aalborg Universitet.
- Viken, A. (2014). Destinasjonsorganisering. I J. K. Jacobsen, & A. Viken, *Turisme. Fenomen og næring* (ss. 109-127). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Vista Analyse AS. (2016). *Evaluering av Bærekraftig Reisemål*. Vista Analyse.

## Vedlegg

- 1) Informasjonsskriv og samtykkeerklæring
- 2) Intervjuguide

## **VEDLEGG 1**

Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt

**Destinasjonsutvikling og bærekraft.**

### **Hvordan påvirker bærekraftig reisemålsutvikling destinasjonsselskapenes roller?**

#### **Bakgrunn og formål**

Prosjektet er min masteroppgave i Reiselivsledelse ved UiT, Norges arktiske universitet.

Formålet med oppgaven er å få ny innsikt og kunnskap om hvordan utviklingen av bærekraftig turisme påvirker destinasjonsselskapenes roller. Oppgaven skal avdekke hvorvidt arbeidsoppgaver, ansvarsområder og prioriteringer har blitt endret i destinasjoner som er merket som bærekraftig reisemål (etter Innovasjon Norges standard). Evner destinasjonene å ivareta en bærekraftig reisemålsutvikling med dagens organisering og ressurser?

Covid-19 situasjonen har vist hvor sårbar reiselivsnæringen er, og forsterker ytterligere behovet for å redefinere destinasjonsselskapenes roller. I oppgaven ønsker jeg å belyse hvordan Covid-19 krisen har påvirket destinasjonsselskapenes rolle. Hvordan kan destinasjonsselskapene best organiseres og finansieres for å ivareta en bærekraftig reisemålsutvikling i framtida?

Det overordnede formålet for oppgaven er å bidra med ny innsikt som kan hjelpe destinasjonsselskapene i vegvalg og strategier mot en bærekraftig reiselivsutvikling.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg ønsker å intervju personer i destinasjoner som er merket som bærekraftig reisemål. De destinasjonsselskaper som har gjennomgått merkeprosessen har best erfaring med bærekraftig reisemålsutvikling, og tilnærmet like forutsetninger og referanserammer for å besvare spørsmålene. Utvalget baseres på bredde og variasjon med respondenter fra destinasjonsselskaper med geografisk spredning og ulik størrelse.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Jeg vil gjennomføre digitale intervju på Teams. Samtalene vil ha en varighet på ca. 1 time, og vil omhandle tema knyttet til bærekraftig reisemålsutvikling og destinasjonsselskapets håndtering av arbeidsoppgaver, prioriteringer og organisering. Jeg vil benytte lydopptak og notater under intervjuet.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

## **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. All data vil oppbevares på passordbeskyttet datamaskin bare jeg har tilgang til. Det er kun jeg og min veileder som skal høre intervjuene og lese forskningsnotatene. Personopplysninger vil ikke kunne gjenkjennes i masteroppgaven, men yrket vil komme fram i publikasjonen og sitater fra intervjuet kan bli gjengitt. På denne måten kan du identifiseres indirekte.

## **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 15. mai 2021.

## **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

## **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UiT, Norges arktiske universitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Kristin Prøven – tlf. 99 30 88 48 (masterstudent)
- Nina Smedseng – tlf. 78 45 01 93 (veileder)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Nina Smedseng

Kristin Prøven

Prosjektansvarlig  
(Forsker/veileder)

Student



## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om masteroppgaven «Hvordan påvirker bærekraftig reisemålsutvikling destinasjonsselskapenes roller?», og har fått anledning til å stille spørsmål.

Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at jeg kan identifiseres indirekte i publikasjonen

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

-----

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## VEDLEGG 2

### Intervjuguide

#### **Bærekraftig reisemål og destinasjonsselskapets/ledelsens roller;**

1. Har prosessen med å bli merket som et bærekraftig reisemål medført noen forandringer?

Stikkord:

- Organisering
- Nye arbeidsoppgaver/omprioriteringer
- Flere ansatte
- Nye tiltak
- Nye medlemmer
- Bedre samarbeid næring/kommuner
- Merkevarerbygging (internt/eksternt)
- Bedre økonomi / lettere tilgang til finansiering

2. Hvordan organiseres bærekraftarbeidet og hvilke bærekraftiltak har dere fokus på?

Stikkord:

- Fordeling mellom destinasjonsselskap og kommune eller andre aktører
- Prosjekter
- Kommunikasjon
- Styringsgruppe
- Re-merkingsprosess

3. Hvordan fungerer/benyttes handlingsplanen for bærekraftig reisemålsutvikling?

Stikkord:

- Er den et eget dokument eller integrert i eksisterende planverk?
- Hvem kjenner til den?
- Hvor ofte justeres den?
- Brukes den aktivt av styret og ansatte?
- Har medlemsbedriftene noe forhold til den?

#### **Rolleprioritering;**

4. Hvilke arbeidsoppgaver prioriteres og hvordan disponeres interne ressurser?

Stikkord:

- Markedsføring (web, innhold, SoMe) og salg
- Produktutvikling og tilrettelegging
- Kompetansetiltak for næringen
- Medlemspleie
- Utøvelse av felles vertskapsoppgaver

### **Organisering og finansiering;**

5. Hvordan er destinasjonsselskapet organisert og finansiert i dag?

Stikkord:

- Fordeling næring – kommune?
- Annen offentlig finansiering?

6. Hvordan bør destinasjonsselskapene organiseres og finansieres for å sikre en bærekraftig reisemålsutvikling?

Stikkord:

- Drømmescenario

### **Covid 19**

7. Hvordan har Covid-19 påvirket dere som destinasjonsselskap/ledelse?

