

**PROSESSRETTA BEREKRAFTIG  
REISEMÅLSUTVIKLING:  
MOT FELLES MODELLAR OG RAMMEVERK**

**Anita Svendheim**

Handelshøyskolen BI – Campus Oslo

Governance: Risikostyring, compliance og internrevisjon

Prosjektoppgåve 2020-21

---

## Definisjonar

**Destinasjon/reisemål** – Eit geografisk avgrensa område der offentlege og private aktørar opererer saman. Det kan vera ein del av ein kommune, ein kommune eller fleire kommunar.

**Destinasjonsleiing** – Dei aktørane som saman, formelt eller uformelt, leier utviklinga av reiselivet på reisemålet. Aktørane kan vera destinasjonsselskap, reiselivsslag, reiselivsretta næringselskap, kommune/kommunane eller i nokre tilfelle sentrale reiselivsverksemdar.

**Destinasjonsselskap** – Den juridiske eininga som har ansvar for felles finansiering, utvikling og marknadsføring av reisemålet. Selskapet er gjerne medlemsbasert og gjerne med hovudoppgåver som marknadsføring, men også med ei rolle som samlande einig i møte med kommune og andre samarbeidspartarar. Ofte ansvarleg for å drifte turistinformasjon på vegane av kommunen.

**DMO (Destination Marketing Organization)** – Internasjonalt omgrep for organisasjonar som har som hovudoppgåve å marknadsføre og promotere ein destinasjon som eit attraktivt reisemål.

**Reiseliv** – Felles omgrep på næring som dekkjer etterspurnad frå reisande som er utanfor eige heimeområde. Dette inkluderer mellom anna forretningsreiser og studiereiser, men ikkje faste reiser til mellom anna skule og jobb.

---

## Innholdsliste

<b>DEFINISJONAR</b> .....	<b>II</b>
<b>INNHALDSLISTE</b> .....	<b>III</b>
<b>SAMANDRAG</b> .....	<b>V</b>
<b>1.0 INTRODUKSJON</b> .....	<b>1</b>
<b>2.0 MOT EIT MEIR BEREKRAFTIG REISELIV</b> .....	<b>2</b>
2.1 REISELIVET SITT DILEMMA .....	3
2.2 DET NORSKE PERSPEKTIVET .....	5
2.3 KVEN DRIFTAR FRAMTIDAS BEREKRAFTIGE REISELIV? FRÅ MARKNADBASERT TIL SAMFUNNSBASERT REISELIVSUTVIKLING. ....	7
<b>3.0 «BEREKRAFTIG REISELIV» ORDNINGA I NOREG</b> .....	<b>8</b>
3.1 STANDARD FOR BEREKRAFTIG REISELIV OG ANDRE VERKEMIDDEL .....	9
3.2 ARBEID MOT MERKING .....	10
3.3 ETTER MERKING .....	11
<b>4.0 PROSJEKTSPØRSMÅL: KORLEIS ARBEIDE MEIR EFFEKTIVT OG MÅLRETTA MED BEREKRAFTIG REISEMÅLSUTVIKLING?</b> .....	<b>11</b>
<b>5.0 METODE</b> .....	<b>12</b>
5.1 KORONAPANDEMIEN .....	13
5.2 LITTERATUR OG INFORMASJON .....	13
5.3 DIGITAL SPØRJEUNDERSØKING .....	14
5.4 DIGITAL INTERVJURUNDE .....	14
5.5 ANDRE FØRESETNADAR OG MOGLEGE AVVIK .....	14
<b>6.0 FUNN</b> .....	<b>15</b>
6.1 REISEMÅLA OPPLEV EIT STERKARE FOKUS PÅ BEREKRAFT I REISELIVSUTVIKLINGA.....	15
6.2 EIN SER UTFORDRINGAR RUNDT AT MERKEARBEIDET ER PROSJEKTORIENTERT.....	16
6.3 ROLLEFORDELING OG MANDAT ETTER MERKING BLIR OFTE UKLARE .....	18
6.4 VERKTØY OG VERKEMIDDEL FRÅ MERKEORDNINGA ER VIKTIGE I ARBEIDET, MEN SKULLE GJERNE BLITT VIDAREUTVIKLA OG MEIR PRAKTISK RETTA .....	20
6.5 DET ER UTFORDRINGAR RELATERT TIL Å TA HANDLINGSPLAN OG BEREKRAFTSARBEID INN I DET OPERASJONELLE ARBEIDET .....	21
6.6 EIN ØNSKJER Å STYRKJA STRUKTUR RUNDT SAMORDNING, INFORMASJONSDDELING OG FELLES LÆRING PÅ TVERS AV DEI MERKA REISEMÅLA .....	22
<b>7.0 DISKUSJON: MÅLRETTA OG EFFEKTIV REISEMÅLSUTVIKLING</b> .....	<b>24</b>
7.1 KONKRETISERING AV ROLLAR OG ANSVARSOPPGÅVER I BEREKRAFTSARBEIDET .....	25

---

7.2 KONKRETISERING AV DESTINASJONSSLESKAPA SI ROLLE OG ANSVAR .....	28
7.3 UTVIKLING AV EIN FELLES MODELL FOR BEREKRAFTIG DESTINASJONSLEIING .....	30
7.4 UTVIKLING AV EIT HEILSKAPLEG RAMMEVERK FOR «DESTINATION RISK MANAGEMENT» ...	34
7.5 ETABLERING AV FELLES INTERESSEORGANISASJON FOR SAMFUNNSBASERT RISIKOSTYRING.	36
7.6 TYDELEGGJERING AV ØKONOMISK VINST AV BEREKRAFTSARBEIDET .....	38
7.7 SIKRE STØRRE DRIFTSFOKUS I PROSJEKTFASE AV MERKEORDNINGA .....	38
<b>8.0 KONKLUSJON .....</b>	<b>39</b>
<b>REFERANSELISTE .....</b>	<b>41</b>
<b>VEDLEGG I: 10 PRINSIPP FOR EIT BEREKRAFTIG REISELIV.....</b>	<b>45</b>
<b>VEDLEGG II: ROLLER INN I MERKEARBEIDET .....</b>	<b>47</b>
<b>VEDLEGG III: DIGITALT INTERVJU – UTVALSPROSESS.....</b>	<b>48</b>
<b>VEDLEGG IV: TRELINJEMODELLEN FRÅ IIA.....</b>	<b>49</b>
<b>VEDLEGG V: MODELL FOR COSO ERM.....</b>	<b>50</b>
<b>VEDLEGG VI: IPPF – RAMMEVERK OG STANDARDAR FOR INTERNREVISJONEN .....</b>	<b>51</b>

---

## Samandrag

Reiselivsnæringa har dei siste ti åra vore ei av dei rasktast voksende næringane globalt, noko som har tydeleggjort både dei positive og negative effektane av auka trafikk på tvers av destinasjonar. Som eit resultat av dette har viktigheita av god styring og forvaltning i reiselivet blitt tydeleggjort internasjonalt, nasjonalt, regionalt og lokalt for å sikre at handteringa av den auka turistmengda ikkje blir fragmentert og lite kontrollert. Dette har gjort at destinasjonsselskapa, som sit tett på reisemåla med turistar, lokalbefolkning og reiseliv, i stadig større grad blir peika på som ansvarleg for god reiselivsleiing med tilhøyrande risikoleiing og internkontroll for å sikre at reisemåla utviklar seg i ei berekraftig retning. Noreg er på mange måtar pionerar i dette arbeidet som eit av dei første landa i verda som har lansert ei heilskapleg merkeordning for berekraftig reisemålsutvikling under namnet «Berekraftig reisemål». Ved å bygge på erfaringar frå reisemåla som er ein del av merkeordninga konkretiserer denne oppgåva viktigheita av å ha strategiske og praktiske rammeverk for målretta og effektiv reisemålsutvikling, kombinert med verktøy og modellar for å operasjonalisere slikt arbeid. Ved å ta utgangspunkt i breitt aksepterte modellar for styring, risikoleiing og internkontroll frå verksemdstyringa vil oppgåva foreslå konkrete modellar som kan bidra til å tydeleggjera prosessar som underbyggjer merkeordninga. Ambisjonen er at dette skal bidra til å byggje opp om «Berekraftig reisemål» ordninga som det viktigaste verktøyet destinasjonar i dag har for å sikre strategisk berekraftsarbeid i reiselivet for å verne om eige lokalsamfunn, forankre lokalt den berekraftige reisemålsutviklinga som næringa har satt føringar for og bidra til å nå måla verda har sett seg innan 2030 gjennom FN sine berekraftsmål.

Forfattaren vil takke leiinga for ordninga «Berekraftig reisemål» i Innovasjon Norge, prosjektansvarlege- og leiarar frå reisemåla som deltok i undersøkingane og i digitale intervju, arbeidsgjevar Suldal Vekst og fagrettleiar Flemming Ruud for støtta i arbeidet.

---

## 1.0 INTRODUKSJON

Frå 2009 til 2019 har internasjonalt reiseliv hatt ei reel vekst på 54%, noko som gjer at reiselivet i dag er ei av dei største næringane globalt og representerer 10% av alle arbeidsplassar og 10% av verdas samla BNP (UNWTO, 2020, s. 2; UNWTO, 2019, s. 1). Reiselivets sterke tilknytning til lokalsamfunn og lokale ressursar, rolle som viktig eksportnæring og bidragsytar til lokale arbeidsplassar har gjort at internasjonale organisasjonar, nasjonale myndigheiter og ei rekke andre aktørar knyter sterk tiltru til at reiselivet skal vera ein viktig pådrivar for å nå FN sine berekraftsmål i 2030 (UNWTO, 2020; Innovasjon Norge, 2021). Samstundes som ein ser reiselivets potensiale til å bidra til inklusiv og berekraftig vekst har den sterke auka i internasjonalt reisande gjort at ein også tydelegare ser dei negative effektane med store karbonutslepp og sterkt press på populære turistdestinasjonar og turistmål. Det auka presset på populære destinasjonar ser ein også i form av ei rekke lokale demonstasjonar mot masseturisme dei siste åra (NRK, 2019; UNWTO, 2019). I møte med dei positive og negative effektane av vekst i reiselivsnæringa har reiselivet dei siste åra sett eit aukande fokus på korleis ein skal arbeide for å møte framtidig vekst på ein meir berekraftig måte.

Eit berekraftig reiseliv er definert som eit reiseliv som tar fullt ansvar den økonomiske, sosiale og miljømessige verknaden som bransjen har på besøkjande, industrien, miljøet og lokalsamfunn, i dag og i framtida (UNWTO, 2005). For å sikre at reiselivet si utvikling byggjer på desse prinsippa må ein setje felles visjonar, strategiar og målsetningar, noko som ein ser i form av FN sine berekraftsmål og den nye norske reiselivsstrategien lansert i 2021. Samtidig er det avgjerande å sikre gode prosessar og arbeidsmetodar for at desse visjonane, strategiane og måla skal bli operasjonalisert og tatt inn i det daglege arbeidet. Noreg er på mange måtar leiane i dette arbeidet på reisemålnivå som eit av dei første landa i verda som lanserte ei merkeordning for langsiktig og heilskapleg berekraftsarbeid for reisemål. Denne ordninga har fått namnet «Berekraftig reisemål», og ved inngangen til 2021 var 100 kommunar i landet med i ordninga (Innovasjon Norge, 2021, s 22). Erfaringar frå desse reisemåla som allereie arbeider aktivt med berekraftig reisemålsutvikling vil difor på mange måtar vera

---

den beste kjelda til å sikre at ein på reisemålnivå arbeider for å nå dei måla reiselivet globalt, nasjonalt og lokalt har sett seg for 2030.

I denne oppgåva ønskjer ein å sjå på korleis merkeordninga bidrar til dette daglege berekraftsarbeidet ved dei ulike reisemåla. Ein vil difor undersøke på kva måte reisemåla som er ein del av merkeordninga tek arbeidet frå den toårige merkingsprosessen i merkeordninga ut i drift, og meir konkret korleis dei har styrka berekraftsarbeidet utover rapporteringskrav sett av ordninga. Med utgangspunkt i tilbakemeldingane frå undersøkingane vil oppgåva ta tak i hovudutfordringane reisemåla ser rundt organisering, drift og erfaringsutveksling. Ved å dra nytte av etablerte modellar for strategisk leiing, risikostyring og internkontroll i verksemdstyring vil oppgåva skissere idear til rammeverk som kan vera med å bidra til utviklinga av modellar og rammeverk som sikrar at reisemåla har dei verktøya ein treng for å arbeide enda meir målretta og effektivt med den berekraftige reisemålsutviklinga i sitt område.

Eit prosjekt for å utvikle eit felles rammeverk for korleis ein sikrar berekraftig leiing og drift for reisemål i Noreg vil krevje større teoretiske og empiriske diskusjonar og undersøkingar. Målet for denne oppgåva er difor ikkje å etablere eit endeleg rammeverk, men å opne for ein vidare diskusjon rundt dei utfordringane som ein ser knytt til operasjonalisering av berekraftsarbeidet i reiselivet på reisemåls-nivå innanfor den strukturen som er etablert for dette i Noreg i dag. Det er også viktig å merke seg at denne oppgåva har fokus på den rolla som reisemåla på lokalt nivå har i å imøtekoma dei utfordringane ein står ovanfor for å sikre eit berekraftig reiseliv. Internasjonale og nasjonale utfordringar vil også måtte bli takla for at industrien skal kunne jobbe mot den nasjonale reiselivsstrategien og FN sine berekraftsmål for 2030 på ein heilskapleg måte.

## **2.0 MOT EIT MEIR BEREKRAFTIG REISELIV**

Auka globalisering, politisk stabilitet, meir opne grenser, større middelklasse, ny teknologisk utvikling og auke av «lågpris»-tilbod i bransjen er alle drivarar som har ført til ei stor auke i reisande globalt, noko som gir auka moglegheiter og auka utfordringar for reiselivsnæringa og destinasjonar. UNWTO rapporterte at ein globalt hadde 1,460 millionar internasjonale turisttilkomstar i 2019 (UNWTO,

---

2020, s. 2). Dette gir ei samla verdiskaping på 1,481 milliardar USD globalt, noko som er ei reel auke på 54% frå ti år føre i 2009 (UNWTO, 2020, s. 2) . World Travel & Tourism Council (2020) informerte vidare om at reiselivet før pandemien sto for 1 av 4 nye arbeidsplassar på verdsbasis, 10,6 % av alle arbeidsplassar og 10,4 % av verdas BNP. Tal frå UNWTO (2011) viser at ein forventar at nasjonale - og internasjonale reiser vil auke jamt med 3,3% årleg fram til 2030, der ein ventar at talet på internasjonalt reisande vil ligge på 1,8 milliardar. Den enorme auka ein har sett på verdsbasis og den veksten som vidare er venta fram mot 2030 aukar behovet for å arbeide effektivt mot dei moglegheitene og utfordringane som reiselivet fører med seg for å finne gode løysingar for ei berekraftig reiselivsutvikling på internasjonalt nivå, nasjonalt nivå og lokalt nivå. I det følgjande vil me sjå nærare på desse moglegheitene og utfordringane.

### ***2.1 Reiselivet sitt dilemma***

På den eine sida knyter ein stor positivitet rundt reiselivet og moglegheitene som reiselivet gir i form av arbeidsplassar, verdiskaping til destinasjonar og frivillig flytting av kapital frå kapitalsterke område til økonomiar og område i utvikling. I FNs berekraftsmål er også reiselivet dratt fram som ein viktig drivar for å møte fleire av dei 17 berekraftsmåla som 154 nasjonar i 2015 forplikta deg til å arbeide for fram mot 2030 med tanke på å ende ekstrem fattigdom, utkjemping ulikskapar, sikre rettferd og anstendig arbeid for alle og stoppe klimaendringane (FN, 2020). I UNWTO sin rapport med tittelen «Tourism for Development» (Turisme for utvikling) (UNWTO, 2018) løftar dei vidare fram fem punkt der reiselivet kan spela ei nøkkelrolle for å nå FN sine berekraftsmål:

- Inkluderande og berekraftig økonomisk vekst
- Sosial inkludering, sysselsetjing og nedkjemping av fattigdom
- Effektiv bruk av ressursar, vern om miljø og klima
- Kulturelle verdiar, ulikskap og verdsarv
- Gjensidig forståing, fred og sikkerheit

Desse moglegheitene som reiselivet gir har ei rekke internasjonale organisasjonar, nasjonale myndigheter og reiselivsaktørar slutta seg til.



---

Samtidig som reiselivet er ein motor for utvikling har den stadige auka i tal på reisande år etter år også gjort at ein tydelegare ser dei negative konsekvensane frå reiselivsnæringa og utfordringane som dette har for berekraftig utvikling. Først og fremst bidrar reiselivet til store CO<sub>2</sub> utslepp ved at stadig fleire menneske transporterast over store avstandar. UNWTO sin rapport *Transport-Related CO<sub>2</sub> Emissions of the Tourism Sector* (2019, s. 43) viser at ein basert på dagens karbonutslepp frå transport i reiselivet kan vente eit årleg utslepp på 1,998 tonn CO<sub>2</sub> i 2030, noko som tilsvarer 23% av totalt venta transportutslepp globalt og 5,3% av totalt venta menneskeskapte karbonutslepp. Vidare ser ein dei negative konsekvensane av masseturisme med stor trengsel på utvalte destinasjonar og område, spesielt i visse sesongar. Dersom ein ser på totale turistankomstar i verda ser ein at 40% av desse er konsentrert til ti land: Frankrike, Spania, USA, Kina, Italia, Tyrkia, Mexico, Thailand, Tyskland og Storbritannia (UNWTO, 2020, s. 8). Vidare ser ein også at konsentrasjonen innanfor landegrensene ofte er fokusert rundt hovudattraksjonar og populære destinasjonar. Dette fører vidare til eit sterkt press på infrastruktur og lokale ressursar, utvasking av autentisiteten til området og stor påverknad på det sosiale grunnlaget og lokalsamfunnet sitt daglege liv (WTO, 2018, s. 7). I åra opp mot pandemien har dette auka presset ført til ei rekke demonstrasjonar frå fastbuande på populære turistdestinasjonar som Venesia, Barcelona og Mallorca som eit resultat av forureining av områda, auke i eigedomspisar for lokale, slitasje på kulturhistoriske bydelar, auka press på naturområde og ei oppleving av at dei lokale sit igjen med lite av verdiskapinga (NRK, 2019).

I møte med dei moglegheitene og utfordringane som reiselivet står ovanfor ser ein ei gradvis endring i reiselivet sine strategiar, mål og tankesett der fokuset på ei heilskapleg og berekraftig tilnærming til industrien stadig blir styrkja. UNWTO (2005) definerer sjølv berekraftig reiseliv som: «Tourism that takes full account of its current and future economic, social and environmental impacts, addressing the needs of visitors, the industry, the environment and host communities». Det er denne breie definisjonen der økonomiske, sosiale og miljømessige omsyn stiller likt som dannar utgangspunktet for UNWTO sine 10 prinsipp for berekraftig reiseliv (sjå vedlegg I), som har stått sentralt for mykje av utviklinga i reiselivet på internasjonalt og nasjonalt nivå i seinare tid. I 2007 blei Global Sustainable

---

Tourism Criteria (GSTC) forma som eit internasjonalt godkjenningsorgan med ein felles standard for berekraftig reiseliv med sertifiseringskriterium for god destinasjonsleiing, i tillegg til eigne standardar for andre sentralereiselivsaktørar som hotell og reisebyrå. Året 2020 aktualiserte ytterlegare reiselivets dilemma ved at den globale pandemien førte til det historisk dårlegaste året for internasjonal turisme nokon sinne måla. COVID-19 førte til at tal på internasjonale reisande gjekk ned med 74% i 2020, noko som fekk til å sjå dei positive effektane av mindre transport og press på destinasjonar, samtidig som det har ført til at 100-120 millionar arbeidsplassar er usikre (UNWTO, 2021). Dette er spesielt mikro-, små- og mellomstore verksemdar der kvinner utgjer 54% av arbeidskrafta. Det er også utviklingsland og små øystatar som er hardast ramma av nedgangen i reiselivet der reiselivet sto for opp til 10% av eksportnæringa (UNWTO, 2020). Vidare har nedgangen i internasjonale reisande sterkt prega prosjekt relatert til konservering av naturmangfald, trua dyreartar og kulturarv støtta av reiselivsnæringa.

## ***2.2 Det norske perspektivet***

I Noreg har reiselivsnæringa også sett ei stabil og god auke dei siste åra, med eit konsum på 193,9 milliardar i 2019. Tal frå Innovasjon Norge (2020) viser at reiselivet i 2019 utgjorde 4,2% av BNP og sto for 7 av 100 arbeidsplassar i landet. Av dette utgjorde internasjonal turisme 31%, noko som utgjer ein eksportverdi på 59 milliardar (Innovasjon Norge, 2020). Reiselivet i Noreg er difor sett på ei viktig næring som gir eit mangfald av jobbmoglegheiter, bidrar til vekst over heile landet og gir gode ringverknadar også for ei rekke aktørar utanfor reiselivsnæringa (Innovasjon Norge, 2021, s. 14-21). Innovasjon Norge sine undersøkingar for å måle nordmenn sitt syn på den aukane turismen i landet viste nordmenn i det store og heile er stolte over at utanlandske turistar kjem til landet og at dette bidrar til auka velstand, økonomisk vekst og større sysselsetting (Innovasjon Norge, 2020). Samstundes har ein også i Noreg merka dei negative effektane av auka turisme dei siste åra, noko ein ser i form av sterk volumvekst til ikoniske naturattraksjonar, hamner med mange cruiseanløp og sjarmerande bydelar med store besøkstal (Innovasjon Norge, 2020, s. 10). Innovasjon Norge si spørjeundersøking viser at nordmenn som bur i område som der ein er sterkt prega av turisme, spesielt i sommarsesongen, ser større utfordringar i forhold til den auka turismen. I Fjord

---

Norge, Lofoten og Svalbard kommenterer halvparten av dei som svarer at det er litt for mange til altfor mange turistar (Innovasjon Norge, 2020).

I Noreg er reiselivet organisert gjennom eit økosystem med ei rekke ulike private og offentlege aktørar. På nasjonalt nivå er det Nærings- og fiskeridepartementet som står ansvarleg for å samordne arbeidet til Regjeringa og dei ulike departementa. Regjeringa har her gitt Innovasjon Norge, som eitt av statens verkemiddelapparat, oppdraget med å styrkje reiselivsutviklinga i Noreg. Fylkeskommunen har ei rolle i så sjå til at ulike forvaltningsnivå og sektormyndigheiter samhandlar og for å følge opp regionale strategiar og prioriteringar (Regjeringa, 2016, s 25). Kommunen er også sentral i utviklinga av ei heilskapleg reiselivsnæring som produkteigar, rammesettar, utviklingspartner og vertskap (Regjeringa, 2016, s. 25; Innovasjon Norge, 2021). Statsforvaltaren er vidare eit viktig eit bindeledd mellom stat og kommune i reiselivsutviklinga som statens representant inn i fylket. Sentralt i norsk reiselivsstruktur står også reiselivsselskapa der ein har landsdelsselskap som dekker eit område som går over ein eller fleire fylkeskommunar, regionalt destinasjonsselskap som går over fleire destinasjonsselskap og dekker eit definert område innanfor same landsdel og destinasjonsselskap som dekker definert geografisk område. Kjernen i norsk reiselivsutvikling er dei private næringsaktørane med sine nettverk, klynger og organisasjonar. Det er også verdt å nemne at frivillige organisasjonar som hjelpekorps, redningstenester, lokale guidar og eldsjeler, friluftslivorganisasjonar og andre er som viktige samarbeidspartarar for i reiselivsutviklinga. Destinasjonsleiing er vidare eit nokså nytt omgrep som har blitt tatt i bruk når ein omtalar organiseringa i reiselivet, og viser til alle som leier utviklinga av reiselivet på eit reisemål.

I dei mest sentrale oppdateringane i norsk reiselivsstrategi ser ein eit gravis auka fokus på berekraft som eit grunnleggande prinsipp. Den 6. mai 2021 overleverte Innovasjon Norge det som er den første nasjonale planen for reiselivet til næringsminister Iselin Nybø. Denne strategien var utvikla av Innovasjon Norge på vegane av Nærings- og fiskeridepartementet, i tett samarbeid med reisemålsselskap, fylkeskommunar, kunnskapsmiljø og private verksemder. Strategien byggjer på berekraft, digitalisering og gjennombygging av næringa

---

etter COVID-19 pandemien som tre grunnleggjande premis for utviklinga i reiselivet fram mot 2030. I strategien blei det lagt fram ein strategidel, 23 tiltak og eit nettbasert kunnskapsgrunnlag. Målsetjingane i strategien er å auke Noregs eksportinntekter med 20 milliardar, tal på jobbar med 43,000 og vidare å redusere klimaavtrykket til næringa med 50% innan 2030. Det er no opp til Regjeringa å stille med ekstra bevillingar i revidert nasjonalbudsjett 2021 og framtidige statsbudsjettet for å følge opp tiltaka i strategien.

### ***2.3 Kven driftar framtidias berekraftige reiseliv? Frå marknadbasert til samfunnsbasert reiselivsutvikling.***

Det auka fokuset på meir ansvarleg, heilskapleg og langsiktig utvikling av reiselivet har sett nye krav til sentrale aktørar innanfor næringa. I OECD (2020) sin kjem det fram etter gjennomgang av nasjonale reiselivsstrategiar at turistnæringa har vore for lite styrt, planlagt og organisert til tross for den store auka i internasjonal turisme. Frå UNWTO, OCED og EU til den norske regjeringa, den nye norske reiselivsstrategien og merkeordninga «Berekraftig reisemål» set ein fokus på at framtidias reiseliv må bygge på eit samarbeid mellom turistnæringa, lokalbefolkninga, dei besøkjande og miljøet (Innovasjon Norge, 2021, s. 31; OECD, 2021, s.4; UNWTO, 2005; Regjeringa, 2021) . I 2021 annonserte OECD (s. 4) at det er kritisk for destinasjonar å etablere effektive styringsmekanismar på fleire nivå, som ein del av sine prinsipp for å bygge eit berekraftig reiseliv etter COVID-19 pandemien.

I møte med dette nye skiftet i reiselivsutviklinga ser ein at destinasjonane med destinasjonsleiing og destinasjonsselskap får ei viktig rolle som eit av dei mest lokale ledda i næringslivsstrukturen som er tettast på lokalbefolkninga, reiselivsaktørane, verdiskapingsprosessane og ressursane reiselivet tek i bruk. I 2020 slutta ei rekke reiselivsaktørar, inkludert Innovasjon Norge seg til koalisjonen «Future of Tourism», som bygger på premisa at destinasjonane sine behov må stå i sentrum når ein byggjer reiselivet for framtida (Future of Tourism, 2021). Den nasjonale reiselivsstrategien viser til at 25% av klimautsleppa kjem frå stadbasert verksemd (Innovasjon Norge, 2021, s. 25). Noreg si eiga merkeordning for «Berekraftig reisemål» er også retta mot destinasjonane og det arbeidet ein må gjera på reisemålnivå.

---

For destinasjonsselskapa som historisk sett har blitt sett på som Destination Marketing Organizations (DMOs) med fokus på marknadsføring og promotering av reisemålet ut mot den internasjonale og nasjonale marknaden set dette skiftet ikkje berre krav til endringar i arbeidsoppgåver, men det utfordrar kjerna av forretningsmodellen deira, krava dei blir målt etter og struktureringa av dei ulike verksemdene. På grunn av deira historiske rolle har DMOs ofte ei stor tyngde av reiselivsaktørar på eigarsida og i styret, gjerne kombinert med ulike offentlege aktørar som kommunar og fylkeskommunar. Vidare har deira forretningsmodell ofte vore basert på medlemsinntekter frå reiselivsbedrifter, i tillegg til offentleg støtte og prosjektmidlar som også i stor grad har vore retta mot marknadstiltak for destinasjonen. Dette fører til at destinasjonane er under press for å sikre gode besøkstal, trafikk til eigne kanalar og verdiskapingstal innanfor reiselivet i eige område, som vidare er dei tala som destinasjonsselskapa si måloppnåing ofte blir vurdert etter. Når dei same selskapa som eit resultat av det berekraftige skiftet blir utfordra på å ta rolla som ein viktig aktør for berekraftig reisemålsutvikling må selskapa kombinere forventingar til marknadstiltak og auka turisme bli kombinert med fokus på besøksforvaltning og vurderingar av tolegrensar, noko som set destinasjonsselskapa i ein utfordrande situasjon der omstridande omsyn må bli takla, utan at det er spesifisert korleis desse ulike interesseområda samla sett skal bli handtert. I den norske reiselivsstrategien (2021, s. 65) er «Destinasjon 3.0 – pilot for aktørsamarbeid på framtidens reisemål» fremja som eit tiltak. Det er for tidleg å seie om dette tiltaket kan gi klarheit i den utfordringa ein ser destinasjonsselskapa står i møte som ein del av skiftet frå marknadsbasert til samfunnsbasert reiselivsutvikling.

### **3.0 «BEREKRAFTIG REISELIV» ORDNINGA I NOREG**

«Berekraftig reiseliv» ordninga er per i dag den einaste nasjonale ordninga for berekraftig utvikling i reiselivet retta reisemål som ein heilskap. Målet er å sikre langsiktig arbeid for eit meir berekraftig reiseliv der ein tek vare på behova til menneske som lev i dag, utan å øydelegge framtidige generasjonar sine moglegheiter for å dekke sine behov (Innovasjon Norge, 2021). Ordninga blei lansert i 2013, og då var Noreg det einaste landet i verda som implementerte ei slik ordning (Regjeringa, 2016, s.77). Prosessen med å merke seg eigast lokalt

---

eller regionalt av eit reisemål eller destinasjonsselskap, der ordninga skal fungere som eit verktøy for destinasjonar i Noreg som ønskjer å systematisere arbeidet med berekraft på eit reisemål i brei forstand ved å kartlegge kriterier med fokus på miljø, sosiale forhold og økonomisk berekraft. Målet er å gi reisemål og kommunar verktøy som gjer at dei kan måle, dokumentere og formidla sitt arbeid med berekraft, noko som vil bidra til vidareutviklinga av reisemålet og å styrkje reisemålet og reiselivsaktørane på reisemålet si konkurransekraft. Å bli merka som berekraftig reisemål vil ikkje seie at reisemålet er berekraftig, men at ein har forplikta seg å prioritere berekraftige løysingar og måle utviklinga på indikatorane etter at ein har fått merket (Innovasjon Norge, 2021). I 2013 blei Trysil, Røros, Vegaøyene og Lærdal dei første reisemåla som blei merka (Regjeringa, 2016, s 77). Innovasjon Norge informerte at ein i mai 2021 hadde 17 reisemål som er merka og 17 reisemål som er i ein prosess mot å bli merka, medan 3 reisemål er utmeldt frå ordninga. I det følgjande vil ein sjå nærare på standarden som ligg til grunn for arbeidet, arbeidsprosessen frå ein blir engasjert i merkeordninga til ein får merket og vidare drift av arbeidet etter merking.

### ***3.1 Standard for berekraftig reiseliv og andre verkemiddel***

Standarden for Berekraftig reiseliv («Standarden») er utgangspunktet for merkeordninga. Standarden tek utgangspunkt i UNWTO sine 10 prinsipp for berekraftig reiseliv, og består av 44 kriterier og 104 indikatorar innanfor fem hovudområde: 1) Forankring og implementering politisk 2) Forankring og implementering på reisemålet 3) Bevaring av natur, kultur og miljø 4) Styrking av sosiale verdiar, og 5) Økonomisk levedyktighet. Standarden byggjer på kriteriesettet til det internasjonale godkjenningsorganet Global Sustainable Tourism Council (GSTC) og fekk i juni 2018 tildelt status som GSTC-godkjent. Det er denne standarden som skal svarast på, dokumenterast og godkjennast som ein del av arbeidet med å bli merka. Standarden er vidare utgangspunkt for den årlege berekraftsrapporten for merka reisemål og utgangspunkt for merkeringsprosessen. Reisemåla implementerer standarden inn i handlingsplanen for reisemålet som dei utviklar som ein del av merkeringsprosessen og som eit dokument som blir vidareført etter merking. Det er difor handlingsplanen som fungerer som det viktigaste strategiske dokumentet med tanke på drifting av arbeidet. I databasen som reisemåla får tilgang til finn ein også ulike verktøy ein

---

kan ta i bruk for å svare på standarden. Dette er mellom anna ein klimakalkulator, manual for gjesteundersøkingar, kommunikasjonsguide, GAP analyse-verktøy og meir. Standarden blir regelmessig revidert og oppdatert.

### ***3.2 Arbeid mot merking***

Arbeid mot merking kan bli delt inn i to hovudfasar: «Fase 1» og «Fase 2».

Arbeidet mot merking startar med ein avklaringsfase der reisemålet må innfri sette krav og føresetnadar før prosjektstart, som mellom anna at ein har eit naturleg geografisk område som også inngår i reisemålet sin marknadsføring, at ein har eit velfungerande destinasjonsselskap og at kommunen/kommunane i regionen er aktivt engasjerte i prosessen. Etter dette går ein inn i «Fase 1» som har fokus på forankring og handlingsplan. Her skal områda A (forankring og politisk implementering) og B (forankring og implementering på reisemålet) i standarden svarast på, ein skal utvikle ein handlingsplan for berekraftig reisemålsutvikling og det blir gjort ein statusrapport for standarden sine område C (bevaring av natur, kultur og miljø), D (styring av sosiale verdiar) og E (økonomisk levedyktighet). Etter dette går ein inn i «Fase 2» som har fokus på gjennomføring og måling. Her skal ein svare på standarden sine område C, D og E. Kvar fase kjem med grundige manualar og støttedokumentasjon frå merkeordninga, som mellom anna «Håndbok: Berekraftig reisemål». Merkingsprosessen set også føringar for struktur og rollefordeling i arbeidet (sjå vedlegg II).

Alle reisemål som er ein del av merkeordninga vil få tildelt ein kvalifisert prosessrettleiar. Denne rettleiaren bidrar til å organisere arbeidet lokalt, fungerer som ein rådgjevar i det daglege arbeidet og sikrar at reisemåla arbeider målretta med å etablere god dokumentasjonen av kriteria. Når kriteria er svara på rapporterer reisemålet dette inn via merkeordninga sin database. Etter kvar fase vil ein uavhengig kontrollør koma inn for å godkjenne arbeidet. I fase 1 og fase 2 vil ein gjennomgå ein dokumentkontroll i databasen, i tillegg til at ein i fase 2 får eit fysisk besøk til reisemålet der kontrollør møter med viktige aktørar som kommune, prosjektleiare og reiselivsaktørar på reisemålet før merking. Innovasjon Norge bidrar med finansiering av prosessen for førstegongs-kvalifisering av Berekraftig reisemål-merket for nokre reisemål kvart år. Denne finansieringa skal

---

i hovudsak gå til prosjektleiing, prosessrettleiar, møteverksemd, naudsynte undersøkingar og kontrollar.

### ***3.3 Etter merking***

Etter at reisemålet er godkjent som eit «Berekraftig reisemål» og har motteke merket går ein over i ei driftsfase. Her er færre føringar frå merkeordninga då ein av ordninga ikkje har etablert ein manual for arbeidet, støtte til prosessrettleiar dett vekk og finansiering må løysast lokalt. Dei formelle krava kjem i form av Standarden, som reisemåla ofte har implementert i handlingsplan for reisemålet. I Standarden står det også nokre krav i forhold til oppdatering, forankring og kommunisering av denne planen (Standard A og B). Reisemåla moglegheit til å dra på kunnskap og verktøy som dei har fått med seg frå merkingsprosessen, noko dei har tilgang på gjennom databasen. Vidare er det eit krav om at reisemålet sende inn ein årleg berekraftsrapport som gir ein status på berekraftsarbeidet etter mal frå Innovasjon Norge. Av formell organisering av kommunikasjon på tvers av merka reisemål har ein etablert ei Facebook gruppe «Berekraftig reisemål – vi er i gang!» for reisemål som er ein del av ordninga og ein arrangerer ei årleg samling. Reisemåla kan bli merka kvart tredje år ved at indikatorane svarast på og dokumenterast i databasen. For å bli merka må ein vise progresjon frå førre merking. Innovasjon Norge gir ikkje støtte til denne re-merkingsprosessen.

## **4.0 PROSJEKTSPØRSMÅL:**

### **KORLEIS ARBEIDE MEIR EFFEKTIVT OG MÅLRETTA MED BEREKRAFTIG REISEMÅLSUTVIKLING?**

Den innleiande delen av denne oppgåva har vist at ein dei siste åra har ein sett eit skifte i reiselivet frå fokus på volum, trafikk og besøkstal til eit meir berekraftig perspektiv der ein har fokus på inkludering av lokalsamfunn, lokal verdiskaping per besøkjande, vern om naturressursar og miljø og eit reiseliv som ikkje berre imøtekjem dei behova vår generasjon har, men som vidare sikrar at framtidige generasjonar kan sikre sine behov. Dette har ført til at ledande organ for reiselivsnæringa internasjonalt og nasjonalt har konkretisert nye visjonar, mål og standardar for framtidens reiseliv for å sikre at ein utnytter moglegheitene som reiselivet gir, samtidig som ein avgrensar dei negative konsekvensane. Eit av dei



---

viktigaste premessa for å lukkast med god styring og leiing av den berekraftige reisemålsutviklinga er likevel ikkje å setje visjonar, mål og standardar åleine. Slike visjonar må bli følgt opp med gode verktøy, modellar og rammeverk som reisemåla og reiselivsaktørane kan ta med seg inn det operasjonelle arbeidet for å arbeide heilskapleg med å redusere risikoar og å vidare handle på moglegheiter som ein ser innanfor reiselivsnæringa i sitt område. Vidare må ein ha gode internkontrollar på reisemål for å fange opp slike risikoar og moglegheiter.

Ved å ta utgangspunkt «Berekraftig reisemål» ordninga, som einaste nasjonale ordning og ei av særst få internasjonale ordningar for arbeid med berekraftig reiselivsutvikling på reisemålnivå, ønskjer ein i denne oppgåva å sjå på korleis reisemåla tek arbeidet frå prosjektfasa mot merking inn i ei driftsfase etter merking. Då denne fasa av merkeordninga har færre rammer vil oppgåva å sjå på korleis reisemåla har løyst denne driftsoppgåva og kva utfordringar dei ser i forhold til målretta og effektivt berekraftsarbeid etter merking. Intensjonen bak arbeidet vil vera å vurdere korleis etablerte modellar for leiing, risikostyring og internkontroll kan gi grunnlag for verktøy og rammeverk som kan styrkje det operasjonelle arbeidet inn i merkeordninga. Målet er at dette skal styrkje «Berekraftig reisemål» ordninga som det viktigaste verktøyet destinasjonar har i å sikre strategisk og målretta berekraftig reisemålsutvikling.

## **5.0 METODE**

Med eit etablert fokus på god leiing, risikostyring og kontroll inn i det operasjonelle arbeidet med berekraftig reisemålsutvikling blei det tydeleg at «Berekraftig reisemål» ordninga var det beste utgangspunktet. Arbeidet starta difor med å ta kontakt med leiinga av merkeordninga på hovudkontoret til Innovasjon Norge, der ein fekk positive tilbakemeldingar på arbeidet og hjelp til å sikre kontakt ut mot dei ulike reisemåla som var merka og i ein merkingsprosess. På denne måten blei prosjektfokuset endeleg forankra. I det følgjande vil ein sjå nærmare på korleis ein gjekk fram med å hente inn informasjon til oppgåva gjennom litteratur, ei digital undersøking og ein digital intervjurunde, i tillegg til å framheve ulike kjelder til feilinformasjon og feilvurderingar.

---

## **5.1 Koronapandemien**

Åra 2020/21 var på mange måtar annleisåra for reiselivet i Noreg og internasjonalt grunna koronapandemien, der fleire reisemål og destinasjonar var sterkt prega av økonomiske utfordringar, permiteringar, avgrensa kapasitet og generelt sterkt press på reiselivet. Ein måtte difor sikre at undersøkingane skjedde på ein god måte som ikkje var for krevjande for reisemåla og at undersøkingane kunne bli gjennomført digitalt. Dette sette nokre viktige rammer for korleis ein gjekk fram med å hente inn informasjon frå reisemåla. Pandemien prega også litteraturen der rapportar og informasjon har vore avgrensa i året 2020/21 grunna mindre kapasitet og ressursar til å gjennomføring. Funn i rapportar som er utgitt under pandemien er også misvisande i forhold til generelle trendar i reiselivet.

## **5.2 Litteratur og informasjon**

Det finst ei brei litteratur rundt berekraftig reiseliv frå ulike internasjonale, nasjonale og lokale aktørar. Denne oppgåva har tatt utgangspunkt i den litteraturen som er mest relevant for «Berekraftig reisemål» ordninga og det praktiske arbeidet ved kvart enkelt reisemål som er ein del av merkeordninga. Ein kan dele litteraturen som har blitt tatt omsyn til i denne oppgåva inn i det følgjande:

- Informasjon og rapportar frå internasjonale aktørar med fokus på FN sine berekraftsmål, UNWTO og GTSC.
- Stortingsmeldingar, strategiar, gjesteundersøkingar, rapportar og informasjonsmateriale frå nasjonalt nivå i Noreg. Fokuset her har vore på informasjon levert frå Regjeringa, Nærings- og Fiskeridepartementet og Innovasjon Norge, inkludert Visit Norway sine «innsikt» sider.
- Dokumentasjon av og om «Berekraftig reisemål» ordninga frå Innovasjon Norge og dei involverte reisemåla.
- Innovasjon Norge sin database for reisemål som er ein del av merkeordninga.

I diskusjons-delen av denne oppgåva har ein også tatt i bruk litteratur relatert til styring, risikostyring og internkontroll frå verksemdstyringa.

---

### ***5.3 Digital spørjeundersøking***

Den kvantitative undersøkinga blei sendt ut i mars 2020 til alle reisemåla som er ein del av ordninga, noko som totalt var ei adresseliste med 45 personar. Undersøkinga var delt i to der ei undersøking gjekk ut til dei merka reisemåla og den andre undersøkinga gjekk ut til reisemål som var i ein prosess mot å bli merka. Kvar undersøking var i underkant av 30 spørsmål som var fordelt på tre hovudtema: prosjektleiing og organisering, standard og etterleving og strategisk leiing. Målet med undersøkinga var å få ei innsikt i kva reisemåla og destinasjonane i dag meiner fungerer og kva ein tenkjer skal til for å arbeide meir målretta og effektivt med ordninga på eigen destinasjon. Samla fekk ein tilbakemelding frå 11 reisemål som er i ein prosess mot å bli merka og frå 10 reisemål som har blitt merka. Tilbakemeldingane blei behandla gjennom ein manuell gjennomgang av tilbakemeldingar for å sortere og systematisere fellestrekk som gjekk igjen på tvers av reisemåla.

### ***5.4 Digital intervjurunde***

Etter at tilbakemeldingane frå spørjeundersøkinga var analyserte var det fleire felles positive trendar og fleire felles utfordringar som framheva seg. Desse tilbakemeldingane såg ein på i form av korleis ein kunne dra på modellar frå verksemdstyringa og risikostyringa for å utvikle felles verktøy og verkemiddel for å gjera drift av berekraftsarbeidet meir målretta og effektivt. Med nokre generelle tankar rundt slike rammeverk tok ein ei ny runde med utvalde prosjektleiarar frå totalt fem reisemål som ein fann relevante basert tilbakemeldingar dei hadde levert gjennom den kvantitative undersøkinga. I vedlegg III ser ein ei drøfting rundt grunnlaget til at dei ulike reisemåla blei trekt ut. I tillegg til hadde ein eit digitalt møte med dagleg leiing for merkeordninga i Innovasjon Norge representert ved Ingunn Sørnes og eit møte med prosessrettleiar Anne Dorte Carlson som er aktiv i reisemålsutviklinga i Trysil og har vore involvert i merkeordninga frå starten.

### ***5.5 Andre føresetnadar og moglege avvik***

Det er viktig å poengtere at det finst ulike faktorar i undersøkinga, analyseringa av funn og diskusjonsfasa som kan medverke til feilvurderingar. Først og fremst kan ei viktig årsak til feilvurderingar vera analyseringa av tilbakemeldingane frå

---

reisemåla i undersøkinga og i dei personlege møta. Dette kan koma av at det er forfattaren åleine som har sete med analysearbeidet, noko som kan gi konklusjonar eit einsidig perspektiv og vidare at tilbakemeldingar har blitt tolka på ein annan måte enn intensjonen frå reisemåla har vore. Ei anna kjelde som er viktig å framheve i forhold til moglege feilvurderingar i denne oppgåva er at forfattaren sjølv er aktiv i reisemålsutviklinga i Suldal kommune gjennom stillinga som prosjektkoordinator med fokus på reiseliv i Suldal Vekst. Suldal kommune fekk i 2020 merket som berekraftig reisemål der Suldal Vekst sto som prosjektansvarleg. Dette kan gjera at forfattaren har teke med seg eksisterande perspektiv og oppfatningar rundt merkeordninga inn i arbeidet, noko som kan ha prega gjennomgang og analyse av tilbakemeldingar frå dei ulike reisemåla og destinasjonane og vidare i dei konklusjonane som har blitt fatta. Trass i desse kjeldene til feilvurderingar meiner forfattaren at det er sterkt nok grunnlag i den digitale undersøkinga og frå intervjuet til å trekke slutninga at hovudtrekka denne oppgåva framhevar har grunnlag i den generelle oppfatninga hjå reisemåla.

## 6.0 FUNN

Den digitale undersøkinga og den digitale intervjurunden gir god innsikt inn i fleire område relatert til korleis reisemåla opplev driftsfasa av berekraftig reisemål ordninga. Samla viser tilbakemeldingane at reisemåla ser eit auka fokus på berekraftig reisemålsutvikling, styrkja samarbeid inn i reisemålsutviklinga og meir heilskapleg og langsiktig tenking i reisemålsutviklinga som ein del av merkeordninga. Samtidig kommenterer dei at klarare rollefordeling, retningslinjer til operasjonell drift, finansiering og meir strukturert informasjonsdeling og erfaringsutveksling på tvers av reisemåla kan sikre enda meir effektivt arbeid. I det følgjande vil ein gå gjennom hovudelementa i desse tilbakemeldingane.

### ***6.1 Reisemåla opplev eit sterkare fokus på berekraft i reiselivsutviklinga***

Gjennom arbeidet med merkeordninga ser ein på tilbakemeldingar frå dei ulike merka reisemåla at ein opplev eit sterkare fokus på berekraft frå aktørane rundt, men at dette er eit langsiktig arbeid som tek tid. Eit reisemål kommenterer at «mange reiselivsbedrifter blir meir og meir bevisste på berekraft og er engasjerte gjennom ulike prosjekt i destinasjonsselskapet». Eit anna reisemåla kommenterer at «Berekraftsarbeidet må heile tida forankrast i verksemdene og kommunane me

---

arbeider i. Det er ein prosess som tek lang tid og som har vore den viktigaste jobben i første periode. Nå er me re-merka og merker at forståinga og tenkinga startar å realisere seg i omgjevnadane». Det blir også sagt at:

*«På sett og vis opplever me at næringsliv, gjester som er aktive i våre digitale kanalar, kommune, innbyggjarar og veldig mange andre er stadig meir engasjerte i reisemålsutviklinga og berekraftsperspektiv enn tidlegare. Synlege teikn på dette er meir samarbeid, alliansebygging, fokus på det nære, naturen og historia, stolte bedriftseigarar, tilsette og innbyggjarar. Me bruker mindre «berekraftsordet» fordi det ligg som grunnleggjande for det som skal gjerast, utviklast eller kommuniserast – også som sjølvstøtt for stadig fleire enn oss i destinasjonsleiinga».*

Reisemåla kommenterer også at merkeordninga gir ein effekt på korleis dei arbeider med reisemålsutviklinga. Eit reisemål som er i merkingsprosess kommenterer: «Det er særst nyttig for oss som DMO å setje berekraft på agendaen i strategiarbeid, handlingsplanar og også i kommande prosess med ny masterplan. Det er ikkje sikkert me hadde gjort det på same måte hadde det ikkje vore for at me arbeider med merkeordninga». Det er også nemnd at merkeordninga bidrar til at ein tenkjer annleis i forhold til utvikling av nye produkt ved at ein tek omsyn til strukturar, føresetnadar for berekraftig drift og tilrettelegging for auka merksemd rundt attraksjonar tidleg i prosessen. Samla sett viser tilbakemeldingane at arbeidet med merkeordninga gir synlege resultat i form av ei langsam kulturendring på tvers av ulike aktørar på reisemålet, aktørane si tilnærming til samarbeid og arbeids- og utviklingsoppgåver, bruk av verktøy for kontrollering av utviklinga og vidare målsetningar for reiselivsarbeidet i eit langsiktig perspektiv.

## **6.2 Ein ser utfordringar rundt at merkearbeidet er prosjektorientert**

Tilbakemeldingane viser at dei ulike selskapa arbeider med å finne gode løysingar på å ta arbeidet frå prosjekt til drift, noko nokre reisemål har hatt større hell med enn andre. Eitt reisemål kommenterer: «Vil vel seie at her har me ikkje klart å halde engasjementet oppe, sjølv om mange er meir bevisste på berekraft og er engasjerte gjennom ulike prosjekt i destinasjonsselskapet». Eit av reisemåla kommenterer at «prosjektet første gong var ikkje godt nok forankra i (vårt

---

område), og me mangla ein plan for oppfølging. Det blei for stramt og strengt. Etter re-merkingsprosess kom mange svakheiter til syne og det er jobba med å rigge arbeidet inn mot ny remerking, inkluderande og praktisk retta utifrå GAP-analysen». Eit reisemål som er i merkingsprosess kommenterer: «Det er for mykje eit sjølvstendig prosjekt. Prosjektet burde hatt større eigarskap inn i styret til destinasjonsselskapet».

Ei anna utfordring som blir dratt fram er at Innovasjon Norge støttar arbeidet mot merking, men at ein ikkje har midler til å bistå i vidare arbeid, noko som har gjort at ein må søke om i andre støtteapparat rundt reiselivsnæringa. Dette er ei utfordring også inn i ei eventuell re-merking. Eit merka reisemål seier «Dette er horribelt dyrt og på ein måte demotiverande at det ikkje kan søkast støtte til. Sertifisørane sit på ei unik kompetanse, men blir mindre brukt på grunn av kostnaden». Over halvparten av reisemåla som er i merkingsprosess kommenterer på økonomi og ressursar som den største utfordringa for å halde fram berekraftsarbeidet lokalt etter merking. Eit reisemål kommenterer «Utfordringa er at det ikkje er ekstra midlar til å kunne arbeide vidare med dette etter prosjekt-slutt. Me må klare det innanfor dagens allereie avgrensa rammer».

Blant reisemåla som er i ein prosess med å bli merka er den generelle tilbakemeldinga at ein ikkje har konkretiserte planar for korleis ein skal sikre god overgang frå prosjektleiing før merking til prosjektleiing etter merking. Eit reisemål kommenterer «For augeblunken er me fest fokuserte på «her og no» for å bli ferdig merka. Me er allereie forseinka grunna COVID-19». Eit anna reisemåla kommenterer at «sertifiseringsprosessen er såpass krevjande at det har vore vanskeleg i denne fasa å bidra til å bygge ein kultur. Me ser føre oss at dette blir «enklare» når me nå har vore gjennom prosessen og destinasjonsselskapet har betre kunnskap». Nokre reisemål kommenterer at ein vil starte opp eit prosjekt i forlenging av merkinga og at destinasjonsselskapet vil ta på seg mesteparten av ansvaret for å koordinere arbeidet. Desse tilbakemeldingane tydeleggjer at også reisemål som i dag er i ein merkingsprosess vil kunne møte liknande utfordringar med tanke på å ta arbeidet inn i ei driftsfase som dei reisemåla som no er merka.

---

I intervju med Innovasjon Norge blir det informert om at grunnlaget til at berekraftsarbeidet i ei startsfase er strukturert som eit prosjekt har grunnlag i at berekraftsarbeid, destinasjonsutvikling og besøksforvaltning er i sterk omlegging og er nytt for mange destinasjonar, og at prosjektet skal bidra til å koma i gong med arbeidet med rigging og styrkja fokus. Som offentlege myndigheiter har ein heller ikkje ønskje eller moglegheit til å gå inn med varig finansiering eller driftsfinansiering av destinasjonsselskapa. Det er likevel spesifisert at arbeidet med merkeordninga alltid har hatt eit langsiktig perspektiv, men at ein då må løyse dette på andre måtar enn gjennom eit langsiktig driftstilskot. Innovasjon Norge informerer at kommunikasjonen rundt det langsiktige arbeidet inn i merkeordninga også har blitt styrkja etterkvart som ordninga har blitt utvikla. Vidare spesifiserer Innovasjon Norge at dei ikkje kan eller bør ta ansvar for drifta i destinasjonsselskapa eller næringssselskapa (PA) som egne juridiske einingar. Dei kommenterer også at prosessrettleiarane er tilgjengelege for reisemåla til å inngå ein eigen avtale. Innovasjon Noreg kommenterer at dei også sjølv har hatt 90 millionar i kutt til drift, noko som også pregar merkeordninga.

### ***6.3 Rollefordeling og mandat etter merking blir ofte uklare***

På spørsmål rundt kva som skal til for å styrkje det strategiske berekraftsarbeidet på reisemålet kommenterer 4/6 merka reisemål at tydelegare rolleavklaringar og mandat til oppdraget er avgjerande. I det store og heile kommenterer dei merka reisemåla at overordna ansvarleg for strategisk arbeid med merkeordninga ligg hjå eit selskap med oppgåver som tilsvarear eit destinasjonsselskap, men at dette kan vera strukturert som eit tradisjonelt destinasjonsselskap, som eit regionsråd eller eit næringssselskap. Her ser ein også at nokre reisemål meiner ein har klart overgangen godt, medan fleire reisemål også framleis har utfordringar med å finne ein effektiv måte å ta rollar og ansvarsoppgåver vidare i berekraftsarbeidet etter merking. Fleire reisemål har lagt rolla til styringsgruppa inn i styret til selskapet etter merking, der kommunar og reiselivsaktørar ofte er representerte. For dei som har hatt prosjektansvarleg og prosjektleiar i selskapet blir desse rollene gjerne vidareførte også etter merking, ofte noko tilfeldig. Det er også fleire som kommenterer at ein i arbeidet blir avhengig av ulike nøkkelpersonar, noko som gjer arbeidet sårbart for om nokon skulle slutte eller få andre arbeidsoppgåver.

---

Arbeidsgrupper og andre referansegrupper blir tilsynelatande meir flyande og etablert etter behov etter merking.

Merkeordninga legg føringar for at destinasjonsselskap som tidlegare har vore marknadsføringselskap tek ei større og meir heilskapleg rolle for reisemålsutviklinga på destinasjonen, noko prosjektleiarane har ulike erfaringar med. Nokre reisemål kommenterer at dei opplev at deira medlemmer, eigarar, styret og omgjevnadane rundt er ein pådrivar til å sikre eit større berekraftsfokus. Andre reisemål kommenterer at dei opplev at dei kjem i ein skvis når medlemsbedriftene forventar tydelege marknadsretta tiltak, samstundes som at destinasjonsselskapa brukar meir tid på forvaltningsoppgåver. Her kommenterer ein at ein arbeider med å finne gode løysingar på å ta dei nye ansvarsområda inn i det praktiske arbeidet. Innovasjon Norge kommenterer at dei også ser at destinasjonsselskapa si organisering er under press og at det er mykje uavklart i forhold til organisering, finansiering og ansvarsskilje mellom blant anna kommune og destinasjonsselskap. Ein kommenterer at det er avgjerande å ha destinasjonsleiarar som tek eit større ansvar slik at prosjektleiar sitt arbeid i større grad inngår i kva som er satt på agendaen i selskapa.

Ei hovudutfordring som blir framheva i forhold til rolleavklaringar er kommunen/kommunane si involvering i prosjektet. Nokre reisemål kommenterer at dei har faste møtepunkt med kommunane, at dei blir invitert inn i prosessar rundt strategiutvikling og at det blir lagt til rette for workshops for framtidige strategiar, medan andre kommenterer at det er vanskeleg å engasjere politisk og administrativ leiing i arbeidet. Reisemåla kommenterer utfordringane på følgjande måte:

- «Me blir invitert inn i dei kommunale prosessane som går på utvikling av reisemål og reiselivsnæringa. Me opplever å bli høyrd på det strategiske nivået, men har utfordringar med å få etablert ein kontinuerlig og målretta prosess i gjennomføring av tiltak.»
- «Det ikkje alltid er lett å koma inn på agendaen til politikarane.»
- «Kommune og selskap arbeider med rolleavklaringar. Rolleavklaringane skulle vore meir spesifikt avklart som ein del av merkearbeidet.»



---

Fleire reisemål kommenterer at tydelegare krav eller retningslinjer til kommunane rundt deira rolle inn i reiselivet ville sikra betre samarbeid inn i merkeordninga ettersom at reiselivet gjennom det auka berekraftsfokuset også har fått ansvar som ikkje kan skilast frå den generelle samfunnsutviklinga. Fleire opplev at reiselivet i dag ikkje fell inn under kommunen sine strategiar eller utviklingsplanar, noko som hindrar det heilskaplege arbeidet. Det blir nemnd av fleire reisemål at denne fragmenterte tilnærminga til reiselivsnæringa går igjen gjennom heile reiselivsstukturen. På departement-nivå hamnar reiseliv under Nærings- og fiskeridepartementet, men involverer ei rekke departement. Regional og kommunal planlegging hamnar under Kommunal- og moderniseringsdepartementet.

Ei anna utfordring som blir fremja er involvering på bedriftsnivå i næringslivet og i reiselivet, noko som ein ser varierer frå reisemål til reisemål. På bedriftsnivå ser ein at selskapa arbeider med å engasjere aktørane gjennom årsmøte, medlemsmøte, interninformasjon, pressesaker, årsrapportar, dagleg kontakt og andre tiltak, men at det stor variasjon i engasjementet. Dei merka reisemåla viser til at fleire av verksemdene visar større engasjement, at det er fleire som miljøsertifiserer seg og at ein opplev at aktørar er meir bevisste på sitt berekraftsansvar. Eit reisemål kommenterer «Nokre av våre medlem er oppteken av berekraftsarbeidet, medan andre er null interessert. Me prøver å mane til felles innsats, men føler at me ikkje kan tvinge nokon til å delta». Andre reisemål kan fortelje at næringsliv er ein pådrivar for å få eit sterkare berekraftsfokus og at dette er sterkt integrert i det praktiske arbeidet til verksemdene, utan at dei naudsynt har så stor tilknytning til merkeordninga. Eit anna reisemål som er i merkingsprosess kommenterer «Me har framleis ein vei å gå for å få alle til å dra lasset saman og få ei forståing for at dette er ei felles forplikting som påverkar alle ledd». Dei samla tilbakemeldingar tydeleggjer viktigheita av god kulturbygging på tvers av reisemålet og tilrettelegging for praktisk tilnærming for bedriftene som viktige faktorar inn mot næringslivs- og reiselivsaktørar.

#### ***6.4 Verktøy og verkemiddel frå merkeordninga er viktige i arbeidet, men skulle gjerne blitt vidareutvikla og meir praktisk retta***

Tilbakemeldingane i undersøkinga viser at reisemåla har god bruk av verktøya levert av merkeordninga, men at dei gjerne skulle hatt fleire. Reisemåla

---

kommenterer at standarden etter merking fungerer som eit utviklingsverktøy, ei verktøykasse i det daglege arbeidet, kvalitetssikringsstandard, ein «mal» for planar og strategiar og eit godt verktøy for å identifisere arbeidsoppgåver og sette dagsorden for arbeidet. Nokre reisemål kommenterer at ein burde delt inn i «må» og «bør» indikatorar slik at dei blir meir tilpassa behovet ved dei ulike reisemåla og ikkje blir opplevd som «kunstige». Vidare ser ein at Standarden er ofte lagt inn i handlingsplanen, og det er difor handlingsplanen som er det verktøyet ein nyttar mest i det daglege. Tilbakemeldingane frå reisemåla viser at handlingsplanen er eit effektivt strategisk dokument som blir mykje nytta, i form av integrering inn i årshjul med alle aktivitetar, regelmessig gjennomgang og faste rutinar for oppdatering. På nokre reisemål er handlingsplanen også innarbeida i den overordna reiselivsstrategien for området. Dette viser at ein har lukkast å samle reiselivsarbeidet og berekraftig reisemålsarbeidet inn som ei heilskapleg tenking.

Det blir kommentert at verktøya i databasen ofte blir brukt som rettleiing eller referanse, og at desse vidare blir tilpassa til situasjonen lokalt. Av andre verktøy som blir tatt i bruk er mal for gjesteundersøkingar noko som fleire reisemål tek i bruk. Fleire reisemål kommenterer at dei gjerne skulle brukt verktøya meir. Her blir det kommentert at ein gjerne skulle hatt fleire verktøy i forhold til tryggleik, beredskap, kvalitetssikring og universell utforming på reisemålet. Det er også kommentert at ein gjerne ønskjer meir konkrete og praktiske løysingar som kan bli tatt inn i det daglege arbeidet. Fleire reisemål kommenterer i intervju at dei brukar mykje tid på å finne gode verktøy til å måle eller kartlegge krav som ein skal rapportere på som ein del av Standarden som vassmåling, måling energiforbruk og transport til og på reisemålet, og at ved å gjera nokre metodar enkelt tilgjengeleg vil ein unngå mykje administrasjon og frustrasjon i rapporteringsarbeidet. Dette vil også frigi meir tid til å fokusere på drift over rapporteringsoppgåver.

### ***6.5 Det er utfordringar relatert til å ta handlingsplan og berekraftsarbeid inn i det operasjonelle arbeidet***

På spørsmål rundt kva som skal til av endring av struktur eller standard for å sikre betre etterleving og måloppnåing i berekraftsarbeidet ser ein eit ønskje frå reisemåla om å få ein strukturert og felles handlingsplan som ei «to do» liste. Ein

---

kommentar her at å setje nokre absolutte krav til gjennomføring vil gjera det lettare å følgje opp arbeidet og ein vil må meir kraft ut mot ulike aktørar. Eit anna reisemål kommenterer at ein gjerne skulle forankra i handlingsplan kva årlege krav ein ser rundt rapportering for å arbeide meir konsekvent mot Standarden og remerking i det daglege. Det er også tilbakemeldingar som viser at ei slik operasjonell guide må kunne ta omsyn til at reisemåla har stor variasjon med tanke på geografisk nedslagsfelt og involverte kommunar. Som ein del av mekreordninga finn ein reisemål som er enkeltkommunar og destinasjonar som strekk seg over opp til 10 mindre reisemål. Utfordringa for dei mindre reisemåla er at Standarden er særst omfattande, noko som vil krevje mykje ekstra ressursar og ta mykje fokus. For større destinasjonar er utfordringa å følge opp lokale tiltak og å få aktørar til å forplikte seg. Frå undersøkinga er ei av tilbakemeldingane at «Den største strategiske utfordringa er å få til eit kontinuerlig og løpande arbeid med berekraftig reisemål, både i verksemdene og i kommunane. Det er mange aktørar og ofte blir ikkje arbeidet med berekraftutviklinga prioritert». Å sikre gode praktiske verktøy og arbeidsmetodar som tek omsyn til begge desse perspektiva vil difor vera viktig.

### ***6.6 Ein ønskjer å styrkja struktur rundt samordning, informasjonsdeling og felles læring på tvers av dei merka reisemåla***

Ei generell tilbakemelding som blir delt på tvers av reisemåla ein har hatt intervju med er at ein gjerne skulle hatt meir strukturert kunnskapsdeling og erfaringsutveksling på tvers av reisemåla. Reisemåla kommenterer at dei deltek i Facebook-gruppa for reisemål involvert i merkeordninga og i den årlege samlinga, i tillegg til at dei har uregelmessig kontakt direkte med andre reisemål som er merka eller i prosess. Dette er spesielt reisemål med tett geografisk nærleik til deira reisemål. Reisemåla kommenterer vidare at dei har samarbeid med ulike nettverk gjennom samarbeidsprosjekt, gjennom miljøsertifiseringsarbeidet og at ein har starta samtalar rundt eit nettverk for merka reisemål i regionen. Destinasjonsselskapa i Nord-Noreg har i 2021 hatt ei spanande utvikling på dette området då dei etablerte eit offisielt destinasjonsforum for å arbeide tettare og meir strukturert for å møte behova til framtidens reiseliv.

---

Når ein ser på dei konkrete tiltaka frå kvart enkelt reisemål ser ein at ei rekke tiltak og aktivitetar har blitt iverksett som ein del av berekraftsarbeidet, der større erfaringsutveksling og informasjonsflyt kan bidra til meir effektivt og målretta arbeid. Fleire reisemål har utvikla verkskapskurs eller vertskapsskular. Eitt reisemål har vidareført dette inn i ein heilskapleg kvalitetsstandard for reisemålet. Vidare har reisemåla iverksett ulike marknadstiltak for å synleggjera berekraftig reisemåls-ordninga og for å sikre meir ansvarleg kommunikasjon. Ein har også sett i gong prosjekt for å sikre fysisk utbetring på reisemålet i form av skilting av turstiar, kulturhistoriske løyper, utvikling av fleire gang- og sykkelvegar og utvikling av informasjonsskilt. Vidare har fleire sett i gong tiltak og felles samlingar for å mobilisere til miljøsertifisering og tilrettelegging av bedriftsutviklingsprogram for næringslivet. Reisemåla tilrettelegger for samarbeid og involvering med tiltak mot lokalbefolkning, det frivillige og andre interessegrupper. Det blir også i større grad oppmuntra til bruk av lokale leverandørar og aktørar. Reisemåla kommenterer også at dei arbeider mot kulturminneplan og reguleringsplanar gjennom eigne utviklingsprosjekt, i samarbeid med Statsforvaltar og andre forvaltningsorgan og gjennom samarbeidsprosjekt med historielag og andre næringslivsaktørar. Ved å strukturere informasjonsflyten og erfaringsutvekslinga vil ein i enda større grad kunne dra nytte av felles læring på tvers av reisemåla og ulike initiativ for å arbeide meir strategisk og målretta.

Blant dei reisemåla som er i ein merkingsprosess ser ein at reisemåla ønskjer å delta aktivt i nettverk og kurs for å holde seg oppdaterte og leige inn kompetanse ved behov. Tilbakemeldingar i digitalt intervju viser at det er lite kontakt mellom merka reisemål og reisemål som er i ein prosess, og at å styrkje denne kontakten kan bidra til at reisemåla i merkingsprosess blir betre rusta for driftsfasa av arbeidet. Eit reisemål kommenterer «Dersom det finst hadde det vore aktuelt å delta i eit forum for merka reisemål». Eit reisemål som er i ein merkingsprosess kommenterer «Me har framleis behov for oppfølging av Innovasjon Norge, og det er viktig at ein byggjer vidare på nettverk for sertifiserte reisemål. Me har mykje å lera av kvarandre og har stor nytte av å utveksle erfaringar og tankar med kvarandre.» Det er også tilbakemeldingar som går på å ønskje om å oppretthalde kontakt med prosessrettleiar etter merking.

---

## 7.0 DISKUSJON:

### MÅLRETTA OG EFFEKTIV REISEMÅLSUTVIKLING

Denne oppgåva har konkretisert at destinasjonsselskapa har ei avgjerande rolle inn i det berekraftige skiftet i reiselivet for å sikre god leiing, risikostyring og kontroll ved sitt reisemål. Dette fordi dei er eit av dei mest lokale ledda i reiselivsstrukturen, der ein er tettast på ressursane, verdiskapingsprosessane og lokalbefolkninga. Tilbakemeldingane frå undersøkinga viser at reisemåla som er ein del av «Berekraftig reisemål» ordninga opplev at merkeordninga har vore ein viktig prosess og standard for å styrkje fokuset og arbeidet med berekraftig reisemålsutvikling, tydeleggjering og styrking av arbeid som allereie var eksisterande på reisemåla og å tetta samarbeidet mellom aktørane på reisemålet inn den meir heilskaplege reisemålsutviklinga. Samtidig ser ein nokre felles utfordringar og problemstillingar på tvers av reisemåla for å sikre at arbeidet blir så praktisk og effektivt som mogleg slik at systemet støttar prosessen, og ikkje omvendt. Desse tilbakemeldingane går tydelegare rolleavklaringar inn i arbeidet, fleire verktøy slik at ein effektiviserer arbeidet med merkeordninga og meir strukturert erfarings- og kunnskapsdeling på tvers av reisemåla som er ein del av merkeordninga.

I det følgjande vil ein byggje vidare på etablerte modellar for god verksemdleiing, risikostyring og kontroll for å sjå på kva måte dette kan bidra til betre rammeverk for berekraftsarbeidet i reiselivet. Til tross for stor ulikskap i struktur frå internt arbeid i ein organisasjon til arbeid på tvers av eit reisemål vil oppgåva argumentere for at dette vil gi ei styrkja innsikt i merkeordninga då god verksemdleiing og god destinasjonsleiing på mange måtar byggjer på same premisa for å setje overordna mål og strategiar, identifisere og prosessere risiko og vidare etablere system for god internkontroll for å sikre god måloppnåing. Ved å byggje på internasjonalt aksepterte rammeverk frå verksemdstyringa vil det relativt nye fagområdet som går på berekraftsleiing ved eit reisemål kunne ta utgangspunkt i system og prosessar som allereie har vist seg å vera effektive for god styring, samtidig som ein tilpassar til struktur, bransje og fokus. Målet er å bidra til ein samtale rundt utvikling av effektive og praktiske verktøy i det daglege berekraftsarbeidet etter merking basert på erfaringar som reisemåla har gjort seg.

---

Ved å utvikle felles rammeverk med modellar, verktøy og tilhøyrande terminologi for det operasjonelle arbeidet ønskjer ein å sikre at aktørane enklare identifiserer seg med sine roller, styrkje det operative arbeidet, spare ressursar ved kvart enkelt reisemål og etablere eit system for å sikre erfaringsbasert vidareutvikling av arbeidet.

### ***7.1 Konkretisering av rollar og ansvarsoppgåver i berekraftsarbeidet***

Det første spørsmålet ein må stille seg når det kjem til effektiv og målretta berekraftig reisemålsutvikling er kven ein leiar på vegane av, noko vidare vil definere kven som skal setje måla ein arbeider etter og den risikoappetitten som set rammene for utviklinga av reiselivsnæringa i eit område. UNWTO, den nye nasjonale reiselivsstrategien og merkeordninga spesifiserer at berekraftig reiseliv er eit samspel mellom lokalbefolkning, reiselivsnæringa og turistane. Ingen av aktørane definerer likevel korleis dette samspelet konkret skal fungere eller kva rolle eller ansvar aktørane skal ha inn i samarbeidet, utover at det blir nemnd i ny nasjonal reiselivsstrategi (2021, s. 40) at kommunane skal fungere som rammesettar for reiselivet. Denne utfordringa ser ein også aktualisert i tilbakemeldingane frå reisemåla i undersøkinga. Reisemåla kommenterer at dei opplev eit styrka samarbeid på tvers av dei ulike aktørane på reisemålet og ei sterkare forankring inn i overordna strategiar som ein del av arbeidet med merkeordninga, spesielt over tid. Likevel kommenterer reisemåla på at det er utfordringar i forhold til at aktørar skal ta eigarskap inn i samarbeidet og til dei ulike ansvarsoppgåvene. For å sikre godt og strategisk arbeid inn i drifta av berekraftig reisemålsutviklingsarbeidet er det difor avgjerande å sikre tydelegare innsikt inn i dette samarbeidet mellom lokalsamfunnet, reiselivet og turistane.

For å tydeleggjera korleis samarbeidet mellom lokalsamfunn, reiselivet og turistane skal fungere eller korleis ein organiserer ein struktur som set måla for god berekraftig reiselivsutvikling kan «eigar-agent» («Principal-agent») tankegangen frå verksemdstyringa gi oss ei innsikt inn i ansvar- og rollefordeling. I verksemdstyringa er det aksjonærene som står som eigarane der styret (agent) representerer eigarane sine interesser ved å stå overordna ansvarleg for styring og kontroll, medan toppleiinga er ansvarleg for å drifte etter desse måla. I reiselivet er «eigar-agent» forholdet meir komplisert med tanke på at nedslagsfeltet famnar

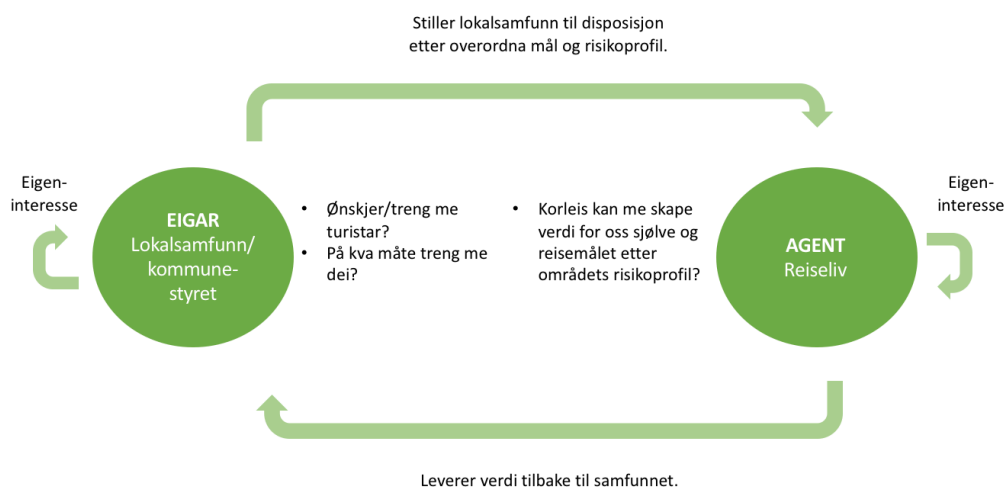
---

om ei rekke ulike aktørar på tvers av mellom anna fylkeskommune, kommunar, reiseliv, øvrig næringsliv, lokalbefolkning, ideelle organiasjonar og turistar. Desse aktørane har også gjerne ulike prioriteringar, økonomi og målsetjingar. Det er heller ikkje like tydelege linjer for myndigheit og kommunikasjon mellom dei ulike aktørane. Å ta «principal-agent» tankegangen inn i eit reiselivsperspektiv konkretiserer likevel det som på mange måtar er den mest fundamentale utfordringa når reiselivet nå møter det berekraftige skriftet: kven set kriteria for god og berekraftig reisemålsutvikling?

Denne oppgåva vil argumentere at berekraftig reiseliv må vera forankra i premissen at det er lokalbefolkninga som står som eigarar og reiselivet som står som agentar. Reiselivet sin verdiskapingsprosess er basert på naturgrunnlag, miljø, kultur og sosiale verdiar ved kvar enkelt destinasjon. Den einaste gruppa som legitimitivt kan stå som eigarar av desse ressursane er lokalbefolkninga ved reisemålet då dette er den aktøren som har størst interesse for å verne om eigen natur, kultur og miljø for å sikre at området skal vera ein god stad å leva og bu i dag, og i framtida. Vidare er det også lokalsamfunnet sitt livsgrunnlag og livskvalitet som blir direkte ramma av dei effektane som reiselivet har, positivt og negativt. Det er difor lokalbefolkninga, representert gjennom eit demokratisk valt styre som me i Noreg kjenner som kommunestyret, som må vera dei endelege beslutningstakarane når det kjem til kva mål ein skal setje seg for reiselivsutviklinga i eige område og kva risikotoleranse ein har. I område der ein har større behov for verdiskaping frå turistnæringa vil lokalbefolkninga gjerne opne for ein større risikotoleranse i periodar då vinsten av dette vil kunne vera avgjerande for lokalbefolkninga i form av arbeidsplassar, auka verdiskaping og utvikling av reisemålet. I område der ein er mindre avhengig av reiselivet eller i auka grad opplev dei negative konsekvensane kan ein setje ein lågare risikotoleranse for næringa. Eit viktig poeng frå reisemåla i intervjurunden er at lokalsamfunnet og kommunesenteret ikkje naudsynt er samstemde i kva dei vil eller at dei har fokus på berekraft i utviklinga av destinasjonen. Premisset for «eigar-agent» forholdet set likevel ikkje krav til kva kunnskap eigarane skal sitje på, og tett kommunikasjon på tvers av dei ulike interessentane er avgjerande. Premisset bygger på at eigarane til ei kvar tid skal kunne bestemme korleis deira

---

verdiar blir forvalta, og vidare at dei set risikotoleransen for korleis dette blir gjort.



I denne nye tilnærminga står kommunestyret sentralt, noko den også gjer som ein del av «Berekraftig reisemål» ordninga i dag. I Standarden punkt A.1 står det at berekraftig reiseliv skal vera beskrive i kommunale og/eller regionale planar og strategiar som ivaretek framtidig ressursforvaltning og verdiskaping og at kommunen skal vera ein viktig bidragsytar for å oppnå merket for berekraftig reisemål. Her viser ein tydeleg at kommunane har ei rolle, men ein konkretiserer likevel ikkje kva rolle kommunen skal ha utover å godta planar og å bidra til merket. I undersøkinga ser ein at fleire reisemål kommenterer at involvering frå kommunane er ei av dei største utfordringane dei møter i arbeidet. Ved å dra på «eigar-agent» modellen vil ein i berekraftsarbeidet tydeleggjera kommunen si rolle og ansvarsområde ytterligare ved at dei skal forvalte verdiane til eigarane, noko som gjer dei ansvarlege for overordna mål, risikoappetitten til reisemålet og å utføre hensiktsmessige kontrollar på vegane av lokalbefolkninga. Dette er oppgåver som kommunestyret, eller eit styre i verksemdar, ikkje kan delegere vekk. Å sikre at kommunestyra ser viktigheita av deira rolle og ansvar ovanfor lokalbefolkninga i å setje mål og risikoappetitt for reiselivet vil moglegeins også kunne bidra til at kommunestyra sjølv i større grad ønskjer å ha ei aktiv rolle inn i arbeidet med berekraftig reisemålsarbeid.



---

Dette «eigar-agent» perspektivet tydeleggjer også rolla til reiselivet ved å gi næringa klare mål og retningslinjer som dei vil arbeide etter når det kjem til å forvalte deler ressursane på reisemålet som ein del av deira verdiskapingsprosessar, på ein måte som tek utgangspunkt i lokalbefolkninga si toleransegrense. Denne tilnærminga hevdar ikkje at reiselivet skal bli ein mindre aktiv aktør inn i reiselivsutviklinga, då eit tett samspel mellom «eigar» og «agent» er avgjerande for begge partar. Reiselivet kan og bør vera ein sterk pådragsytar for å gi innspel til mål og strategiar og er vidare ein viktig aktør for å sikre berekraftig utvikling i reiselivet, men som ein aktør med ei eigeninteresse for å auka verdiskapinga inn til eiga verksemd vil ikkje reiselivet sjølv kunne stå som eigar av eit reisemål. Set ein reiselivet sjølv som endeleg beslutningstakar vil ein ikkje kunne sikre at reiselivet sjølv klarer å sjå vekk frå eigeninteressa i form av å sikre større verdiskaping for eiga verksemd opp mot den belastninga som det har på destinasjonen. Istadenfor bør reiselivet stå som utførar og utviklar, noko som skaper verdi for dei sjølv og for destinasjonen som dei er ein del av. Eit velfungerande lokalsamfunn og ei lokalbefolkning har eit positiv innstilling til reiselivsnæringa vil vidare bidra til å styrkje reiselivet sitt miljø og moglegheiter til å auke eiga verdiskaping og oppfyljing av eigeninteresser, noko som gir reiselivet ei eigainteresse i å halde seg innanfor rammene til eigarane.

### ***7.2 Konkretisering av destinasjonsselskapa si rolle og ansvar***

Det berekraftige skiftet på lokalt nivå har på mange måtar blitt bygd opp med destinasjonsselskapa som ein sentral aktør. Dette i form av at dei er peika på som leiar i det lokale berekraftsarbeidet av ei rekke internasjonale og nasjonale strategiar, og vidare ved at prosjekteigar, -ansvarleg og -leiar i merkeordninga er lagt til det som praktisk sett fungerer som eit destinasjonsselskap, anten det er som eit tradisjonelt destinasjonsselskap, næringssselskap eller regionsråd. Her skal dei fungere som eit viktig bindeledd mellom lokalsamfunnet, næringslivet og den overordna reiselivsstrategien til regionen, ofte på tvers av mange kommunar og kommunestyrrer. Den tradisjonelle rolla som destinasjonsselskapa har hatt i forhold til marknadsføringstenester og marknadsretta utviklingstenester blir difor nå utvida til å også inkludere utviklingstenester, rådgjevingstenester og kontrolltenester for eit berekraftig reiseliv. Dette skaper nye moglegheiter for destinasjonsselskapa, samtidig som det også skapar problemstillingar som det er

---

viktig å ha gode teoretiske og praktiske diskusjonar rundt for at destinasjonsselskapa skal kunne ha dei føresetnadane dei treng for å ta den rolla som er venta av dei på ein god måte.

Den første tydelege utfordringa som rolla til destinasjonsselskap står i møte med som ein del av det berekraftige skiftet er at deira tradisjonelle rolla som marknadsførarar og deira nye rolle som berekraftsleiarar set organisasjonen opp for å hamne i ein skvis mellom ulike ansvarsoppgåver som er lagt til selskapa ved at det er venta at dei skal vera ein pådrivar for å sikre auka grunnlag for verdiskaping for næringsliv og reiseliv, samstundes som dei kan kontrollere og om naudsynt også avgrense turisme inn i eit område. Denne rolla er spesielt utfordrande når deler av selskapa sin forretningsmodell byggjer på marknadsbidrag frå verksemdar og der reiselivet ofte er involvert både på eigarsida og i styrene til selskapa. Ei anna utfordring i den nye rolla som destinasjonsselskapa har fått er at dei står ansvarleg for utviklingstenester og kontrolltenester innanfor same område. Eit viktig premiss i verksemdleinga og risikostyringa er at funksjonar ikkje kan kontrollere seg sjølv, altså at ein ikkje kan legge eit operativt ansvar og eit kontrollansvar på same funksjon og personar for å sikre objektivitet og nøytralitet i arbeidet. Den siste utfordringa identifisert gjennom undersøkinga er at definisjonen «destinasjonsselskap» må bli utfordra i ei tid der ein ser selskap som tek den utvida rolla som berekraftsleiarar for ein destinasjon sine ansvarsoppgåver spriker i så stor grad frå dei tradisjonelle marknadsføringselskapa at det ikkje vil vera hensiktsmessig å bruka same definisjon på desse to formene for selskap.

Å finne konkrete og tydelege løysingar på rolla til destinasjonsselskapa vil trenge større diskusjonar rundt teoretiske og praktiske forhold. Ein kan likevel dra nokre konkrete tankar rundt strukturen til destinasjonsselskapa basert på tilbakemeldingar frå undersøkinga. Den første utfordringa som går på rollekonflikta til destinasjonsselskapa er noko som i større grad må løysast lokalt utifrå dei føresetnadane som kvart enkelt selskap har. Frå tilbakemeldingane ser me likevel at tydeleggjing og kommunikasjon rundt selskapet si nye rolle, kulturbygging for å sikre felles forståing av viktigheita berekraftsarbeidet på tvers av aktørar på reisemålet og vidare aktivt eigarskap frå kommunane inn i destinasjonsselskapa

---

gjer at rollekonflikta blir opplevd som mindre. For å sikre at destinasjonsselskapa ikkje står med ansvar for å kontrollere seg sjølv bør ein legge nokre av kontrollfunksjonane til kommunane direkte, som kan organisere denne kontrollfunksjonen som ein eigen funksjon eller ved å kjøpe tenester som rapporterer direkte til kommunestyret så lenge krav om objektivitet og nøytralitet blir ivareteke. Oppdatering av terminologi bør ta utgangspunkt i sentrale funksjonar som dei ulike formene av framtidens destinasjonsselskap kan ha, men for enkelheits skuld vil tradisjonelle marknadsretta destinasjonsselskap i denne oppgåva bli referert til som «Marknadsretta destinasjonsselskap» og dei nye «Bereskraftsretta destinasjonsselskapa». Å sikre definisjonar som konkretiserer kva rolle destinasjonsselskapet har kan vera med på å tydeleggjera rolla til destinasjonsselskapet ut mot ulike aktørar og vidare bidra til at diskusjonen på tvers av ulike destinasjonsselskap blir meir tydeleg.

### ***7.3 Utvikling av ein felles modell for berekraftig destinasjonsleiing***

I intervjurundane kjem det tydeleg fram at ordet destinasjonsleiing framleis i stor grad er eit nytt teoretisk omgrep som ein arbeider for å gi praktisk mening. For å tydeleggjera og operasjonalisera destinasjonsleiinga sitt arbeid ved reisemåla kan det vera hensiktsmessig å vidare utvikla ein konkret modell som skisserer dei ulike rollene og aktørane involverte i arbeidet. Fordelene med ein slik modell er at den kan fungere som eit arbeidsverktøy i struktureringsarbeidet ved reisemål som er engasjert i merkeordninga etter merking, men det kan også bidra til at arbeid opp mot merking blir meir strategisk med tanke på at ein kan sjå ei ramme for korleis ein ønskjer å ta arbeidet vidare i ei driftsfase tidleg. Vidare vil eit felles rammeverk vera med på å konkretisera ovanfor dei ulike aktørane involverte kva deira rolla er og kva forventningar arbeidet har til dei som aktør, noko som kan vera med på å styrkje deira dedikasjon og innsats inn i arbeidet. Ein felles modell vil også vera med på å styrkje kommunikasjonen på tvers av reisemåla som eit resultat av at diskusjonar og erfaringsutveksling blir meir presise og effektive ved at ein tek i bruk same definisjonar og rolleforståing. Det er viktig å her poengtera at ein modell skal synleggjera viktige funksjonar og samordninga mellom desse for effektiv drift til inspirasjon og rettleiing for destinasjonane, men at den ikkje skal fungera som ein manual for implementering eller ein konkret mal for korleis destinasjonsleiinga skal bli organisert då ein modell alltid vil vera for generell til å

---

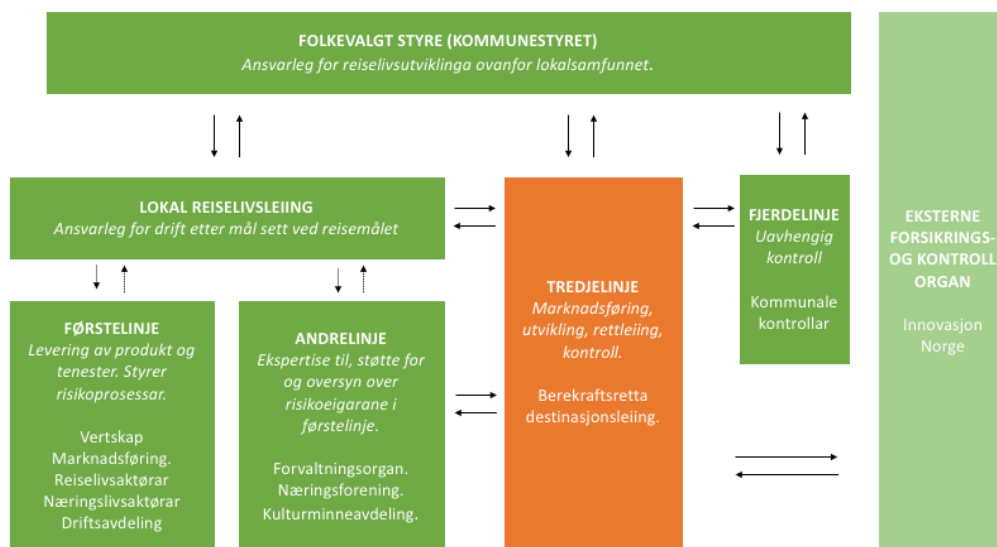
effektivt bli operasjonalisert, spesielt då den må famne om ei rekke ulike modellar for destinasjonsleiing og stor variasjon i forhold til geografisk nedslagsfelt.

Frå verksemdstyringa står trelinjemodellen (sjå vedlegg IV) sentralt som beste praksis og er nedfelt i reguleringa for korleis eit heilskapleg verksemdstyringssystem bør bli strukturert og operasjonalisert, og vidare for å organisere og strukturere styring og rapportering (Flemming, 2012, s. 321). IIA sin rettleiing for god verksemdstyring (2021) konkretiserer at ein i toppen av modellen har styret som set den overordna føringa for selskapet med målsetjing, risikoappettitt og tilsyn med at system for risikostyring og internkontroll fungerer. Vidare har ein førstelinje der ein har dei tilsette med driftsoppgåver, som difor også eig risikoen i selskapet. I andrelinje har ein funksjonane som bistår førstelinje med å gi råd og bidrar i overvåkinga av risikostyringa, ofte representert med funksjonar som «compliance» og «risk management». Det er toppleiinga i eit selskap som står ansvarleg for drifting av første og andrelinje etter strategi sett av styret. I tredje linje har ein internrevisjonen som bidrar med å gi uavhengige og objektive bekreftingar og råd om verksemdstyringa. Denne funksjonen rapporterer direkte til styret for å ivareta den uavhengigheita og nøytraliteten som er krevjast for at funksjonen skal kunne operere på ein god måte. Modellen viser også rolla til eksternrevisor eller andre kontrollorgan som ei verksemd må ta omsyn til og rapportere til. Frå eit destinasjonsleiingsperspektiv kan ein sjå mange av dei same strukturane i forhold til aktørar og ansvarsområde.

I destinasjonsleiinga har ein spesielt stor ulikskap frå verksemd i form av struktur. I staden for å operere innanfor ein etablert organisasjon har ein i destinasjonsleiinga eit nedslagsfelt som går på tvers av ei rekke ulike aktørar, der ein i større kommunar også har mange eigargrupper, leiingsgrupper og kontrollorgan. På destinasjonane vil ein heller ikkje ha nokre formelle rapporteringslinjer som kan skape kommunikasjonsgap og utfordringar. Dette kan moglegeins også føre til eit legitimitetsproblem for destinasjonar i forhold til å sette føringar for andre aktørar som destinasjonsleiinga ikkje har myndigheit over. I undersøkinga konkretiserer fleire reisemål at dei ikkje kan ha ei politirole då aktørane fungerer som individuelle juridiske institusjonar. I destinasjonsleiinga vil difor utvikling av ein kultur og kommunikasjon på reisemålet vera avgjerande

med fokus på å bygge integritet, etiske verdier og kompetanse for fagfeltet. Dette er likevel også område som er viktige i god verksemdstyring og som blir tatt inn som sentrale tema i etablerte modellar og rammeverk.

### Modell for destinasjonsleiinga



Dersom ein tek i bruk dei same grunnleggande prinsippa for god verksemdstyring inn i destinasjonsleiinga basert på drøftingar rundt rollefordeling vil kommunestyret med kommuneadministrasjon danne toppen av modellen som ansvarlege for å setje overordna mål, strategi og risikotoleranse for reisemålet. Vidare har ein ei lokal reiselivsleiing, ofte i form av ein kommunalt tilsett reiselivssjef, eit næringssselskap som utfører reiselivsoppgåver på vegane av kommunen eller andre former for organisering av reiselivsleiing på kommunalt nivå. Eit reisemål har som ein del av merkeordninga organisert dette i form av ein lokal delprosjektleder i kvar kommune som arbeider med prosjektleder på destinasjonsnivå. Lokal reiselivsleiing i modellen arbeider i tett samarbeid med ulike aktørar og organisasjonar som står i førstelinjefunksjonar, altså personar og organisasjonar som er i direkte møte med turisten i sitt arbeid, og som difor også eig risikoen i den berekraftige reisemålsutviklinga. Dette kan vera personar som møter gjester på tvers av alle næringar, anten det er i reiselivsverksemdene, i servicetorg-funksjonar og driftsavdeling hjå kommunen, som marknadsføringsfunksjonar retta mot besøkjande, frivillige ved festivalar,

---

parkeringsvaktar og anna. Desse funksjonane bør implementere system for god risikostyring som ein del av eigne driftsoppgåver, gjerne gjennom miljøsertifiseringar og andre former for samfunnsansvar. For å sikre heilskapleg destinasjonsleiing bør desse funksjonane vidare famne om næringar som tradisjonelt sett gjerne ikkje blir sett på som reiselivsaktørar. I andrelinje har ein funksjonar som samhandlar, overvakar, rettleiier og rådgir førstelinje på risiko. Dette kan vera forvaltningslag, næringsforeningar, reiselivslag, kulturminneavdelingar, styre for naturvernområde, museumsinstitusjonar og andre. I tredjelinje får ein dei berekraftsretta destinasjonsselskapa som har marknadsføringsoppgåver, utviklingsoppgåver, kontrolloppgåver og rådgjevingsoppgåver relatert til berekraft, og som samhandlar med kommunestyret, lokal reiselivsleiing, førstelinje og andrelinje når ein ivaretek og utfører desse oppgåvene. Destinasjonsselskapa har ofte denne rolla på tvers av ei rekke kommunar og må difor samordne desse interessene på tvers av ei rekke slike lokale strukturar. For å sikre nøytralitet og objektivitet og vidare at det berekraftsretta destinasjonsselskapet ikkje står med ansvar for å kontrollere seg sjølv bør kommunane innføre ein eigen fjerdelinjefunksjon for å sikre uavhengig kontroll av berekraftsarbeidet. Dette kan vera eigne kontrollar som kommunane har som ein del av krav dei er underlagte for berekraftig utvikling, og treng ikkje ligge direkte under berekraftsarbeidet. Det eksterne kontrollorganet i merkeordninga er Innovasjon Norge som tredjelinje vil ha ansvaret for å rapportere til årleg og ved re-merking.

For å ansvarleggjera dei ulike aktørane i destinasjonsleiinga inn i berekraftsarbeidet er det viktig å forankre strukturar også formelt. I verksemdstyringa ser ein dette i form av regulatoriske krav til nokre næringar, men først og fremst i form av breitt aksepterte anbefalingar. Tilbakemeldingane frå undersøkinga viser at det er viktig å tidleg forankre roller og ansvar for å sikre eit godt og langsiktig arbeid, spesielt for å sikre at arbeid i merkeprosessen legg grunnlaget for arbeid også etter merking. Tilbakemeldingane frå intervjurundar med reisemåla viser at dette kan bli gjort gjennom krav til at destinasjonsleiinga i handlingsplanen må beskrive dei ulike aktørane si rolle inn i samarbeidet og vidare ei «oppdragsbeskriving» rundt kva oppgåver dei ulike aktørane, og då spesielt kommune, lokal reiselivsleiing og berekraftsretta destinasjonsselskap,

---

skal ha for å sikre driftsmodellen tidleg. Moglegeins bør ein også setje føringar for kva kontrollar kommunane sjølv skal utføre. Vidare kan merkeordninga setje ei anbefaling til at destinasjonsleiinga i handlingsplanen også skal setje føringar for 1) årlege samlingar mellom destinasjonsleiinga for å samhandle berekraftsarbeidet på regionalt nivå, 2) målsetjingar om å integrere eller samordne handlingplan med kommunale planar, 3) absolutte krav til årleg rapportering i forhold til dei standardane som er mest aktuelle ved reisemålet og 4) føresetnadar for korleis ein finansierer drift og remerking. På denne måten kan destinasjonsleiinga tidleg forplikte seg til langsiktig samarbeid etter felles sette rammer.

#### ***7.4 Utvikling av eit heilskapleg rammeverk for «Destination Risk Management»***

God verksemdstyring og god destinasjonsleiing handlar om å sikre gode prosessar, rutinar og arbeidsmetodar for å sikre effektiv måloppnåing, der ein avgrensar risikoen for å ikkje nå desse måla ved hjelp av god internkontroll. Tradisjonelt har ein her sett på risiko som det som negativt kan påverke måloppnåinga, men risiko handlar like mykje om å identifisere oppsiderisiko der ein ved å ikkje handla på desse moglegheitane står i møte med risiko for å ikkje nå måla mest mogleg effektivt (IIA, 2018). God verksemdstyring byggjer difor på tre grunnleggjande premiss: 1) God styring i form prosessar og strukturar som skal sikre god måloppnåing, 2) god risikostyring i form av å avgrense risiko og å handle på moglegheiter for sikre betre måloppnåing og 3) god internkontroll som er systemet ein utviklar å styre og identifisere slik risiko (IIA, 2021). Utfordringa er altså å finne balansen mellom god kontroll som minimerer risiko og legg til rette for god praktisk drift, der kontrollane ikkje blir så omfattande at dei verkar mot si hensikt og ressurseffektiv drift.

I den utvida forma for god destinasjonsleiing ser ein at dei same premissa legger grunnlaget for å sikre god og målretta utvikling som styrkjer moglegheita som reiselivet gir, men minimerer dei negative effektane. I destinasjonsleiinga må ein, i samband med eige lokalsamfunn og kommunestyre, setje mål og strategiar for korleis ein ønskjer å utvikle reiselivet i eige område og kva eigarane, lokalsamfunnet, ønskjer ut av denne næringa og kva risiko dei er villige til å ta. Vidare må ein sikre god risikoleiing i form av at ein minimerer risikoen for at uønskja hendingar som kan påverka god måloppnåing, og at ein også minimerer

---

risikoen for å ikkje handle på moglegheiter. På destinasjonar er viktigheita av å verne om desse risikoane like fundamental som god risikostyring er for verksemdar. I ytste konsekvens kan risikofaktorar knytt til masseturisme eller ukontrollert turisme føre til utsletting av området sitt biologiske mangfald, uoppretteleg slitasje av kulturelle og historiske område og misnøye, motstand og fråflytting blant eiga lokalbefolkning. Konsekvensen av dette vil vera at eigarane, lokalsamfunnet, ikkje lengre har tilgang på eige ressursgrunnlag for å sikre at området er ein god plass å bu i dag og i framtida. Reiselivet, agentane, mistar også det som er ressursgrunnlaget for deira eigne verdiskapingsprosessar. For å kontrollere og plukke opp slike risikofaktorar må også destinasjonane sikre god internkontroll som er prosessar som gir hensiktsmessig sikkerheit om god måloppnåing til styret, leiing og andre aktørar involverte.

I verksemdstyringa har ein utvikla nokre heilskaplege rammeverk for risikostyring kalla «Enterprise Risk Management». Desse rammeverka viser eit viktig skifte i verksemdstyringa frå at risikostyring tilhørde nokre konkrete funksjonar til at ein i dag har ei tilnærming til risiko som viser at alle funksjonar og personar involvert i verksemda har eit ansvar for å sikre god måloppnåing, risikostyring og internkontroll. Eit av dei mest anerkjende rammeverka er COSO ERM (2017) som konkretiserer at systemet er ein prosess som har fokus på god måloppnåing, og altså ikkje er eit mål i seg sjølv. Rammeverket har fokus på personane involverte, ikkje berre standardar, manualar og krav, og kan bli tilpassa ulike organisasjonar. Systemet gir ikkje absolutt sikkerheit om god måloppnåing, men skal bidra til å gi hensiktsmessig sikkerheit om god måloppnåing. Rammeverket deler måloppnåinga inn i strategirelaterte mål, operasjonelle mål, rapporteringsmål og etterlevingsmål der arbeidsprosessen er delt inn i åtte deler: internt miljø, etablering av målsetjingar, identifisering av hendingar (risiko), risikovurdering, risikohandtering, kontrollaktivitetar, informasjon og kommunikasjon og oppfølging (sjå vedlegg V).

God destinasjonsleiing handlar om langsiktig og heilskapleg arbeid, og å sikre at merkeordninga har fokus på prosessane og ikkje systemet eller kontrollane i seg sjølv er difor avgjerande. Ved å etablere eit tilsvarande heilskapleg «Destination Risk Management» rammeverk vil ein kunne sikre at reisemåla har ein rettleiar



---

som tek føre seg dei ulike generelle målkategoriane som inngår i god destinasjonsleiing med dei ulike prosessane og dei ulike aktørane involverte. Dette kan vera eit effektivt verktøy i å operasjonalisere standardar og berekraftsarbeidet på ein måte som involverer alle dei ulike aktørane i destinasjonsleiinga i det daglege arbeidet. Undersøkingane viser at Standarden og merkeordninga er viktige i å setje retning og dagsorden for reisemåla i berekraftsutviklinga. Ved å setje eit rammeverk for prosessane involverte i å nå desse måla kan ein styrkje ordninga ytterlegare og tydeleggjera prosessar som fleire av reisemåla allereie arbeider med. Eit reisemål kommenterer at dei var spente på korleis ei merking kom til å gå då dei opplevde at dei ikkje hadde arbeidd strategisk med ordninga, men når dei først kom i gong opplevde at mykje allereie hadde blitt gjort som ein del av det generelle utviklingsarbeidet. Erfaringar og kunnskap frå reisemåla som allereie er ein del av merkeordninga kan difor i stor grad bidra til denne prosessretta utviklinga av ordninga.

### ***7.5 Etablering av felles interesseorganisasjon for samfunnsbasert risikostyring***

Berekraftig reisemålsutvikling generelt og merkeordninga spesielt banar på mange måtar vegen for ein ny tilnærming til reiselivsutviklinga der ein må tenke nytt, forme nye samarbeid, skape nye arbeidsmetodar og sikre betre måtar å ta i bruk reiselivet for å sikre hensiktsmessig verdiskaping og utvikling på destinasjonane. Å sikre god fagleg rettleiing for reisemåla er difor avgjerande for å sikre at det berekraftige skiftet i utviklinga skjer på ein effektiv og god måte. Vidare er dei erfaringane som reisemåla gjer seg som er ein del av merkeordninga ei av dei beste kjeldene ein har til å etablere betre rammeverk og modellar i berekraftsarbeidet. I undersøkinga ser me at storparten av dei merka destinasjonane har sett i gong ei rekke ulike tiltak knytt til berekraftsarbeidet som ein kan ta informasjon og erfaringar frå. På grunn av innovasjonsgraden i dette arbeidet vil difor strukturert erfaringsutveksling og felles kompetanseheving vera ein viktig føresetnad for at utviklinga i arbeidet er så effektivt og målretta som mogleg lokalt, noko som også kan gi verdifull kunnskap til arbeidet nasjonalt og internasjonalt.

I verksemdstyringa har ein den internasjonale organisasjonen The Institute of Internal Auditors (IIA)». IIA er ein interesseorganisasjon for alle som arbeider

---

eller har interesse av god governance med fokus på internrevisjon, risikostyring og compliance der deira ambisjon er «Framskritt gjennom deling av kunnskap». Organisasjonen har 200,000 medlem internasjonalt og 800 frå offentleg og privat sektor i Noreg der IIA bidrar med faglege og aktive nettverk, erfaringsutveksling, kunnskapsdeling og utvikling av verktøy og rettleiarar. Dei har også utvikla ein standard som er obligatorisk for internrevisjon-funksjonen med tilhøyrande definisjonar, etiske prinsipp og hovudprinsipp. Vidare har ein anbefalte guidar som implementeringsguidar og tilleggsguidar som skal bidra til god etterleving etter standardane (sjå vedlegg VI).

Ved å få til ein liknande organisasjon for den berekraftige destinasjonsleiinga vil ein kunne sikre at offentlege organ, private verksemdar og enkeltpersonar som arbeider innanfor berekraftig reisemålsutvikling skal kunne kome saman for erfaringsutveksling og kunnskapsdeling der eins erfaringar dannar grunnlaget for felles verktøy, modellar og rammeverk som ein kan dra nytte av i arbeidet. Dette er då meint som verktøy, modellar og rammeverk som kan bidra til at ulike aktørar og funksjonar skal kunne utføre sitt arbeid på ein meir effektiv måte, utan at det kjem som eit krav. Slike rammeverk og rettleiarar må bli utvikla på ein slik måte at dei kan bli tilpassa til reisemål og samfunn av ulik storleik, med ulike utfordringar og ulike strukturar. Verktøya må også vera kortfatta, praktiske og lett tilgjengelege for å sikre at dei ikkje bidrar til auka administrasjon hjå destinasjonsleiinga og destinasjonsselskapa. Her kan ein utvikle eigne rettleiarar for dei ulike aktørane, i tillegg til ein meir omfattande rettleiar for destinasjonsselskapa. Rettleiaren for dei berekraftsretta destinasjonsselskapa eller «prosjektansvarleg» i merkeordninga kan gjerne vera delt i obligatoriske guidar som Standarden og etiske retningslinjer for destinasjonsselskapa, i tillegg til anbefalt informasjon som modell for rollefordeling, prosessretta «Destination Risk Management» system, implementeringsguide for standarden og lett tilgjengelege verktøy som ein nyttar i rapporteringa.

Reisemåla i intervjurunden kommenterer på at dei brukar mykje tid på å utvikle og finne verktøy som dei nyttar inn i arbeidet, og at felles erfaringsutveksling og automatisering av dette arbeidet kan bidra til at ein sparer tid og ressursar. Eit reisemål kommenterer at automatisering kan også bidra til at ein har større

---

samanlikningsgrunnlag på tvers av merka reisemål, noko som kan styrkje verdien av data og informasjon. Ved å etablere ein slik organisasjon vil ein også kunne sikre eit felles fagleg grunnlag på tvers av reisemåla som vil bidra til at diskusjonar vil bygge på felles terminologi og forståingar noko som kan effektivisere erfaringsutvekslinga ytterlegare. Eit vidare potensiale for ein slik interesseorganisasjon er å knyte saman ulike prosjekt og arbeidsprosessar som går på berekraftig samfunnsutvikling, som kommunane sitt berekraftsløfte og nasjonalt vegkart for smarte og berekraftige lokalsamfunn (DOGA), for å vidare sikre at reiselivet og andre relaterte prosjekt innanfor berekraftig samfunnsutvikling ikkje utviklar sine arbeidsmetodar og verktøy i isolasjon frå kvarandre.

### ***7.6 Tydeleggjering av økonomisk vinst av berekraftsarbeidet***

Økonomi og ressursbruk er ei viktig utfordring som blir dratt fram av reisemåla som er ein del av merkingsprosessen og reisemål som er merka. Tydelegare rollefordeling inn i merkeordninga, konkretisering av kommunen sitt ansvar ovanfor lokalbefolkninga i arbeidet og anbefaling til å spesifisere finansieringsmodell for drift tidleg i handlingsplanen kan vera med på å sikre at destinasjonsleinga står betre rusta inn i ei driftsfase og mot ei remerking. Å sikre betre erfaringsutveking og kunnskapsdeling slik at reisemåla i mindre grad sjølv må bruke mykje tid på administrasjon og utvikling av verktøy vil vidare minimere dei kostnadane som kvart enkelt reisemål vil ha inn i ordninga og i berekraftsarbeidet generelt. Det er også viktig sikre ei kulturendring på reisemålet der destinasjonsselskapet si nye rolle og felles vinning for alle aktørar i berekraftsarbeidet blir tydeleggjort. Med ni år igjen til at Noreg skal nå sine ambisjonar om å vera eit berekraftig reisemål og verda skal innfri FN sine berekraftsmål må ein likevel styrkje økonomiske midlar og ressursar inn mot reisemåla for å sikre at destinasjonsleinga kan prioritere langsiktig drift og at ein vidare utnyttar det potensialet som ligg i erfaringane som reisemåla allereie har gjort seg.

### ***7.7 Sikre større driftsfokus i prosjektfase av merkeordninga***

Premisset for berekraftig utvikling er at ein ser forbi kortsiktig vinning og dagens behov for å sikre at ein utviklar reiselivet på ein måte som effektivt vernar om dei lokalsamfunna, kulturarva og naturressursane, også i framtida. Dette eit tankesett

---

som UNWTO, den nye nasjonale reiselivsstrategien og merkeordninga støtter seg til. «Berekraftig reisemål» ordninga er likevel rigga som eit prosjekt på omtrent to år, noko som på mange måtar bryt med dette langsiktige fokuset. Dagleg leiing for merkeordninga i Innovasjon Norge kommenterer at dette har samanheng med at midlar frå verkemiddelsapparatet som merkeordninga er ein del av skal gå til prosjekt og ikkje til driftsoppgåver. Vidare kan ein tenkje seg at prosjektfokuset kan gjera det enklare å få kommunar, reisemål og næringsaktørar i gong med arbeidet då det i utgangspunktet kan vera lågare terskel for å forplikte seg til eit toårig arbeid samanlikna med eit arbeid utan sett sluttdato.

Utfordringa med at merkeordninga er rigga som eit prosjekt er difor ikkje nødvendigvis prosjektet i seg sjølv, men at prosjektfokuset underbyggjer mykje av arbeidet inn mot ordninga og set føresetnadar som kan avgrense det langsiktige fokuset som prosjektet skal bidra til. Ved at dei ulike rollane inn i prosjektet har titlar som «prosjektleder» og «prosjektansvarleg» kan det føre til at ein går vekk i frå å tidleg sikre oppgåvefordeling og ansvarsområder som har fokus på langsiktig samarbeid, og ein skaper ei utfordring i forhold til korleis ein vidarefører dei same rollene etter prosjektet er over ved merking av reisemålet. Vidare ser ein at destinasjonane som er i fase 1 eller 2 av merkingsprosessen har eit sterkt fokus på å oppfylle dei omfattande krava for sjølve merkinga, noko som gjer at fokuset på å bygge ein kultur, godt samarbeid, felles plattformer og gode arbeidsprosessar for langsiktig utvikling kan bli nedprioritert. Ved å få til eit meir langsiktig perspektiv inn i prosjektfasa basert på modellar og prinsipp framheva i denne oppgåva vil ein kunne sikre til at reisemåla arbeider meir effektivt og målretta med det langsiktige arbeidet og i større grad legg grunnlaget for dette i prosjektperioda der ein har fagleg og økonomisk støtte, noko som gir ein større føresetnadar for å bruke tid og resursar på å skape ein god plattform å byggje vidare på etter merking.

## **8.0 KONKLUSJON**

Reisemåla som er ein del av Berekraftig reisemål-ordninga er på mange måtar pionerar for ei heilskapleg tilnærming til berekraftig reisemålsutvikling, og erfaringar frå ordninga er difor det beste utgangspunktet ein har for å vurdere og utvikle rammeverk og verktøy for god destinasjonsleiing vidare. Gjennom

---

undersøkingar og digitale intervju ser ein at reisemåla som har inngått i arbeidet arbeider meir strategisk med berekraft, får styrka kompetansen i eiga leiing og har tileigna seg betre kunnskap om gode verktøy og målemetodar i berekraftsarbeidet. Ein ser også at dei ulike aktørane på reisemålet får eit større fokus på berekraft i alle ledd, til tross for at dette er eit langsiktig arbeid som tek tid. Vidare ser ein frå undersøkingane at arbeidet inn i merkeordninga har potensiale til å bli enda meir effektivt og målretta dersom ein sikrar betre rammeverk og arbeidsmodellar for reisemåla etter merking basert på dei erfaringane som nå har blitt gjort. Her er viktige element at ein etablerer ein modell for rollefordeling i destinasjonsleiinga, sikrar eit betre operasjonelt rammeverk etter prosjektfasa, etablerer eit system for god erfaringsutveksling på tvers av reisemåla i ordninga, tydeleggjer rolla og forventningane til destinasjonsselskapa og får på plass betre og smartare finansieringsløysingar slik at berekraftsarbeidet i større grad kan bli prioritert. Ved å konkretisere desse aspekta av arbeidet vil ein også kunne sikre at merkeordninga heilt frå oppstartsfasen har fokus på langsiktig drift, og ikkje på prosjektarbeidet opp mot merking.

Å sikre eit godt rammeverk for effektivt og målretta berekraftsarbeid vil krevje større teoretiske utgreiingar og større empiriske undersøkingar, men med den verdien som eit enda sterkare rammeverk for operasjonell drift av berekraftsarbeidet kan ha lokalt, nasjonalt og internasjonalt vil det vera avgjerande at eit slikt arbeid blir prioritert. Internasjonalt og nasjonalt har ein sett seg krevjande og store mål for 2030 med FN sine berekraftsmål og Noregs nye reiselivsstrategi, der det sentrale og gjennomgåande temaet er berekraftig utvikling. For å kunne oppnå desse måla må ein følgje opp desse strategiane med konkrete og operasjonelle arbeidsmetodar og prosessar, på internasjonalt, nasjonalt og lokalt nivå. Berekraftig reisemål-ordninga er her på mange måtar det beste utgangspunktet for å sikre at reisemål har gode verktøy og rammeverk som sikrar at ein arbeider strategisk på lokalt nivå. Ved å bygge vidare på dette rammeverket vil ein kunne byggje opp reiselivet nedanfrå og opp slik at berekraftig reiselivsutvikling tek utgangspunkt i målsetningar og risikotoleranse til dei som skal leve, bu og forvalte destinasjonane våre i dag, og i framtida.

---

## REFERANSELISTE

Anderson, U.L., Head, M.J., Ramamoorti, S., Riddle, C., Salamasick, M. & Sobel, P.J. (2017). *Internal auditing: assurance & advisory services* (4.utg.). Internal Audit Foundation.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). *Enterprise risk management: integrating with strategy and performance*.

DOGA. *Nasjonalt veikart for smarte og bærekraftige byer og samfunn*.

<https://doga.no/verktoy/nasjonalt-veikart-for-smarte-og-barekraftige-byer-og-lokalsamfunn/>

FN (2021). *FNs bærekraftsmål*. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal?lang=nno-NO>

Future of Tourism (2021). *Future of Tourism*. <https://www.futureoftourism.org>

Granlund, R., Moen, S. & Welo, L. (Red.). (2020). *Styreboken 2020*. PwC Norge.

IIA Norge. (2017). *Etiske regler og standarder for profesjonell utøvelse av internrevisjon*. <https://iaa.no/product/standarder-for-internrevisjon/>

GSTC (2021). *Global Sustainable Tourism Council*. <https://www.gstcouncil.org>

IIA Norge. (2021). *Veileder for virksomhetsstyring* (1.utg).

<https://iaa.no/product/veileder-for-virksomhetsstyring/>

IIA Global. (2020). *The IIA's Three Lines Model, An update of the Three Lines of Defence*. <https://iaa.no/product/three-lines-model/>

Innovasjon Norge (2021). *Merket for Bærekraftig reisemål*.

<https://www.innovasjon norge.no/no/tjenester/reiseliv/merket-for-barekraftig-reiseliv/>

---

Innovasjon Norge (2017). *Standard for Bærekraftig reisemål: Kriterier og indikatorer*. <https://www.innovasjon norge.no/globalassets/0-innovasjon norge.no/vare-tjenester/reiseliv/merket-for-barekraftig-reiseliv/standard-for-barekraftig-reiseliv.pdf>

Nettverk Risikostyring IIA Norge. (2018). *Veileder for Risikostyringsfunksjonen*. IIA Norge. <https://iia.no/product/veileder-for-risikostyringsfunksjonen/>

NRK (2019). *Den vanskelige masseturismen*. <https://www.nrk.no/urix/den-vanskelige-masseturismen-1.14667339>

OECD (2020). *OECD Tourism Trends and Policies 2020*. <https://www.oecd.org/cfe/tourism/OECD-Tourism-Trends-Policies%202020-Highlights-ENG.pdf>

Regjeringen (2019). *Reiselivspolitikken*. <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/reiseliv/reiselivspolitikken/id2677136/>

Regjeringen (2017). *Opplev Norge – unikt og eventyrlig*. <https://www.regjeringen.no/contentassets/95efed8d5f0442288fd430f54ba244be/no/pdfs/stm201620170019000dddpdfs.pdf>

Ruud, F. (2020). Trelinjemodellen – Trelinjeforsvarsmodellen. I T. Stenheim & K. Birkeland (Red.) (2021), *Finansiell og ikke-finansiell rapportering Festskrift til Hans Robert Schwencke* (s.321- 340). Gyldendal.

UNWTO (2021). *Global and Regional Tourism Performance*. <https://www.unwto.org/global-and-regional-tourism-performance>

UNWTO (2021). *Tourism Down 87% in January 2021*. <https://www.unwto.org/news/tourist-arrivals-down-87-in-january-2021-as-unwto-calls-for-stronger-coordination-to-restart-tourism>

---

UNWTO (2020). *Global Guidelines to Restart Tourism*. <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/UNWTO-Global-Guidelines-to-Restart-Tourism.pdf>

UNWTO (2020). *International Tourism Continues to Outpace the Economy*. <https://www.unwto.org/international-tourism-growth-continues-to-outpace-the-economy>

UNWTO (2020). *The Impact of COVID-19 on Tourism*. <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-08/UN-Tourism-Policy-Brief-Visuals.pdf>

UNWTO (2020). *Policy Brief: COVID-19 and Transforming Tourism*. <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-08/SG-Policy-Brief-on-COVID-and-Tourism.pdf>

UNWTO (2019). *Overtourism? Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions Volume 2: Case Studies*. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420643>

UNWTO (2019). *Overtourism? Understanding and Managing Urban Tourism Growth beyond Perceptions*. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419999>

UNWTO (2019). *Transport-related CO2 Emissions of the Tourism Sector – Modelling Results*. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416660>

UNWTO (2018). *Tourism for Development. Volume I: Key Areas for Action*. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419722>

UNWTO (2011). *International Tourism to Hit 1,8 Billion by 2030*. <https://www.unwto.org/archive/global/press-release/2011-10-11/international-tourists-hit-18-billion-2030>



---

UNWTO (2005). *Making Tourism More Sustainable – A Guide For Policy Makers*. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284408214>

Visit Norway Innsikt (2021). *Nasjonal Reiselivsstrategi*. <https://business.visitnorway.com/no/strategi-for-norsk-reiseliv/>

Visit Norway Innsikt (2021). *Ti prinsipper for et bærekraftig reiseliv*. <https://business.visitnorway.com/no/barekraftig-reiseliv/10-prinsipper-for-et-barekraftig-reiseliv/>

Visit Norway Innsikt (2020). *Nøkkeltall om norsk turisme 2019*. <https://business.visitnorway.com/no/markedsdata/nokkeltall/>

Visit Norway Innsikt (2020). *Turistundersøkelsen – Reiselivsåret 2019*. <https://business.visitnorway.com/no/turistundersokelsen/turistunderskelsen-2019/>

Visit Norway Innsikt (2020). *Visit Norway støtter den nye globale koalisjonen «The Future of Tourism»*. <https://business.visitnorway.com/no/nyheter/2020/visit-norway-stotter-den-nye-globale-koalisjonen-the-future-of-tourism/>

WTTC (2020). *Economic Impact Reports*. <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>

---

## Vedlegg I: 10 prinsipp for eit berekraftig reiseliv

### **Bevaring av natur, kultur og miljø**

#### ***1.Kulturell rikdom***

Å respektere, videreutvikle og fremheve lokalsamfunnets historiske kulturarv, autentiske kultur, tradisjoner og særpreg.

#### ***2.Landskapets fysiske og visuelle integritet***

Å bevare og videreutvikle landskapskvalitet, både for by og bygd, slik at landskapets fysiske og visuelle integritet ikke degraderes.

#### ***3.Biologisk mangfold***

Å støtte bevaringen av naturområder, dyreliv og habitater, og minimere ødeleggelse av disse.

#### ***4.Rent miljø og ressurseffektivitet***

Å minimere reiselivsbedrifters og turistenes forurensing av luft, vann og land (inkludert støy), samt og minimere genereringen av deres avfall og forbruk av knappe og ikke-fornybare ressurser.

### **Styrking av sosiale verdier**

#### ***5.Lokal livskvalitet og sosiale verdier***

Å bevare og styrke livskvaliteten i lokalsamfunnet, inkludert sosiale strukturer, tilgang til ressurser, fasiliteter og fellesgoder for alle, samt unngå enhver form for sosial degradering og utnytting.

#### ***6.Lokal kontroll og engasjement***

Å engasjere og gi kraft til lokalsamfunnet og lokale interessenter mht, planlegging, beslutningstaking og utvikling av lokalt reiseliv.

#### ***7.Jobbkvalitet for reiselivsansatte***

Å styrke kvaliteten på reiselivsjobber (direkte og indirekte), inkludert lønnsnivå og arbeidsforhold uten diskriminering ut fra kjønn, rase, funksjonshemninger eller andre faktorer.

---

### **8. Gjestetilfredshet, trygghet og opplevelseskvalitet**

Å sørge for trygge, tilfredsstillende og berikende opplevelser for alle turister uavhengig av kjønn, rase, funksjonshemninger eller andre faktorer.

### **Økonomisk levedyktighet**

#### **9. Økonomisk levedyktige og konkurransedyktige reiselivsdestinasjoner gjennom lokal verdiskapning**

Å sikre levedyktigheten og konkurransedyktigheten til reiselivsdestinasjoner i et langsiktig perspektiv, gjennom å maksimere reiselivets verdiskapning i lokalsamfunnet, inkludert hva turistene legger igjen av verdier lokalt.

#### **10. Økonomisk levedyktige og konkurransedyktige reiselivsbedrifter**

Å sikre levedyktigheten og konkurransedyktigheten til reiselivsbedrifter i et langsiktig perspektiv.

Henta frå: *Visit Norway Innsikt* (2021).

---

## Vedlegg II: Roller inn i merkearbeidet

Styringsgruppe (SG)	Overordna ansvarleg for prosjektet. Her bør næring, kommunen/kommunane og destinasjonsselskapet vera representert.
Prosjekteigar (PE)	Det ansvarlege selskapet som eig prosjektet.
Prosjektansvarleg (PA)	Leiar arbeidet i styringsgruppa. Rolla blir ofte tatt av leiar i destinasjonsselskapet.
Prosjektleiar (PL)	Person med det operative ansvaret. Ofte ein 50% stilling.
Referansegruppe	Grupper som kan bistå PL i arbeidet. Blir etablert etter behov.

Henta frå: *Håndbok: Bærekraftig Reisemål* (2018).

---

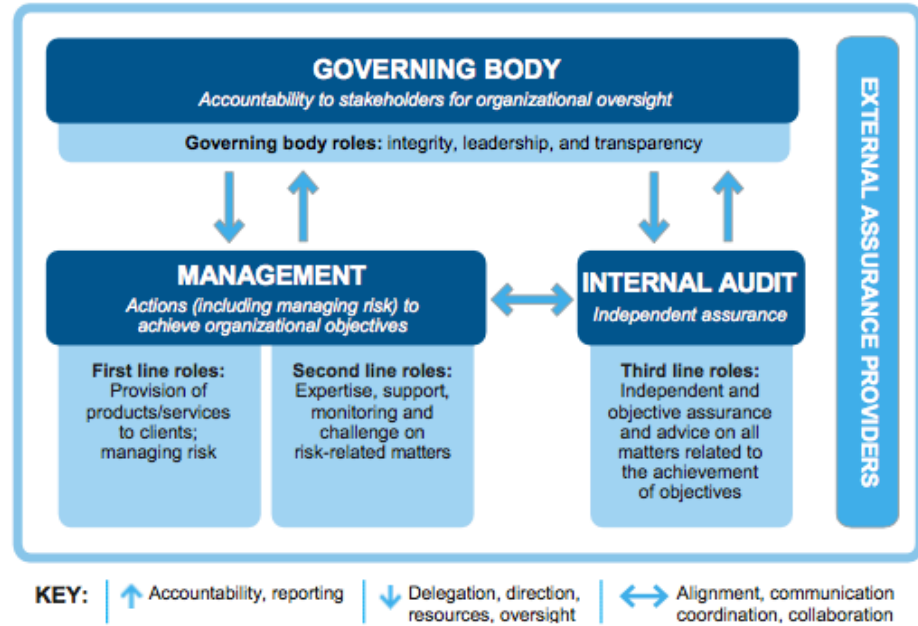
### Vedlegg III: Digitalt intervju – utvalsprosess

Reisemål A	Merka destinasjonsselskap som famnar om 8 kommunar. Reisemålet blei valt for å få innsikt i korleis dei løyste arbeidet på tvers av eit større geografisk område med mange aktørar.
Reisemål B	Merka destinasjonsselskap som ga konkrete tilbakemeldingar rundt utfordringar knytt til å gå frå prosjekt til drift.
Reisemål C	Merka destinasjonsselskap som ga tilbakemeldingar på at ein møtte større utfordringar i forhold til drift etter merking, men at ein klarte å strukturere dette på ein betre måte gjennom re-merkingsprosessen.
Reisemål D	Destinasjon som akkurat er ferdig i fase 1 av merkingsprosessen. Merkeordninga er organisert med deira regionsråd som prosjektleiar, og vidare med eigne delprosjektlearar ved fire ulike destinasjonsselskap. Reisemålet blei valt ut for å drøfte korleis denne organiseringa har fungert i praksis.
Reisemål E	Destinasjonsselskap som har tatt ei leiande rolle i å sikre at ein utfordrar strukturen til destinasjonsselskapa, og vidare at ein tettar samarbeidet på tvers av ulike destinasjonsselskap. Reisemålet er merka.

---

## Vedlegg IV: Trelinjemodellen frå IIA

### The IIA's Three Lines Model



Henta frå: *The IIA's three lines model* (2020)

---

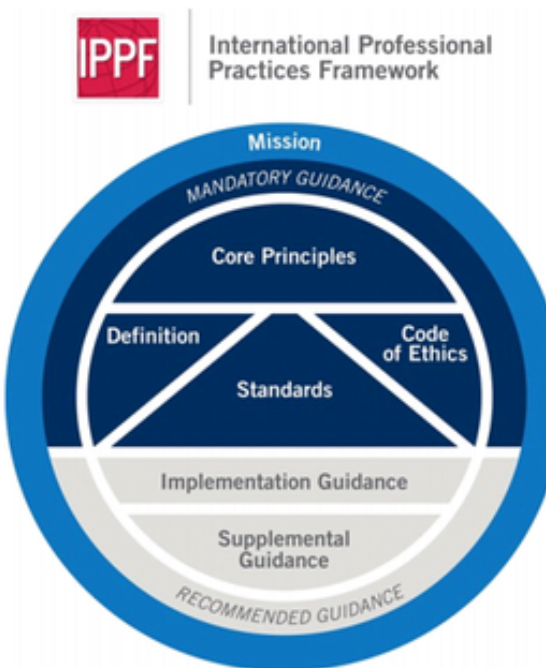
## Vedlegg V: Modell for COSO ERM



Henta frå: *COSO ERM* (2017)

---

## Vedlegg VI: IPPF – rammeverk og standardar for internrevisjonen



Henta frå: *Etiske regler og standarder for profesjonell utøvelse av internrevisjon (2017)*