



## ORGANISERING AV FELLESOPPGAVER I OPPLEVELSESNÆRINGEN MOSSEREGIONEN

Notat om hvordan aktuelle fellesoppgaver kan ivaretas

9.9.2022

Børre Berglund, 2469 Reiselivsutvikling AS

**2469**  
reiselivsutvikling

## Innhold

<b>1</b>	<b>Om oppdraget</b> .....	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Perspektiver på utvikling av Opplevelsesnæringen</b> .....	<b>2</b>
2.1	Næringen består av komplementære bedrifter .....	2
2.2	Reiselivsutvikling og stedsutvikling – to sider av samme sak .....	3
<b>3</b>	<b>Opplevelsesnæringen etter covid-19 pandemien</b> .....	<b>4</b>
3.1	Covid-19 endret opplevelsesnæringen .....	4
3.2	Prognoser mot 2030.....	4
3.3	Tre overordnede trender .....	5
3.4	Endret etterspørsel .....	6
<b>4</b>	<b>Organisering av fellesoppgaver</b> .....	<b>7</b>
4.1	De mest vanlige fellesoppgavene .....	7
4.2	Organisasjoner som løser ulike fellesoppgaver i regionen .....	8
<b>5</b>	<b>Kartlegging - behov for løsning av fellesoppgaver</b> .....	<b>9</b>
5.1	Intervjuer.....	9
5.2	Fire kategorier fellesoppgaver .....	9
<b>6</b>	<b>Organisering av fellesoppgaver</b> .....	<b>10</b>
6.1	Endring for visit-selskapene .....	10
6.2	Tre prinsipper for organisering av fellesoppgaver i Mosseregionen .....	11
6.3	Vurdering av relevante organisasjoner.....	11
<b>7</b>	<b>Anbefaling</b> .....	<b>13</b>
7.1	Avstemming av fellesoppgaver næring og kommunene .....	13
7.2	Finansieringsmodell .....	13
7.3	Grovmasket plan for operasjonalisering av fellesorganisasjonen .....	14

# 1 Om oppdraget

Dette notat er forankret i «Plan for utvikling av opplevelsesnæringen og landbruksbasert reiseliv i Mosseregionen» utformet i november 2020. I arbeidet har vi lagt til grunn en forutsetning som er understreket i nevnte plan, - «en robust modell for organisering av fellesoppgaver som sikrer en fremtidsrettet steds- og reiselivsutvikling i regionen», bør på plass innen arbeid med implementering av planen starter. Regionen defineres til å være kommunene Moss, Råde, Våler og Vestby.

Innholdet i notatet bygges opp om hovedpunkter som:

1. Identifisering av oppgavene som skal løses av fellesskapet
2. Utredning og forslag til organisatorisk ivaretagelse av oppgavene
3. Forslag til forutsigbar finansieringsmodell
4. Beskrivelse av en grovmasket plan for operasjonalisering av fellesorganisasjonen

Oppdraget er gjennomført i perioden mai-sep 2022 for Moss kommune med Terje Pettersen som kontaktperson. Det er gjennomført intervjuer med sentrale næringsaktører innen opplevelsesnæringen i regionen for innspill til behovet for løsning av fellesoppgaver, hvilke oppgaver dette er og hvordan disse best kan løses.

## 2 Perspektiver på utvikling av Opplevelsesnæringen

Innledningsvis deler vi noen av våre grunnleggende perspektiver på utvikling av Opplevelsesnæringen i Mosseregionen. Reiselivsnæringen består av opplevelses-, overnattings-, serverings-, transport- og formidlingsbedrifter som selger sine tjenester til et bredt spekter av kunder. Legger vi til bedriften innen kulturnæringen benytter vi gjerne begrepet «Opplevelsesnæring». Natur- og kulturbaserte goder er kjernen i norske reiselivsprodukter, slik er det også for Mosseregionen, hvor tilgangen til fjorden, vann, skog og kulturlandskapet, i kombinasjon med kultur, kunst, arkitektur, byliv, shopping og lokalmat, er næringens ressursgrunnlag. Med utgangspunkt i dette ressursgrunnlaget leverer bedrifter i Mosseregionen opplevelser og andre tjenester til lokalbefolkning og besøkende.

### 2.1 NÆRINGEN BESTÅR AV KOMPLEMENTÆRE BEDRIFTER

I vår forståelse av dette oppdraget legger vi vekt på at reisemål er sammensatte økosystem, og ingen aktører kontrollerer eller forvalter helheten alene. Reiseliv og besøksnæring må sees i sammenheng med helhetlig steds- og samfunnsutviklingen lokalt og regionalt. Lokalbefolkningen er både en betydelig forbruker av opplevelses- og serveringstjenester så vel som en tredjepart som blir påvirket av det samlede turistomfanget og de positive og negative virkningene som dette medfører på destinasjonene. Det er en viktig forskjell mellom turister på den ene side og lokalbefolkningen på den annen. Mens turistene reiser til produktene for å oppleve attraktive reiselivsprodukter, konsumerer lokalbefolkningen reiselivsproduktene der de bor samtidig som de kan påvirke de besøkendes inntrykk og opplevelse av destinasjonen.

Reiselivsbedriftene er komplementære innenfor en geografisk avgrensning fordi de tilbyr ulike typer tjenester til samme kunder, de reisende og lokalbefolkningen. Bedriftene er også komplementære med ikke-kommersielle natur- og kulturgoder (fellesgoder) som bidrar til å tiltrekke turistene til destinasjonen. Fellesgodeutfordringene i reiselivsnæringen kan inndeles i tre hovedtyper: Natur- og kulturgoder er fellesgoder i seg selv, tilretteleggende infrastruktur er fellesgoder, og koordinering av det kommersielle produkttilbudet på destinasjonene er fellesgoder.



Figur 1, Reiselivsnæringen og fellesoppgaver

Med fellesgode mener vi goder hvor publikum ikke kan ekskluderes fra godet, slik at det mulig oppstår overforbruk og hvor det er mulige gevinster av å koordinere bruk og produksjon av godene. I tillegg til fellesgoder finnes det «fellesonder» («public bads»), det vil si negative eksterne effekter fra en aktør over på andre. Forurensing og forsøpling er eksempler på negative eksterne effekter, og *reduksjon av negative eksterne effekter vil være som et fellesgode for samfunnet*.<sup>1</sup>

## 2.2 REISELIVSUTVIKLING OG STEDSUTVIKLING – TO SIDER AV SAMME SAK

Et grunnleggende perspektiv for organisering av opplevelsesnæringen i Mossregionen er at reiselivsutvikling og stedsutvikling er to sider av samme sak, og bør også behandles deretter. Stedsutvikling handler om tilrettelegging og fysisk utforming av lokalsamfunnet, der kvalitet, nærhet og tilgjengelighet er viktig. Samme prinsipp gjelder ved utvikling av et reisemål, men her inkluderes også besøkende/tilreisende som målgruppe.

Steder med positiv attraktivitet har større vekst enn hva størrelse og tilgjengelighet skulle tilsi. De har skapt en tiltrekningskraft for næringsliv og andre arbeidsplasser, besøkende og bosetting basert på sitt omdømme, tilgang til boliger og arealer, samt stedlige goder og identitet.

Attraktivitet skapes i samspill mellom kommune, næringsliv, frivillig sektor og andre. Kommunen må med andre ord involvere næringsliv, frivillige organisasjoner og innbyggere for å få til gode prosesser. Her kan reiselivet spille en sentral rolle for å øke et steds attraktivitet. Vi oppsummerer som følger:

1. **Stedsutvikling og reisemålsutvikling smelter sammen.** Ergo må kommunene ta et større ansvar for reiselivsutviklinga, mens reiselivsaktørene må ta et større ansvar for lokalsamfunnsutviklinga
2. **Samhandling offentlig - privat.** Flere må samhandle og delta aktivt i forpliktende partnerskap for å utvikle stedet og reisemålet. Her ligger løsningen i en effektiv organisering av fellesoppgaver

<sup>1</sup> Fagtermen «offentlige goder» kommer fra Paul Samuelsons opprinnelige definisjon av «public goods» og brukes om goder som både er ikke-rivaliserende (min bruk ikke påvirker din bruk) og ikke-ekskluderbare (ingen kan hindres fra å nyte godet). Goder som er ikke-ekskluderbare, men rivaliserende, har fagbetegnelsen «fellesressurser».

- 3. Effekter er økt attraktivitet i alle målgrupper.** Tilbud som utvikles rettes inn mot lokalbefolkninga og effekten av satsing på reiseliv er ved siden av verdiskapingsvekst og nye arbeidsplasser, økt attraktivitet og omdømme

## 3 Opplevelsesnæringen etter covid-19 pandemien

Årene frem til pandemiens utbrudd var preget av sterk vekst, interessen for natur- og kulturbaserte opplevelser i Norge var stor og næringen utviklet stadig nye attraktive tilbud, ikke minst knyttet til lokalprodusert mat og drikke. Dette var også situasjonen for Mosseregionen.

### 3.1 COVID-19 ENDRET OPPELVELSESNERINGEN

I pandemiens første fase stoppet norsk reiseliv i praksis helt opp. Utenlandsmarkedene forsvant, yrkesmarkedet var kraftig redusert, og nordmenns ferievener endret seg dramatisk; fra utenlandsferie til ferie i Norge, og fra mange kortreiser til opplevelser over hele Norge i sommerferien. Næringens samlede omsetning falt med 24 prosent – etter sammenhengende vekst i 20 år. Eksportinntektene stupte, trolig med om lag 70 prosent. Tross det dramatiske fallet, ble 2020 bedre enn forventet, både med henblikk på omsetning og lønnsomhet. Det er flere årsaker til dette; høy betalingsvilje i det norske markedet (stigende priser), lokalbefolkningens forbruk falt lite, mange bedrifter lyktes med å skape nye inntektskilder, og i tillegg de nasjonale og kommunale kompensasjonsordningene. Mosseregionen som opplevelsesregion styrket sin markedsposisjon i Norge i denne perioden.

I løpet av høsten 2021 så vi sterke innhentingstegn i næring, særlig drevet av norske gjester og av lokalbefolkningens forbruk av reiselivstjenestene. For eksempel er nordmenns forbruk av serveringstjenester over 2019-nivå i 20 sammenhengende uker i 2021. Yrkesmarkedet er våren 2022 også i vekst, og utenlandske gjester har begynt å komme tilbake de siste månedene. Det er fremdeles noe usikkerhet om utviklingen fremover; hvilke endringer gjennom pandemien som blir varige og hvilke som forsvinner med avvikling av reiserestriksjoner og andre smitteverntiltak.

### 3.2 PROGNOSE MOT 2030

Prognoser tilsier at veksten mot 2030 vil bli sterkest blant lokalbefolkningen og norske turister – målt mot 2019-nivå. Veksten i utenlandsmarkedene vil være sterk i både 2022 og 2023, men det er først i 2024 eksportinntektene vil passere 2019-nivå. Vi forventer en varig endring i yrkesmarkedet, og at 2019-nivået ikke passeres før i 2029. Sistnevnte betyr en sterkere satsing i ferie- og fritidsmarkedet fra bedrifter som tidligere har hatt et større fokus i kurs- og konferansemarkedet.

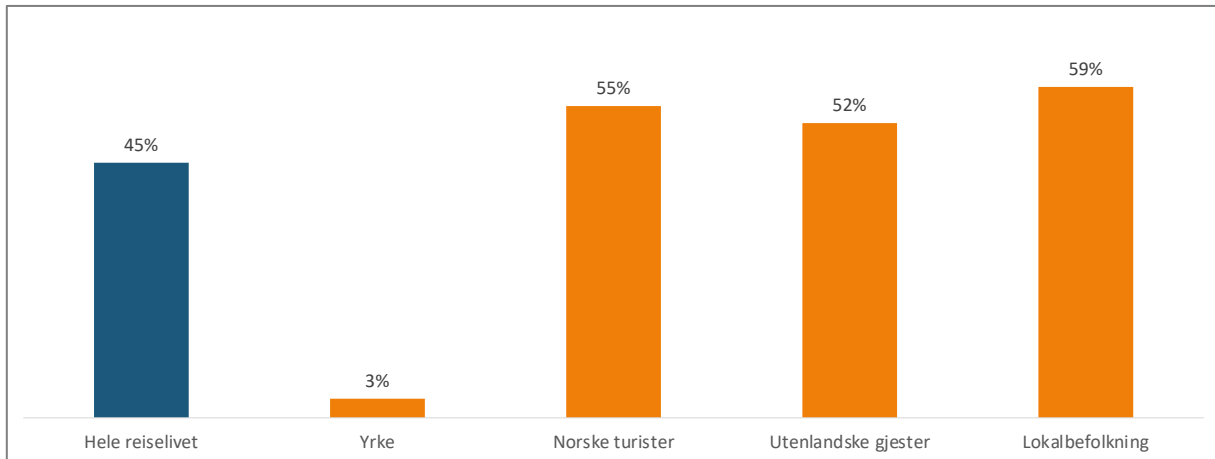
Det er forventet en lavere vekst i den globale turismen etter pandemien frem mot 2030, enn hva som var prognostisert før pandemien. Bakgrunnen for dette er klimaskiftet og at en forventer restriksjoner på flyvninger og CO2 avgifter som fordyrer flyreiser – som utgjør 60 % av feriereiser til andre land.

Norge har i dag 1 % markedsandel av de europeiske reiselivsmarkedene og 0,4 % av det globale markedet. Det er en underliggende vekst i etterspørselen etter naturbaserte opplevelser. Dette er til Norge sin fordel og er den direkte årsaken til at en forventer en sterkere vekst for Norge enn den globale veksten. I denne sammenhengen er det en mulighet for vekst i reiselivet i Mosseregionen som har gode forutsetninger for å tilby naturbaserte opplevelser i kombinasjon med lokal kultur og måltidsopplevelser.

Reiselivsnæringens samlede omsetning forventes å vokse med 45 prosent til 2030, med sterkest vekst innenfor aktiviteter og kultur, etterfulgt av serveringstjenester. Antall ansatte i næringen som helhet vil trolig holde seg stabil de neste 8 årene, som følge av produktivitetsvekst og knapphet på arbeidskraft. Eksporten forventes å

vokse med 50 prosent fra 2019-nivå til 2030, på linje med Regjeringens målsetting om nasjonal eksportvekst. I 2030 er det forventet at den samlede omsetningen i næringen er 300 mrd kroner.

Det er stor usikkerhet om konsekvensene for reiselivet som følge av Russlands invasjon av Ukraina og den uro som streiker i flybransjen i Skandinavia og Tyskland vår-, sommer og høst 2022 medfører.



Figur 2, Prognoser for utvikling av reiselivet mot 2030 (Menon)

Prognosene for utvikling av det nasjonale reiselivet og opplevelsesnæringen i Mossregionen mot 2030 er meget positive. Om regionen skal ta økte markedsandeler i dette voksende markedet, krever det er større samarbeid mellom aktørene og mellom aktørene og kommunene.

### 3.3 TRE OVERORDNEDE TRENDER

**Bærekraft.** Verden står overfor utfordringer som gir enorme behov for innovasjon og endrede produksjonsprosesser og tjenester. Utslippsfrie energisystem, bærekraftige og sirkulære forretningsmodeller, effektiv samfunnsorganisering og klimavennlig livsstil og forbruk inngår i det omstillingspress som merkes i alle næringer. Omstillingen vil kreve holdningsendringer, endret nasjonal politikk og forpliktende internasjonale avtaler. For reiselivet, hvor små opplevelsesaktører opererer i samme verdikjede som store transportører er økt bærekraft og grønn omstilling avhengig av noen forente mål, tydelige grep, - og gode målinger, gjort av leverandørene. Endringer i markedenes bevissthet og turistenes økte oppmerksomhet rundt egne reisens miljø- og klimapåvirkning stiller krav til at reiselivet tar inn over seg alle disse hensynene i sin utvikling, og at de klarer både å bevise og å synliggjøre dette. Dette er forsterket under pandemien. Bærekraftig reiselivsutvikling som grunnlag for forretningsmodeller slik at bærekraftig utvikling ikke blir grønnvasking av begrepet, er en utfordring men også en mulighet for reiselivsnæringen i Mossregionen, og en utfordring som deles med mange andre.

**Digitalisering.** Forbrukere forventer personalisering, bekvemmelighet og at ting kan løses umiddelbart. Bedrifter som bryter teknologiske barrierer og engasjerer seg direkte med kundene vinner frem. Verdiskaping i reiselivet skjer gjennom oppmøtebasert konsum. Kundene kommer tradisjonelt sett til produktet, men vi ser at flere digitale opplevelser vil utvikles. En reise er summen av en rekke bedrifters bidrag, og verken attraktiviteten, markedsføringen, salget eller selve leveransen er opp til én aktør alene. Dette gjør at næringen har spesielt store muligheter for positiv utvikling gjennom økt digitalisering og digital innovasjon. Eksempler på dette er online booking, VR-opplevelser, reiseapper, gamification, digitale opplevelser i kombinasjon med fremmøtebaserte opplevelser eller såkalte «hybride opplevelser». Når helhetlige reisemål skal bygges, noe som Mossregionen har behov for, er digitale verktøy viktig for å vise mangfold og helhet, samt for å gjøre produktene tilgjengelig i de store markedene.

**Etterspørsel etter naturbaserte opplevelser øker.** Ifølge estimater vil tre-femtedeler av verdens befolkning leve i urbane strøk i 2030. Megabyer vokser frem og blir tyngdepunkt for migrasjon og en miks av ulike kulturer, holdninger og adferd. Urbanisering og migrasjon påvirker forbruker adferd og valg av aktiviteter. Wellness og velbehag sees på som motpol til «always-on», alltid tilgjengelig og økende storbystress. Dette kan gi muligheter for unike og autentiske reisemål som tilbyr balanse mellom natur, distrikt- og byliv. Destinasjoner og aktører i Mosseregionen har komparative fortrinn her. Begrunnelsen for den forsterkede etterspørselen er både fordi det kjennes tryggere enn å samles inne og fordi mange gjerne vil komme nærmere naturen og bruke naturen som mental rekreasjon. Her står Norge i en særstilling og vil med vårt tilbud i kombinasjon med måten vi har håndtert pandemien på, være et foretrukket reisemål i årene som kommer. Det blir stadig mer fokus på utendørsferier og utendørsaktiviteter. Denne trenden representerer også reisemotiver og det blir viktig å definere hva som er Mosseregionen sitt fortrinn innenfor den økende etterspørselen etter naturbaserte opplevelser.

De tre nevnte trendene påvirker forbrukere som er i målgruppen for Mosseregionen og om næringsaktørene og kommunene skal møte disse, krever det større grad av samhandling enn det en har i dag.

### 3.4 ENDRET ETTERSPORSSEL

I 2022 og de nærmeste årene er det stor enighet om at trafikken til Østfold vil fortsatt komme fra det norske markedet, inkludert lokalmarkedet og etter hvert fra nisjer i de nære internasjonale markedene. Sverige er naturlig nok et aktuelt marked for Mosseregionen. I tillegg kommer de store kontinentale markedene, først og fremst de tyskspråklige med hovedvekt på Tyskland.

Selv om de asiatiske markedene i dag er lite relevante for Mosseregionen tar vi med at det forventes å ta lengre tid for de asiatiske markedene å rehabiliteres, men at disse vil vokse sterk mot 2030 og overta større deler av det globale markedet etter det. Gjennom pandemien har det Nordamerikanske markedet hatt størst reisefrekvens, også over landegrensene. Det er knyttet stor spenning til om denne positive utviklingen vil forsterkes etter at pandemien er over i mer kontrollerte former. I første halvår 2022 er reiser til Europa og Norge fra det Nordamerikanske markedet preget av Russlands invasjon av Ukraina.

Når det gjelder etterspørselen kommende 12-mnd periode er det mange som peker på at både kunder og distributører går tilbake til de sikre, kjente og mest solgte produktene før pandemien. En analyse gjort av NHO Reiseliv i juni 2022 viser at 8 av 10 nordmenn planlegger en sommerferie i år. 66 prosent planlegger å feriere i Norge. Det er betraktelig høyere enn før pandemien (2019) da 58 prosent svarte det samme. Av de som svarer at de skal på Norgesferie i år svarer 3 av 10 at de vil både dra til utlandet og feriere i Norge. Nær 4 av 10 (39 prosent) planlegger utenlandsferie i år, en nedgang fra 51 prosent i 2019. For Mosseregionen betyr dette at det viktigste markedet er i vekst og at aktørene har gode muligheter for økt omsetning i hovedsesongen/sommeren 2022.

Forsterkede trender i etterspørsel etter reiselivsopplevelser etter korona pandemien er som følger:

- Forbrukere har lenge blitt oppmuntret til å oppdage det som ligger rett utenfor dørstokken. «Tenk globalt, handle lokalt.» Under COVID-19-pandemien har dette blitt enda viktigere for mange, og mange ønsker å oppleve den unike identiteten, kulturen, maten og lokalsamfunnet til stedet en er på. Forbrukere ønsker å kobles tettere på produkter og tjenester de bruker, og bli kjent med folkene bak produktene. Det å støtte mindre, lokale forretninger og produsenter er viktig. Dette gjelder både i hverdagen og som del av planlagte reiser. Det å få ny innsikt og kunnskap for nye steder gjennom å oppleve ulike kulturer, mat, tradisjoner og «way of life» er viktig motivasjon
- Ferier med naturbaserte aktiviteter har vært en vekstdriver for turismen i mange år. Mye tyder på at folks fundamentale behov for utendørsaktiviteter har blitt ytterligere forsterket som følge av

restriksjoner under pandemien. Folk har blitt mer aktive i sine nærmiljø eller ser på andre måter å holde seg sunne og i fysisk god form på. Følelsen av tilfredshet og mestring og ha store opplevelser å fortelle andre om er viktig. Naturbaserte aktiviteter vil fortsette å være en vekstdriver innen turismen og får økt betydning i årene som kommer

- «Wellness» har ulike betydninger for ulike mennesker. For noen handler det om yoga- eller spaopphold. For andre handler det mer om fysiske aktiviteter som vandring eller toppturer. Likt for alle er at man ønsker å reise for velbehag, en time-out fra hverdagen og ta vare på sitt indre og fysiske ve og vel. Wellness-reiser er i vekst
- Forbrukere ønsker å oppleve flere steder i landet eller regionen de har kommet til. De ønsker å oppleve mer i et roligere tempo. Salg av bobiler har tatt av i flere markeder, blant annet i Norge
- Digitale løsninger gjør at mange også kan jobbe fra hvor som helst. Flere har blitt gitt muligheten til å bestemme over eget arbeidsmiljø ut fra egen situasjon. Dette gjør at flere kan velge å jobbe fra utradisjonelle steder eller kombinere jobb og fritidsaktiviteter i andre omgivelser. Jobb i kombinasjon med ro og avslapning og muligheten til å stresse ned på ett nytt sted er en viktig motivasjon

Etterspørselen endres og om Mosseregionen som opplevelsesregion skal være relevant for lokalbefolkning og tilreisende i fremtiden, må det til sterke samarbeidskonstellasjoner mellom næringsaktører for å levere på den stadig endrede etterspørselen.

## 4 Organisering av fellesoppgaver

I det følgende redegjøres det for hvilke fellesorganisasjoner som er i drift i dag og som er relevante for løsning av en del av de fellesoppgavene som opplevelsesaktørene i Mosseregionen har behov for å få gjennomført.

### 4.1 DE MEST VANLIGE FELLESOPPGAVERNE

Innledningsvis ser vi nærmere på hvilke oppgaver som er de vanligste for norske destinasjons-selskaper/visitselskapet å løse:

- Profilering og markedsføring (markedsføring, profilering, presseturer, visningsturer, vertskap osv.)
- Konseptuering, pakking og utvikling av fellesprodukter
- Booking og salg av reiselivstjenester
- Varesalg
- Messedeltakelse
- Internettside/sosiale medier
- Turistinformasjon (drift av turistkontor, informasjonstavler etc.)
- Annen formidling av informasjon (for eksempel historieformidling på destinasjonen etc.)
- Markedskunnskap (statistikk, gjesteundersøkelser, tilgang på markedsdata, etc.)
- Reisemålsutvikling (infrastrukturutvikling, stedsutvikling, fellesgoder etc.)
- Utvikling og vedlikehold av fasiliteter knyttet til natur (strender, turløyper, skiløyper, utsiktspunkt etc.)
- Atmosfære (forskjønnelse, design av destinasjonen etc.)
- Internttransport (skibusser, shuttlebusser etc.)
- Gjennomføre arrangement (festivaler og eventer)
- Tiltak knyttet til kompetanseheving (vertskapskurs, servicekurs etc.)
- Næringspolitikk overfor kommuner og fylkeskommune



## 4.2 ORGANISASJONER SOM LØSER ULIKE FELLESOPPGAVER I REGIONEN

Organisasjoner som i dag løser enkelte oppgaver som tangerer hva en ny felles organisasjon for opplevelsesnæringen i Mossregionen kan utføre, er som følger:

- **Moss I Sentrum AS (MIS)**, org nr 916 970 579 etablert i 2016 av Moss Gårdeierforening. Selskapet har fokus på å bygge omdømme, synliggjøre aktiviteter og bedrifter, samt ha ansvar for aktiviteter og markedsføre sentrum. MIS har om lag 100 medlemmer. Selskapet er registrert som NACE-bransje 73.110 Reklamebyråer. Sum driftsinntekter 2021/årsresultat: kr 3 485 000/66 000. Selskapet er registrert med kr 430 000 i aksjekapital
- **på Høyda Midt i Moss AS**, org nr 921 715 994, er en handel- og næringsforening ble etablert i 2019 av gårdeier-foreningen Høyda Utvikling og PS Press. Målet for foreningen er å skape et lokalt fellesskap for næringsdrivende på Høyda, bidra til videreutvikling av en hyggelig og velfungerende bydel, med interessant innhold til fordel for besøkende, beboende og næringsdrivende. Selskapet er registrert som NACE-bransje 70.220 Bedriftsrådgivning og annen administrativ rådgivning. Sum driftsinntekter 2021/årsresultat: kr 785 000/39 000. Selskapet er registrert med kr 30 000 i aksjekapital
- **Vestby Næringsforum**, org nr 922 240 892 Vestby Næringsforum ble stiftet i 2019 av Son Næringsforening og Vestby BedriftsForum, og er en partipolitisk uavhengig medlemsorganisasjon for næringslivet i Vestby kommune. Vestby Næringsforum er næringslivets viktigste talerør og aktør for å fremme næringsutvikling i hele kommunen. I tillegg arbeider en med å fremme samt utvikle kommunen som en attraktiv reiselivsdestinasjon gjennom prosjektet Opplev Vestby. Selskapet er registrert som NACE-bransje 94.991 Aktiviteter i andre interesseorganisasjoner ikke nevnt annet sted. Sum driftsinntekter 2020/årsresultat: kr 790 000/720 000. Selskapet er registrert med kr 430 000 i aksjekapital
- **Visit Østfold AS**, org nr 914 185 734, er det offisielle markedsføringselskapet og det samlede organet for reiselivet i Østfold-regionen og visitostfold.com er den offisielle turistportalen for Østfold. Selskapet ble etablert i 2014 og eies i dag av Viken fylkeskommune, iSarpsborg AS og Indre Østfold Utvikling IKS. Selskapet er registrert som NACE-bransje 73.110 Reklamebyråer. Sum driftsinntekter 2021/årsresultat: kr 3 418 000/40 000. Selskapet er registrert med kr 378 800 i aksjekapital
- **Visit Greater Oslo (Akershus Reiselivsråd)**, org nr 970 146 636, er det offisielle markeds- og utviklingselskapet for turisme, dagsbesøkende og kurs- og konferanser i regionen som tidligere var Akershus. Selskapet er non-profit, ble etablert i 1987 på initiativ av reiselivsnæringen og fylkeskommunen, og samarbeider tett med Innovasjon Norge og VisitOsloRegion. Selskapet er registrert i NACE-bransje Bedriftsrådgivning. Sum driftsinntekter 2021/årsresultat: kr 4 921 475/24 571. Visit Greater Oslo hadde per 31.12.20 en egenkapital på NOK 2 147 868
- Vi tar også med **Mossregionens Næringsutvikling AS (MNU)**, org nr 990 667 497 i denne oversikten, selv om ikke selskapet i dag løser fellesoppgaver som tangerer Opplevelsesnæringen i regionen. Hovedmålet for MNU er å bidra til bærekraftig verdiskapning og sikring av flere arbeidsplasser innenfor MNUs prioriterte satsingsområder. Vestby kommune har besluttet å gå inn i MNU på linje med de andre kommunene i Mossregionen fra 2022. Selskapet utfører bedriftsrådgivning, næringsutviklingsprosjekter, leder bedriftsnettverk og klynger, etablerertjeneste og er Mossregionens kommunale næringsressurs. Selskapet er registrert i NACE-bransje 70.220 Bedriftsrådgivning og annen adm rådgivning. Sum driftsinntekter 2021/årsresultat: kr 6 292 000/102 000. Selskapet har en aksjekapital på NOK 160 000

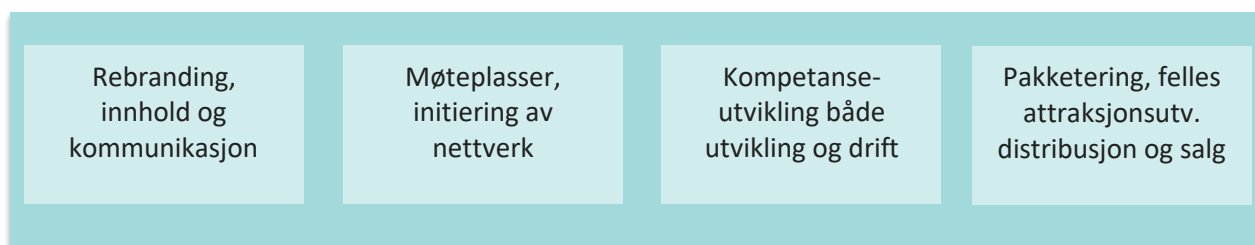
## 5 Kartlegging - behov for løsning av fellesoppgaver

### 5.1 INTERVJUER

Vi har gjennomført 15 intervjuer/samtaler med næringsaktører og andre i perioden mai – aug 2022 med hensikt å avklare om det er behov for mer robust organisering av fellesoppgaver innen opplevelsesnæringen i Mosseregionen enn hva en har i dag, eventuelt hvilke oppgaver det i fremtiden er viktig å få løst i fellesskap og sist, men ikke minst hvordan dette på mest mulig effektiv måte kan organiseres.

### 5.2 FIRE KATEGORIER FELLESOPPGAVER

Vi oppsummerer alle innspill om hvilke fellesoppgaver som bør løses og avstemmer disse mot intervjuer som ble gjennomført ifm utvikling av Plan for Opplevelsesnæringen i 2020/21, og deler de inn i fire hovedgrupper:



En mer detaljert fremstilling av innspill fra aktørene mht hvilke oppgaver som må løses i fellesskap for en brattere utvikling av opplevelsesnæringen i Mosseregionen er som følger:

1. Behov for felles rebranding og reposisjonering av Mosseregionen. Utvikle og implementere ny identitet, aktiviteter både på innholdssiden og på kommunikasjonssiden. Langsiktig oppgave som handler like mye om utvikling av innhold som kommunikasjon og markedsføring
2. Behov for felles pakketering, salg og distribusjon. Utvikling, salg og distribusjon av helhetlige opplevelsesprodukter tilgjengeliggjort gjennom «one stop shop», et komplett og godt distribuert nettsted. Pakkene knyttes til festivaler, arrangementer, men ikke begrenset til dette. Pakketering og utvikling av helhetlige opplevelser må hvile på et felles strategisk fundament
3. Behov for felles «ressursbank» for utredninger, tilrettelegging for næringsutvikling og delt risiko mellom offentlig og private i tilrettelegging (forprosjekt faser) for nyetableringer og utvidelse av eksisterende virksomheter
4. Behov for felles markedsføring, både område- og produktmarkedsføring mot kurskonferansesegmentet og mot ferie- og fritidssegmentet
5. Behov for forbedring av kollektivtransport tilbudet til Jeløya, samt tilgjengeligheten over Kanalbroen som i dag er en barriere både for ansatte og gjester hos de ulike bedriftene
6. Behov for raskere behandling av søknader i Moss kommune

7. Behov for å stimulere til mer samarbeid og tettere samhandling mellom bedriftene slik at utviklingsoppgaver og andre oppgaver som i dag er for store for den enkelte bedriften å løse alene, kan løses
8. Behov for felles kompetansetiltak, både finansiering og gjennomføring, innenfor drift og utvikling
9. Behov for arrangement av møteplasser for gjensidig inspirasjon og motivasjon
10. Behov for felles statistikker, innsikt og analyse
11. Behov for produkt- og tjenesteutvikling for å styrke attraksjonskraften til regionen
12. Behov for en kompetansehub spesielt innenfor digital markedsføring og bruk av sosiale medier
13. Behov for noen som kan etablere og drifte nettverk, store og små, basert på felles- og komplementære leveranser og behov
14. Behov for å bli kjent med hverandre som grunnlag for kryss salg. Mange er i utgangspunktet konkurrenter, men trenger å kjenne hverandre produkter og leveranser for å kunne anbefale hverandre
15. Behov for utvikling av hotelloppakker i regionen. Enkelt av hotellene har gode erfaringer med dette under covid-19 pandemien
16. Behov for felles innsatser for rekruttering av arbeidskraft, spesielt innen kokke- og servitørfaget. Samarbeid mellom kommunene, NAV og bedriftene

## 6 Organisering av fellesoppgaver

I vårt perspektiv er det noen prinsipper og kriterier som bør ligge til grunn for en fremtidig organisering av fellesoppgaver i Mosseregionen. Vi ser nærmere på disse i dette kapitlet.

### 6.1 ENDRING FOR VISIT-SELKAPENE

De aller fleste av landets Visit-selskaper har vært gjennom en utvikling der de tidligere i hovedsak løste fellesoppgaver innenfor markering. De ble derfor kalt DMO-er (Destination Markering Organization). Utvikling fra DMO til DMMO – (Destination **Management and** Markering Organization) omfatter restrukturering av destinasjonsselskapenes roller, organisering og samarbeidsløsninger opp mot næringen på- og utenfor reisemålene, transportaktørene, distribusjonsleddene, kommunene, næringsselskapene, fylkeskommunene, forvaltnings-/verne-områdemyndighetene, interesseorganisasjoner og lokalsamfunnene. DMMO-rollen inneholder blant annet:

- Profilerings-, markedsførings-, vertskapsrollen og salgsutløsende tiltak – roller og verktøy

- Reisemåls-, prosjekt- og konseptutvikling – rolle og organisering
- Destinasjonsledelse og integrert besøks- og fellesgodeforvaltning – modeller og eierskap
- Bærekraftig reisemåls- og lokalsamfunnsutvikling i praksis – strukturer og samhandling
- Næringspolitikk, samhandling og rådgiving – representasjon og involvering lokalt, regionalt og nasjonalt

Fellesoppgavene som opplevelsesaktørene i Mosseregionen adresserer er mer enn marketing-oppgaver, og krever derav en annen kompetanse enn ren markedsføringskompetanse. Dette er en av grunnene til at det ikke er naturlig å henvende seg til Visit Østfold for løsning av de fire sammensatte hovedoppgavene næringen i Mosseregionen har behov for blir løst i fellesskap, da Visit Østfold i stor grad setter søkelys på løsning av felles markedsføringsoppgaver. Det kan være relevant å kjøpe tjenester fra Visit Østfold i de tilfeller der tjenestene de tilbyr er relevante og konkurransedyktige, både med tanke på innhold og pris.

## 6.2 TRE PRINSIPPER FOR ORGANISERING AV FELLESOPPGAVER I MOSSEREGIONEN

Det er tre prinsipper som er verdt å følge når det gjelder organisering av fellesoppgaver i Mosseregionen. **For det første er det ikke hensiktsmessig å etablere en helt ny organisasjon uten å fjerne bestående.** En ny organisasjon vil konkurrere om de samme bidragsyterne, både private og offentlige, og skape konkurranse om møteplasser og andre ressurser fra næringsaktører og kommunene.

**For det andre må en ny organisering eller organisasjon må ha kritisk masse** av bedrifter, kommuner, opplevelser og attraksjoner – også for å skape et nødvendig, langsiktig og stabilt økonomisk fundament. Det er ikke bare det økonomiske fundamentet, men også samlet attraksjonskraft, tilstrekkelig med opplevelser og produkter for sammensetning i attraktive pakker og antall aktive næringsaktører som er viktig i denne sammenheng.

Sist, men ikke minst er det **viktig at organiseringen omfatter en naturlig samarbeidsregion.** En naturlig samarbeidsregion er i denne sammenhengen definert ut fra hva lokalbefolkning og tilreisende gjester anser som en naturlig region og reise i og til.

## 6.3 VURDERING AV RELEVANTE ORGANISASJONER

Som grunnlag for vurdering av hvilken av de bestående organisasjoner som er mest hensiktsmessig for ivaretagelse av fellesoppgaver innenfor opplevelsesnæringen i Mosseregionen, benytter vi følgende kriterier:

- Legitimitet, tillit i næringslivet og blant kommunen samt profil
- Kompetanse relatert til oppgaveløsning som de 4 hovedoppgavene som er identifisert
- Soliditet

Vi har vurdert tre ulike bestående organisasjoner for ivaretagelse av fellesoppgaver innen opplevelsesnæringen i Mosseregionen. Vurderingen er gjort ut fra relevante kriterier om legitimitet i næring og det offentlige, kompetanse for utvikling av opplevelsesnæringen og selskapenes soliditet for å kunne være prosjekteier for større utviklingsprosjekter:

Org / Kriterier	Mosseregionens Næringsutvikling	Moss i Sentrum <sup>1</sup>	Visit Greater Oslo
<b>Legitimitet</b>	MNU har legitimitet som felles næringsutviklings-selskap i Mosseregionen, spesielt innen industri og logistikk næringene. Selskapet er anerkjent for gjennomføringsevne og sterk strategisk kompetanse	Med endret eierskap og navn vil selskapet – som i dag gjennomfører noen av fellesaktivitetene, kunne opparbeide nødvendig legitimitet. Endringene er beskrevet i fotnote	Visit Greater Oslo har legitimitet i Asker, Bærum og på Romerike som gjennomfører av fellestiltak og tjenester for opplevelses-næringen, men ikke i Mosseregionen. En forutsetter egen etablering i Mosse-regionen
<b>Kompetanse</b>	MNU har i dag ikke relevant kompetanse for ivaretagelse felles-oppgaver innen opplevelsesnæringen i dag. Ved ivaretagelse av fellesoppgaver innen opplevelsesnæringen vil nyansettelser være nødvendig	Moss i Sentrum har i dag delvis dekkende kompetanse for ivaretagelse av fellesoppgaver. Bl.a oppgaver innenfor reposisjonering måtte dekkes inn med ny kompetanse som en del av utvidede ressurser	Visit Greater Oslo har tilstrekkelig strategisk og operativ kompetanse for planlegging, gjennomføring og rapportering av fellesoppgaver innen opplevelsesnæringen i regionen. Kjent for god gjennomføringsevne, spisset reiselivsfaglig kompetanse
<b>Soliditet</b>	MNU har en solid økonomi og er bl.a. kjent med gjennomføring av større og sammensatte prosjekter med rutiner for off. tilskuddsordninger med etterskuddsvis utbetalinger	Selskapet har i dag ikke soliditet god nok for å være prosjekteier av større sammensatte prosjekter, og heller ikke likviditet til dette	VGO har en solid økonomi og er bl.a. kjent med gjennomføring av større og sammensatte prosjekter med rutiner for off. tilskuddsordninger og etterskuddsvis utbetalinger

Figur 3, Aktuell organisering

I vår vurdering av de tre aktuelle selskapene er det ingen som peker seg ut som en soleklar favoritt. Alle har et sett med fordeler og ulemper knyttet til seg, og vi vil råde oppdragsgiver til å gå i nærmere dialog med alle tre når ressursfundamentet for ivaretagelse av fellesoppgaver innen opplevelsesnæringen i regionen er avklart. Denne dialogen vil avklar hvem av de tre som er best egnet.

<sup>1</sup> Moss i Sentrum - forutsetninger: Eierskapet i Moss i Sentrum AS deles mellom flere eiere, og ikke bare Gårdeierforeningen. Vedtektene og navnet på selskapet endres, virksomhetsområdet utvides til å gjelde hele Mosseregionen. Dagens drift i Moss i Sentrum måtte legges inn i en avdeling i selskapet med egen ansvarlig. Finansieringen, både den offentlige og private (fra andre aktører enn de som i dag finansierer aktivitetene i Moss i Sentrum) styrkes og en miks av offentlig/privat basisfinansiering på et gitt nivå må på plass. Antall faste ansatte økes i samsvar med langsiktig finansiering og hvilke oppgaver som det nye selskapet prioriterer gjennomføring av.

## 7 Anbefaling

Vi vil anbefale oppdragsgiver et videre løp for etablering av en robust organisering av fellesoppgaver som sikrer en fremtidsrettet steds- og reiselivs/opplevelsesutvikling i kommunene Moss, Råde, Våler og Vestby. I denne sammenheng er en avklaring av alle kommunenes behov for gjennomføring av fellesoppgaver for utvikling av opplevelsesnæringen i regionen og en diskusjon av finansieringsmodeller sannsynlige steg.

### 7.1 AVSTEMMING AV FELLESOPPGAVER NÆRING OG KOMMUNENE

I dette notatet har vi gjennom intervjuer og avstemt mot en større analyse gjort i 2020-21, beskrevet næringens behov for løsning av fellesoppgaver i Mossregionen. Det tilsvarende behovet bør beskrives i kommunene, med utgangspunkt i planer og strategier, samt samtaler med politisk og administrativ ledelse. Det vil være det samlede behovet fra næringen og kommunene som til slutt legges til grunn for videre arbeid.

### 7.2 FINANSIERINGSMODELL

Flere organisasjoner og selskaper som skal løse fellesoppgaver ser dagens lys, uten at finansieringsmodellen er definert. I vårt utgangspunkt for beskrivelse av en finansieringsmodell tar vi utgangspunkt i følgende:

- Kommunene har et ansvar, lovpålagte oppgaver og frivillig engasjement i utvikling av opplevelsesnæringen
- Bedriftene har ansvar for egen utvikling og interesse av stedsutvikling og fellestjenester
- Fellesselskapene har i utgangspunktet ikke noe ansvar eller automatisk legitim plass, men opprettes for å løse noen bestemte (felles)oppgaver

I dette tilfelle er det identifisert en rekke fellesoppgaver som bør løses og vi ser da nærmere på en finansieringsmodell.

Når det gjelder finansiering anbefaler vi en «klubbmodell» i kombinasjon med en «fast pris modell». Medlemskontingent (kan også kalles klubbfinansiering) er egnet for tjenester som er såkalt ikke-rivaliserende, det vil si at alle medlemmer kan nyte godt av dem uten av den enes nytte er til fortrengsel for andre. Stedsutvikling, destinasjons-markedsføring, felles branding/reposisjonering er typiske eksempler på slike ikke-rivaliserende goder. De bør derfor finansieres gjennom medlems-kontingent.

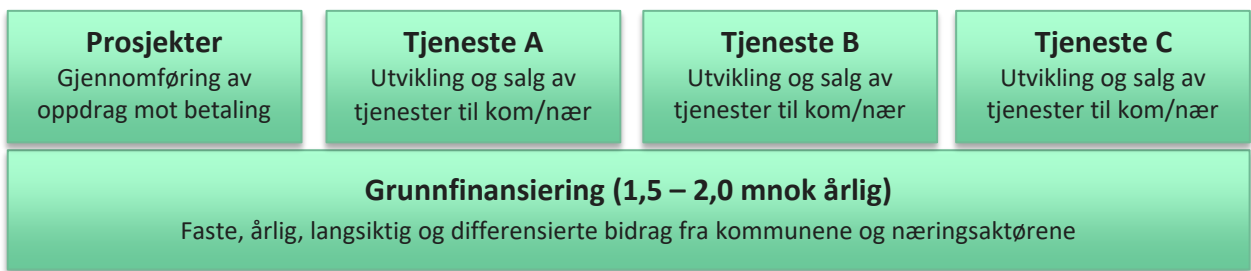
Fastpris er egnet for tjenester som tilbys til enkeltmedlemmer (bedrifter eller kommune) eller til mindre grupper av medlemmer og hvor det er mulig å ekskludere de som ikke deltar i finansieringen fra å nyte godt av tjenesten. Produktmarkedsføring, produktutvikling og kompetanseutvikling er tjenester til bedriftene som er egnet for fastprisfinansiering. Gjennomføring av spesielle prosjekter for en enkelt kommune, bærekraftsertifisering etter Innovasjon Norges modell og drift av turistinformasjon/digital informasjon er et eksempel på en tjeneste for kommunene som er egnet for fastpris.

Finansiering av felles organisasjon bør bygges opp rundt differensierte årlige medlemskontingenter fra kommunene og bedriftene, i tillegg til kjøp av ekstra tjenester. Som motytelse for disse produserer organisasjonen bestemte tjenester som står i forhold til nivå på kontingenten og kjøp av ekstra tjenester

- Differensiering mellom kommunene kan gjøres ved bruk av innbyggertall, sysselsatte i opplevelsesnæringen eller verdiskaping i opplevelsesnæringen
- Differensiering mellom bedriften kan gjøres ved bruk av omsetningstall

Grunnfinansieringen av organisasjonen bør dekke alle adm kostnader inkl lønn til ansatt/ansatte. Vi stipulerer at det er behov for 1.5 – 2.0 faste årsverk i fellesorganisasjonen, i tillegg kommer prosjektfinansierte stillinger.

Finansieringsmodellen kan illustreres på følgende måte:



Figur 4, Finansieringsmodell

Som leveranser for grunnfinansiering kan tjenester som drift, utvikling og innholdsproduksjon av felles nettsted, markedsføring av regionen mot innbyggere og tilreisende samt felles arrangement av 3-4 årlige møteplasser/arenaer for næring/kommuner og innsikt/relevant statistikk og kunnskapsgrunnlag.

Ved siden av dette vil organisasjonen kunne påta seg oppdrag og utvikle egne tjenester for salg til næring og kommuner innenfor områder som for eksempel produktmarkedsføring, attraksjonsutvikling, stedsutvikling og gjennomføring av relevante prosjekter.

### 7.3 GROVMASKET PLAN FOR OPERASJONALISERING AV FELLESORGANISASJONEN

Når spørsmålene i kap 7.1 og 7.2 er besvart og om det fortsatt er grunnlag for etablering av en organisasjon for ivaretagelse av fellesoppgaver innenfor opplevelsesnæringen i Mosseregionen, vil vi anbefale oppdragsgiver gjennomføring av følgende tiltak for operasjonalisering av planen.

1. Klargjøring av grunnfinansiering og beslutning modell for kommunene og næringen
2. Utarbeidelse av kortfattet handlingsplan inklusive felles ambisjoner og mål. Dette handler om en redigering av Plan for utvikling av opplevelsesnæringen i Mosseregionen, hensyntatt planen som Vestby kommune har vedtatt for samme område, og hensyntatt andre kommunale planer og vedtak
3. Presentasjon og forankring av behov og ressursfundamentet for etablering av en felles organisasjon ved innlegg på Mossekonferansen 23. nov og eventuelle påfølgende møter
4. Valg av organisering, et av de tre alternativer som er presenter i figur 3, eller et nytt alternativ som kommer opp i prosessen
5. Tegning av andeler grunnfinansiering for kommuner og bedrifter

Operasjonalisering bør kunne gjennomføres Q-3-4/2022 slik at ny organisasjon er i operativ drift fra 1.1.23.