



# Duett eller duell?

## Reiseliv og lokalsamfunnsutvikling

LARS UELAND KOBRO, KNUT VAREIDE, PER INGVAR HAUKELAND OG BÅRD JERVAN (Mimir AS)

**Tittel:** Duett eller duell?  
**Undertittel:** Reiseliv og lokalsamfunnsutvikling  
**TF-rapport nr:** 319  
**Forfatter(e):** Lars U. Kobro, Knut Vareide, Per Ingvar Haukeland og Bård Jervan  
**Dato:** 27.08. 2013  
**ISBN:** 978-82-7401-628-6  
**ISSN:** 1891-053X  
**Pris:** Kr 200 (Rapporten kan lastes ned gratis fra [www.telemarksforskning.no](http://www.telemarksforskning.no))  
**Framsidedfoto:** Illustrasjonsfoto Telemarksforskning/Svennerreklame  
**Prosjekt:** Reiseliv og lokalsamfunnsutvikling  
**Prosjektnr.:** 20120700  
**Prosjektleder:** Lars Ueland Kobro  
**Oppdragsgiver(e):** Distriktssenteret

**Spørsmål om dette notatet kan rettes til:**

Telemarksforskning  
Postboks 4  
3833 Bø i Telemark  
Tlf: +47 35 06 15 00  
Epost: [kobro@tmforsk.no](mailto:kobro@tmforsk.no)  
[www.telemarksforskning.no](http://www.telemarksforskning.no)

**Resymé:**

Rapporten går i første del gjennom de to fagfeltene; programteori for attraktive lokalsamfunn og helhetlig reisemålsutvikling hver for seg. Den ser deretter på samspillflatene mellom de to, hvor det refereres til funn fra statistiske undersøkelser, epostintervjuer av 60 kommuner og casestudium av 8 av dem. Rapporten gjengir hovedfunnene fra disse undersøkelsene og utdyper noen av dem i rapportens siste kapitler. Hovedfunnene handler om behovet for profesjonalisering av planer, kunnskap og nettverk, om nødvendigheten av bred verdiskapning, stedlig fintfølelse og behovet, ikke bare for vilje til å spille duett, men også å opparbeide seg de ferdighetene som er nødvendige for å få det til.



**Lars Ueland Kobro** har vært prosjektleder for studien og er hovedforfatter av rapporten. Kobro er utdannet statsviter og har arbeidet som forsker ved Telemarksforskning siden 2008. Han jobber med hovedvekt på regional utvikling og lokalsamfunnsutvikling. Før han begynte i TF, arbeidet han blant annet med destinasjonsutvikling, reiselivsrådgivning, drift og utvikling av turistattraksjoner.

# Forord

Det som er bra for de tilreisende er også bra for de fastboende, hører vi det ofte blir sagt. Samtidig observerer vi i lokalaviser og i møte med konkrete lokalsamfunn, stadige uttrykk for konflikter og spenninger hvor turistenes eller reiselivsnærings interesser står på den ene siden, og lokale interesser på den andre. Denne rapporten løfter fram, og ser nærmere på suksesskriterier og nyanser for hver av de to fagområdene, og vi undersøker hva som foregår i konkrete stedlige møter mellom dem.

Det finnes etter hvert et solid kunnskapsgrunnlag både om lokalsamfunnsutvikling og om reiseliv – men lite kunnskap om dette i sammenheng. Hvordan kan man best kombinere en god reisemålsutvikling med en god lokalsamfunnsutvikling? Det var spørsmålet som Distriktssenteret stilte som grunnlag for en utlysning av et forskerprosjekt, våren 2012, og som denne rapporten er svaret på. Om reiselivets aktører og deres gjester spiller sammen med lokalmiljøet eller om de er hverandres motstandere, slik tittelen på rapporten spiller (!) på, varierer både mellom steder og situasjoner. Det ble tydelig i arbeidet med denne rapporten.

Mimir AS er Norges fremste rådgivningsmiljø for reisemålsutvikling. Det har vært inspirerende og lærerikt å samarbeide med Mimirs Torill Olsson og Bård Jervan i dette prosjektet. Fra Telemarksforskning sin side, har et bredt forskerteam deltatt med hver sine «favorittøvelser». Bent Aslak Brandtzæg og Per Ingvar Haukeland har tilført verdifull innsikt fra ulike studier av «den brede verdiskapningen» og Solveig Svoldal med viktig kompetanse om stedsutvikling. Knut Vareide og Hanna Storm har hatt ansvar for statistiske analyser og spørreundersøkelsens kvantitative sider. I tillegg til dette har Distriktssenterets prosjektansvarlige bidratt med konstruktive bidrag underveis. Det er både krevende og motiverende å ha så faglig kompetent oppdragsgiver! Distriktssenteret opprettet og håndterte også en referansegruppe underveis i prosjektet. Også dette grepet tilførte, etter vår erfaring, god faglighet til prosjektet både fra praksisfelt, forvaltning og virkemiddelapparatet. Vi takker på denne måten for alle bidrag. De har etter vår vurdering gitt studien gode løft.

Til tross for at Telemarksforskning her har bygget en studie på grunnmuren av mange aktørers innsikt og erfaringer, står vi alene ansvarlig for studiens innhold.

Bø, 29. 08. 2013

Lars Ueland Kobro

Prosjektleder

# Innhold

Sammendrag .....	6
<b>1. Innledning.....</b>	<b>9</b>
1.1 Kommunen er kjip – turister er kule? .....	9
1.2 En framdrift på to bein .....	9
1.3 Noen opptråkkede stier .....	10
1.4 Et enkelt kartverk .....	10
1.5 Leseveiledning .....	11
<b>2. Metode .....</b>	<b>12</b>
2.1 Fra mengde til mening .....	12
2.2 Med lys og lupe fra Voss .....	12
2.3 Litteraturstudie.....	13
2.4 Statistisk breddestudie .....	14
2.5 E-post survey .....	16
2.6 Casestudie med fokusgruppeintervjuer .....	17
<b>3. Attraktive lokalsamfunn .....</b>	<b>19</b>
3.1 Mål om attraktivitet .....	19
3.2 Folk skaper steder.....	20
3.2.1 Folk i arbeid .....	20
3.2.2 Folk som bor på stedet .....	21
3.3 Programteori for attraktivitet .....	23
3.4 Profesjonalitet i stedsutviklingen .....	25
<b>4. Reisemålsutvikling .....</b>	<b>27</b>
4.1 Reiser foregår til steder.....	27
4.2 Helhetlige reisemål .....	28
4.3 Den brede verdiskapningen.....	29
4.4 Bærekraftige reisemål .....	32
4.5 Fellesgoder i reiselivet .....	33

4.5.1	Fellesgode for hvem? .....	33
4.6	Reiselivet må planlegges og ledes .....	35
4.6.1	Ledelse av reisemål .....	36
4.6.2	Tilreisende som et gode for lokalsamfunnet .....	37
4.6.3	Tilreisende som ulempe for lokalsamfunn .....	38
<b>5.</b>	<b>Samspillseffekter – reiseliv og lokalsamfunnsutvikling .....</b>	<b>40</b>
5.1	Med utsikt framover .....	40
5.2	Arealdisponering med soning .....	41
5.3	Lokal forankring .....	43
5.3.1	Grunneiere med foten på gassen – eller bremsen? .....	45
5.4	Lokal fintfølelse .....	46
5.4.1	Offentlige instansers lokale fintfølelse – eller mangel på det .....	47
5.5	Bred verdiskaping og forutsigbar fellesgodefinansiering .....	48
5.5.1	Nasjonal, regional og lokalt fokus på bred verdiskaping .....	48
5.5.2	Finansiering og forpliktelser av fellesgoder .....	49
5.6	Fra fritidsbolig til «second homes» .....	51
<b>6.</b>	<b>Roller i endring .....</b>	<b>53</b>
6.1	Tre forhold i samspill .....	53
6.2	Flere roller i spill .....	53
<b>7.</b>	<b>Utvikling gjennom nettverk .....</b>	<b>58</b>
7.1	Tillit tåler ulikhet .....	58
7.2	Stedet som en klynge? .....	60
7.2.1	Ledelse av nettverk i prosess .....	62
7.3	Avslutningskommentarer .....	64
7.3.1	Vilje til duett .....	64
7.3.2	Mer differensiert kunnskap .....	64
	<b>Litteratur .....</b>	<b>67</b>
	<b>Vedlegg .....</b>	<b>70</b>

# Sammendrag

Studien av hva som skal til for å lykkes med både reiselivsutvikling og lokalsamfunnsutvikling, har ikke gitt mye helt ny kunnskap. Men den har funnet kombinasjoner som vi ikke visste så mye om fra før. Omtrent som med Gutenberg, som heller ikke fant på mye nytt. Han kombinerte bare smykkestøping og vinpressing, to håndverk som han kunne litt om fra før.

Denne studien har foregått langs mange stier – de fleste har gått i praksisfeltet. Det er gjennomført en workshop med turistsjefer, næringsjefer og representanter fra reiselivet, det er gjennomført en epostsurvey av 60 reiselivskommuner, og vi har besøkt 9 kommuner i et casestudium. I tillegg har vi gjennomført en statistisk analyse av alle norske kommuner for å få et bilde av om det er slik mange tror; at kommuner som har et stort reiseliv også lykkes med sin lokalsamfunnsutvikling. Slik er det ikke. Det viser våre undersøkelser ganske tydelig. I mange kommuner skaper reiselivet stor aktivitet med stor sysselsettingseffekt, men lokalbefolkningen tynnes likevel ut. Vi måtte derfor komme langt tettere inn på enkeltkommuner for å finne ut av hvordan samspillet mellom reiselivsutvikling og lokalsamfunnsutvikling fungerte – eller ikke fungerte.

Det er nødvendig å forstå mekanismene for en god reisemålsutvikling og teorien for attraktiv lokalsamfunnsutvikling hver for seg, for å kunne forstå hvordan samspillet mellom de to feltene fungerer. Rapporten går derfor først i gjennom programteori for attraktive lokalsamfunn og en modellforståelse for helhetlige reisemål i hvert sitt innledningskapittel.

Programteori for attraktive lokalsamfunn viser at det er fire komponenter som samlet skaper forutsetninger for tre ulike attraktivitetsdimensjoner. De tre dimensjonene er bostedsattraktivitet, bedriftsattraktivitet og besøksattraktivitet. De fire komponentene er bygg/areal, ameniteter (stedlige goder), profil/identitet og omdømme. Teorien som definerer komponentene er universell, men hvilke enkelttiltak som skal operasjonalisere de ulike delene, må finnes lokalt.

Helhetlige reisemål skapes av 3 forhold. Gjestens drømmer og forventninger på den ene siden, møter reisemålets aktører og deres produksjon og leveranse av opplevelser på den andre. Midt i dette møtet befinner det fysiske stedet seg – reisemålet, som alltid er en «ferskvare» og et møtepunkt mellom gjest og vertskapssamfunn. På samme måte som at det er folk som skaper lokalsamfunn, så er det folk som skaper reisemål.

Lokalsamfunn og reisemålsutvikling smelter sammen i en rekke faglige dimensjoner. Nødvendigheten av å forstå og respektere kvaliteter i den brede verdiskapningen er en av dem. Bred verdiskapning handler om miljømessige-, kulturelle-, sosiale og økonomiske verdier i samspill. Bærekraftige reisemål og bærekraftige lokalsamfunn utvikler strategier i sammensmeltingen av de ulike verdiene. Forståelse og organisering i forhold til bred verdiskapning ser blant annet ut til å være et nødvendig grunnlag for å lykkes med utvikling og drift av steders fellesgoder.

I utviklingen av et samfunn behøves klare mål. Den som ikke vet hvor han er, eller hvor han skal – for ham spiller fart og retning ingen stor rolle. Vi fant ikke høy profesjonalitet hverken i reiselivsutvikling eller i lokalsamfunnsutvikling – enda mindre i kombinasjonen av det, i vår studie. Manglende kompetanse og oppmerksomhet på målepunkter og kvalifiserte suksesskriterier for å bruke reiseliv i lokalsamfunnsutvikling, fører til mye famling og lite optimal anvendelse av innsatsfaktorer.

I mange reiselivskommuner er konflikter rundt samlokalisering av ulike behov et tema. Inndeling av arealer etter næring, bolig eller fritidsformål etter Plan og bygningsloven, er ikke tilstrekkelig for å håndtere brukerinteresser, krav og forventninger som ofte er langt mer sammensatt og nyanserte. Skillelinjene går ofte ikke mellom fastboende og tilreisende, men mellom andre interesser. Kunnskap om ulike forventninger og ønsker, kombinert med innsikt i kommunens mest kritiske stedlige konkurransefortrinn, er viktig å ha i bunn av en god arealplanlegging som kombinerer reisemål- og lokalsamfunnsutvikling. I lys av dette er lokal forankring og det vi kaller «lokal fintfølelse» viktige elementer. Forankringen er tradisjonelt best mot egen befolkning. «Faste ferierende», som tilbringer stadig mere tid i sine hytter («second homes»), blir i langt mindre grad tatt med i reelle prosesser. Rapportens korte gjennomgang av et tiltakende forskningsfelt om second homes og den oppfølgingen av dette som ble gjort i studien, viser at feltet trenger større oppmerksomhet og mer kompetanse enn vi finner i mange reiselivskommuner. Fritidsboligenes innbyggere – som ikke lenger bare bruker sine fritidsboliger til fritid (!) – representerer mange steder en ressurs både økonomisk og kompetansemessig, noe som noen kommuner utnytter bevisst, men de fleste ikke.

Lokal fintfølelse er nødvendig å ha, for at det stedet som i utgangspunktet er attraktivt gjennom sine natur- og kulturgitte forutsetninger, ikke skal bli bygget om eller bygget ned på en sånn måte at attraksjonskraften undermineres. Alt reiseliv foregår på et sted. Kunnskap om stedlige kvaliteter er ikke alltid høy hos utenbys og utenbygds utbyggere. Men det motsatte kan også være tilfelle; regionale og nasjonale myndigheter kan av og til stikke kjegger i hjulene for gode lokale utviklingsprosjekter, som nettopp tar stedets forutsetninger på alvor, selv om det oppfattes annerledes fra kontrollører og forvaltere i kontorer langt unna praksisfeltet.

De endringene som foregår i reiselivet og den kompleksiteten som knytter seg til arbeidet med attraktive lokalsamfunn, stiller krav til kommunene om å spille mange roller. Rollen som rammesetter og kontrollør, rollen som utviklingsaktør, som samarbeidspartner og rollen som vertskap, beskrives nærmere i kapittel 6. Som om rollemiksen ikke var krevende nok i seg selv, viser vi hvordan rollene kan spilles på ulikt vis. Vertskapsrollen kan spilles både med vekt på stabilitet og rutiner, eller den kan spilles med stor omstillingsvilje og fleksibilitet. To uavhengige akser med fire ytterpunkter som vi benyttet i en studie av distriktskommuner i 2012, tas fram igjen. De parvise ytterpunktene er internt vs. eksternt fokus og stabilitet vs. fleksibilitet som verdibaserte ytterpunkt for utøvelse av roller.

Vi følger dette perspektivet videre over i en drøfting av nettverkskvaliteter hvor verdien av tillit står fram som den viktigste. Tillitsfulle nettverk trenger ledelse av flere ulike former, ofte avhengig av hvilken fase nettverket befinner seg. Steder er ikke næringsklynger,

men studiet av lokalsamfunn som reisemål, viser likevel tydelig at store deler av teorien rundt klyngeutvikling og klyngeledelse kan ha relevans.

Gutenberg oppfant ikke noe nytt, han kombinerte to kjente kompetansefelt; smykkestøping og vinpressing. Det skapte boktrykkerkunsten. Vi har ikke funnet mye nytt i denne studien, men vi har kombinert kunnskap fra to ulike felt. Det har neppe gitt noen ny kunstart, men det har gitt ny innsikt. – Mye av dette visste vi fra før, men nå ser vi det i sammenheng på en måte som vi kan gjøre oss bruk av, sa en av deltakerne i et fokusgruppemøte i en av reiselivskommunene som vi besøkte i denne studien. Vårt håp er at det ikke blir med denne ene.



# 1. Innledning

Studien som denne rapporten er en dokumentasjon av, er i høy grad utviklet i dialog med dem som sitter nærmest på det praksisfeltet som er studert.

Dette kapittelet gjør kort rede for studiens gjennomføring og hvilke utfordringer som vi i hovedsak har lett etter svar på.

## 1.1 Kommunen er kjip – turister er kule?

---

Over hele bredden av Dagbladets førsteside den 14.8.13 hadde Jarle Andøy rykket inn en annonse for et arrangement han selv sto for på eget utested i Stavern: «Er Stavern Norges kjipeste sommerby? Bandet Mhoo og Tangeruddampen tar tempen!» lyder annonseteksten. – Jeg formulerte ikke annonsen slik for å provosere (!) sier Andøy til Østlands-Posten, lokalavisen i Larvik, men for å sette spørsmålet om samspill mellom lokalbefolkningens interesse og tilreisendes ønsker, på dagsorden. Saken knytter seg til en konflikt fra tidligere denne sommeren – og mange somre før det – hvor utestedene i Stavern er kilder for fest og moro for enkelte, mens de er kilder til støy og ergrelse for andre. Å sortere tilreisende på den ene siden av dette bildet og fastboende på den andre, viser seg med et nærere blikk på situasjonen, som upresist enkelt. Det finnes nok fastboende på «fest-siden» av konfliktlinjen, for eksempel byens egen unge voksne befolkning. Og det finnes sannsynligvis turister på den andre siden, f.eks. småbarnsfamilier i gjestehavna rett ved utestedenes bryggearealer. Både påstander om at det som er bra for tilreisende, er bra for fastboende og omvendt, eller – som i ovenstående tilfelle – å hevde at kommunen er kjip mens tilreisende er kule, skaper et nokså unøyaktig bilde, selv om en tabloidmessig framstilling av dette sikkert selger bedre enn nyansene i det samme bildet, slik det framkommer i denne rapporten.

## 1.2 En framdrift på to bein

---

Det ligger dyp visdom i det gamle ordet om at den kjenner best hvor skoen trykker som har den på. De fleste som føler at skoen trykker, vil tenke at den er for trang - jeg må skifte sko. Her behøves med andre ord en omorganisering! Ofte vil det kanskje være slik at skoen passer dårlig, men av og til kan det være både enklere og billigere å sette trykket i den skoen som man allerede har på seg, annerledes. Noen har trykket framover i skoen, andre subber mer på hælene. Dette prosjektets siktemål har vært å bidra til gode diskusjoner og analyser av hvordan lokalsamfunn kan bevege seg mest mulig effektivt videre *med de betingelsene som allerede definerer stedet*. For å holde oss i bildet så har mange lokalsamfunn allerede to gode sko; en sko for lokalsamfunnsutvikling og en sko for reiselivsutvikling. Vi har vært opptatt av om disse to forholdene kan ses på, og behandles på nye og mer framtidsrettede måter? Kan de to sidene av et lokalsamfunn utnyttes bedre enn gjennom å skifte sko gjennom stadige omorganiseringer hele tiden? Omorganisering

av norsk reiseliv og lokalpolitisk arbeid, ser ut til å være mere regelen enn unntaket. I stedet for å skifte sko som trykker, kan man av og til heller sette trykket annerledes?

### 1.3 Noen opptråkkede stier

---

Denne studien har foregått langs mange stier. Vi har søkt i statistikk, i litteraturen, i praksisfeltet der reisemålsutviklingen foregår i møte med lokalsamfunnsutfordringer, og vi har diskutert hypoteser og spor av funn med kloke hoder fra ulike fagdisipliner.

Mimir AS har i mange år arbeidet med å utvikle og utforske kunnskap om god reisemålsutvikling. Telemarksforskning har også i flere prosjekter beveget seg i det samme terrenget. Telemarksforskning har imidlertid de seneste årene først og fremst forsket på lokalsamfunnsutvikling, med tanke på hva som skaper best grunnlag for fast befolkning. Telemarksforskning har også gjennom mange år hatt fokus på hvordan natur- og kulturarven kan fungere som ressurs for nærings- og samfunnsutvikling, hvor reiselivet står sentralt. Erfaringene herfra avdekker behov for nye former for samhandling mellom et bredt spekter av aktører knyttet til det offentlige, det private, det frivillige og forhold til kunnskapsmiljøene (Vareide m.fl. 2013, Haukeland og Brandtzæg 2010, Kobro m.fl. 2012). Det har vært faglig trygt å kunne følge noen opptråkkede stier.

De neste to kapitlene gjør i hovedsak greie for de to veifarene vi har fulgt; lokalsamfunnsutvikling og reisemålsutvikling. Men nye steder og veier dit, finner man som kjent ikke langs opptråkkede stier. En utfordring i forskningen er å oppdage noe nytt. Det er i og for seg god og gyldig forskning også å bekrefte og dokumentere ting man lenge har visst eller i alle fall trodd. Vår ambisjon har likevel vært å hente kunnskap fra de opptråkkede stiene, og derfra søke ut i mer ukjent terreng. Er det forhold som handler om å skape gode lokalsamfunn gjennom reiselivsutvikling som vi ikke allerede vet? Og omvendt; er det forhold som handler om å skape gode, attraktive reisemål, gjennom en form for lokalsamfunnsutvikling, som vi ikke allerede kjenner til? I ukjent terreng trenger man kart.

### 1.4 Et enkelt kartverk

---

På nyåret i år, ble det produsert et kunnskaps- og inspirasjonshefte hvor en del av de temaene som vi oppfattet som mest sentrale i skjæringsfeltet mellom lokalsamfunnsutvikling og reiseliv, ble løftet fram <sup>1</sup>. Kunnskapsheftet inngår som et enkelt kartverk, et bredrutet dokument som angir de viktigste koordinatene for et lokalt arbeid for reiseliv og lokalsamfunnsutvikling. Heftet inngår som en integrert del av det samlede arbeidet i

---

<sup>1</sup> Heftet kan bestilles i trykket versjon fra Telemarksforskning eller lastet ned som pdf fra våre hjemmesider: [www.telemarksforskning.no](http://www.telemarksforskning.no)

dette prosjektet. Vi anbefaler derfor interesserte lesere til å skaffe seg dette – det utgjør et understøttende og, etter vår oppfatning, godt supplement til denne rapporten. Heftet behandler riktignok kort, men poengtert, ulike emner som «second homes», fellesgoder, samordnet arealplanlegging, «stadskjensle» og bred bærekraftig verdiskaping. Flere av disse temaene kommer vi nærmere inn på i denne rapporten.

## 1.5 Leseveiledning

---

Denne rapporten dokumenterer det faglige og empiriske møtet mellom to ulike disipliner – lokalsamfunnsutvikling og reiseliv. Det forutsetter en grunnleggende forståelse av suksessfaktorer for hver av dem, hver for seg. Den som er interessert i teorien bak en av dem, eller begge, bør lese første del av rapporten. Programteori for attraktiv lokalsamfunn behandles i kapittel 3. De mest sentrale prinsippene for reisemålsutvikling finnes i kapittel 4.

I andre halvdel av rapporten konsentrerer vi oss om å knytte de to fagfeltene sammen. De metodiske grepene vi har anvendt, beskrives i kapittel 2. Den som ikke er så opptatt av teorien bak funnene, kan derfor gå rett til kapittel 6. Det vi har funnet i skjæringsfeltet mellom lokalsamfunnsutvikling og reiseliv er kan hende ikke så mange oppsiktsvekkende nye ting, der er mer en systematisering og presiseringer av forhold som vi, og mange andre, har hatt fornemmelser av fra før. «Dette mener jeg at jeg for det meste visste fra før, men nå tør jeg å bruke forståelsen i den videre samfunnsplanleggingen i kommunen», sa en rådmann i et av fokusgruppeintervjuene, som et uttrykk for denne oppdagelsen.

Presentasjon av de mest sentrale overlappingsfeltene i studien er tematisert og kommentert i kapitlene 5, 6 og 7.

## 2. Metode

Den studien som presenteres her, er i liten grad utviklet på forskernes skrivebord.

Studien framkommer i høy grad som et resultat av møte mellom teoretisk kunnskap og praksis. Dette kapittelet gjør greie for det metodiske opplegget.

### 2.1 Fra mengde til mening

---

Det har ikke vært vanskelig å finne en rikelig *mengde* kunnskap når man driver samfunnsutvikling i kommunene. Det er meningsfullt i betydningen relevant kunnskap, som kan bidra med kloke løsninger på aktuelle og ikke bare prinsipielle problemer, som det er vanskeligst å finne. Både det temaheftet som foreligger fra studien (se fotnote 1, side 8) og denne rapporten, tar ikke mål av seg å gi alle svar. Den *dårlige nyheten* er at slike svar må man finne lokalt. Svare på utfordringer i Risør kan neppe brukes på Røros, eller omvendt, uten videre. Den *gode nyheten* er imidlertid at mange av svarene begge steder sannsynligvis kan letes opp i det samme kunnskapslandskapet. Det er dette landskapet vi tar mål av oss å kartlegge. Til det trengs en lang rekke metodiske grep.

### 2.2 Med lys og lupe fra Voss

---

Studien er gjennomført med en rekke ulike metodiske tilnærminger. Vi har foretatt en statistisk breddeundersøkelse av samtlige norske kommuner med hensyn til en del sentrale indikatorer for studien. Vi fulgte opp breddestudien med et mindre antall telefonintervjuer med fire rådmenn, en ordfører, to stedlige hotelldirektører og en reiselivskoordinator for å sjekke breddestudiens relevans og for å få ideer til videre oppfølging av aktuelle temaer.

Det hele startet imidlertid med at vi i januar 2013 gjennomførte en workshop på Voss med ca. 60 deltakere fra de fleste norske landsdelene og med representanter fra både fylker, kommuner, destinasjonsselskap og enkelte reiselivsbedrifter. Deltakerne fikk både på forhånd og i løpet av to dagers intense diskusjoner, i oppgave å utvikle det de oppfattet som de mest relevante hypotesene for en studie av reiseliv og lokalsamfunn. Interessante vinklinger fra feltet ble presentert og drøftet med stor innlevelse. Dette sterke brukerperspektivet har vi forsøkt å beholde videre i studien. Men vi har heldigvis hatt mer enn lokale erfaringer å sortere i forhold til. Forskningslitteraturen som allerede foreligger med relevans for feltet, har vært et godt utgangspunkt.

## 2.3 Litteraturstudie

---

Det har vært en utfordring for oss å ikke gjøre denne studien til (enda) en reiselivsstudie, eller (enda) en studie om lokalsamfunnsutvikling. Det finnes mange av dem fra før. Utfordringen vi er satt til å belyse er reiselivsutfordring og lokalsamfunnsutvikling sett i sammenheng. Vi har derfor primært søkt etter litteratur som dekket dette kryssingsfeltet. Vi ville begrense oss til Skandinavisk forskning og teoriutvikling på det aktuelle fagfeltet fordi vi oppfattet denne som mest relevant i en slik kontekst. Vi var i første omgang naturligvis mest opptatt av å finne relevante norske bidrag, men etterhvert måtte vi utvide fangsten til noe mer internasjonal litteratur, også utover Skandinavia. Grunnen til dette var at klynge- og nettverksperspektivet vokste fram med stadig økt relevans etterhvert som studien utviklet seg. På dette området har vi derfor anvendt noe teori og forskning fra land utenfor Skandinavia.

Arealplanlegging er ikke kjernekompetanse for verken Mimir eller Telemarksforskning. Samsillet mellom gode lokalsamfunnshensyn og hensyn til tilreisende, må imidlertid ofte løses på et temmelig konkret arealbasert planleggingsnivå. Dette har andre arbeidet mye med – vi trekker særlig veksler på det Asplan Viak i prosjekter de siste årene har arbeidet systematisk med. Et mangeårig samarbeid mellom nevnte firma og Mimir AS har gitt god veivisning og tilgang på dette materialet – som riktignok ikke er et særlig sentralt perspektiv i vår studie. Se Plathe (2007) og (2013).

Flere regionalt forankrede forskningsinstitutter, slik vi selv er, har levert bidrag innenfor enkeltemner som gir verdifull innsikt for deler av studiens formål. Spesielt har flere forskningsrapporter om utbredelse og bruk av private hytter, såkalte «second homes» vært verdifulle. (Se bl.a. Ericsson m.fl. (2011), Farstad m.fl. (2008) og Villa (2011)).

Når det gjelder flere andre perspektiver som etter hvert vokste fram som sentrale i møte med praksisfeltet, stikker vi hverken under vår egen eller andres kontorstol, det faktum at en rekke rapporter publisert tidligere av Mimir, og rapporter fra våre egen publiseringslister, rommer både modeller og kvalifiserte funn som fremstår med høy relevans for også denne studien. Både studier og veiledningsmaterieell om reisemålsutvikling i den såkalte «Hviteboka» og i andre rapporter fra Mimir, finnes mye aktuelt stoff som er tatt med i denne studien. Fra Telemarksforskning har Brandtzæg og Haukelands flerårige studier og utvikling av landskapsøkonomifeltet<sup>2</sup>, samt publisering av arbeid rundt den såkalte «brede verdiskapningen» knyttet til kultur og naturarv som grunnlag for stedlig utvikling, passet godt inn som grunnlag for en rekke av våre hypoteser og funn (Haukeland (2010). Det siste årets utvikling av en egen programteori for attraktive lokalsamfunn og den forutgående studien av suksessrike distriktssamfunn som TF har forestått (Kobro, Vareide og Hatling (2012) og Vareide, Kobro og Storm (2013)) passer direkte inn i denne studien. Vi oppfatter det slik at også oppdragsgiveren for denne studien, tidlig oppfat-

---

<sup>2</sup> [http://www.telemarksforskning.no/start/detalj.asp?nyhet\\_id=470&merket=3](http://www.telemarksforskning.no/start/detalj.asp?nyhet_id=470&merket=3)

tet at det her ligger overføringsverdier. Vi kommer fylldigere tilbake til dette, hvor vi bringer elementer fra disse kildene inn i studien, fortløpende i rapporten.

## 2.4 Statistisk breddestudie

Stemmer hypotesen om at lokalsamfunn som lykkes med sin egen befolkning også lykkes med sitt besøk – og omvendt? Det ønsket vi å skaffe oss et første bilde av, tidlig i studien. Vi laget derfor en indeks hvor vi identifiserte sentrale indikatorer for reiseliv og lokalsamfunn, og hvor vi så kjørte disse sammen.

Tabell 1. Illustrasjon på breddeundersøkelsens oppbygging

Reisemålsindeks			Lokalsamfunnsindikator (50%)	Samlet indeks
A Reiselivsnæringer Nivå 40% vekt	B Reiselivsnæringer Vekst 50% vekt	C Private fritidsboliger 10% vekt	D Lokalsamfunnsattraktivitet 100 % vekt	Sum og rangering etter A – D

Indikatorerne for reiseliv er for det første (A) reiselivsbasert sysselsetting, hvor vi gjennomførte analyser både med og uten handel. Flexibiliteten med å ta inn/ut handel gjorde det enkelt for oss å se om kommunen var et «shoppingsted» for dagsbesøk fra omkringliggende kommuner, eller om de hadde ferierende kjøpekraft boende i ferieformer i egen kommune. Når vi så skulle plukke ut casekommuner for å studere forholdene nærmere, hadde vi et grunnlag for å unngå å få med typiske «kjøpesenterkommuner» uten mye annet reiselivsbasert verdiskaping. For det andre ønsket vi å se om den enkelte kommunen var i en positiv eller negativ utvikling. En indikator (B) identifiserer derfor utvikling over tid – 2002-2012, med størst vekt på den siste perioden. For det tredje identifiserte vi kommunenes nivå når det gjelder privat fritidsbebyggelse (C). Utleiehytter i kommersiell utleievirksomhet faller her utenfor fordi disse inkluderes i indikator A. Lokalsamfunnsindikatoren (D) er det vi i andre studier gjerne kaller lokalsamfunnsattraktivitet. Det er en samleindikator som fanger opp summen av stedets befolkningsutvikling utover hva som kan forklares med arbeidsplassvekst.

Indikatorerne ble beregnet både etter reelt nivå (i forhold til kommunens innbyggertall) og relativt nivå i en norsk rangering. Gjennom det første målet oppnår vi å se hvilken størrelse de ulike variablene har for den enkelte kommune, vi kan dermed avlese kommunens profil. Noen er sterke på kommersiell overnatting, andre er typiske hyttekommuner, atter andre fungerer som et handelssentrum hvor folk, både fastboende og besøkende, bor i omkringliggende kommuner. Nasjonal rangering er nyttig for å se om det er skjulte landsdels-variabler eller andre forhold (fjell, kyst, sesongprofil, eller annet) som avslører seg som mulige forklaringsfaktorer. Det viste seg ikke å være tilfelle. Dette skyldes naturligvis delvis vår egen utvalgsprofil/vektning av indikatorerne. Dersom vi f.eks. hadde vektet hyttetetthet høyere enn 10%, ville en lang rekke fjell og fjellnære kommuner, samt noen

flere sørlandskommuner, kommet høyere på rangeringen. Oversikten nedenfor viser topp-30 listen over norske kommuner, rangert etter de ovenfor nevnte indikatorene i sum. Oversikten viser hvor hver kommune scorer henholdsvis sterkt og svakt.

Alle tallene i kolonner A - D er skalert slik at 0 = laveste registrerte verdi til 100 = høyest registrerte verdi.

Tabell 2. Rangering av norske kommuner etter gjennomsnittssum av ulike reiseliv- og lokalsamfunnsattraktivitetsindikatorer.

Kommuner	A - Nivå	B - Vekst	C - Hytter	D – Bostedsattraktivitet	Sum
1. Flå	57,7	100,0	46,6	57,1	77,7
2. Krødsherad	75,1	56,9	25,3	36,5	61,0
3. Ulvik	66,1	48,4	10,8	45,6	51,8
4. Eidfjord	68,2	39,2	35,4	75,6	50,4
5. Hol	100,0	10,2	46,0	34,6	49,7
6. Hemsedal	91,2	14,6	42,5	82,5	48,1
7. Sirdal	45,7	44,1	71,0	54,9	47,4
8. Bykle	93,4	0,0	100,0	80,5	47,4
9. Hamarøy	29,9	64,8	15,6	40,8	45,9
10. Øyer	62,3	35,1	16,8	46,9	44,1
11. Dovre	60,3	36,7	9,8	33,1	43,4
12. Aurland	60,0	37,2	6,0	26,8	43,2
13. Røros	55,5	35,5	19,4	41,6	41,9
14. Namsskogan	42,5	47,6	11,0	43,4	41,9
15. Stryn	46,1	44,8	5,7	47,7	41,4
16. Trysil	49,2	36,5	33,8	44,7	41,3
17. Balestrand	36,9	51,9	3,3	20,0	41,1
18. Vinje	35,5	45,0	38,3	12,1	40,5
19. Tokke	29,7	53,4	18,5	22,4	40,4
20. Evje og Hornnes	34,9	46,3	18,3	43,1	39,0
21. Lyngdal	31,1	51,0	8,5	42,5	38,8
22. Jondal	18,3	59,7	13,3	54,3	38,5
23. Øystre Slidre	54,2	23,2	43,3	52,2	37,6
24. Flakstad	24,4	54,8	2,4	14,8	37,4
25. Voss	40,0	40,7	7,6	38,1	37,1
26. Lillesand	21,5	55,2	8,4	33,0	37,0
27. Ringebu	38,9	36,8	30,7	50,0	37,0
28. Flesberg	27,9	40,6	53,1	29,1	36,8
29. Tinn	33,0	43,7	17,3	30,6	36,8
30. Vega	27,7	49,6	7,3	35,8	36,6

Flå er som vi ser den kommunen i Norge med størst vekst i sin samlede besøksnæring, Hol er kommunen med høyest nivå i forhold til folketall og Bykle er den kommunen i Norge med relativt sett flest hytter. Vi ser videre at selv om Hol har et høyt nivå, har de hatt svak utvikling (egentlig en nedgang, viser tallene bak indikatoren). Bykle framstår på samme måte med en krevende profil, sett fra reiselivsnæringen side. Kommunen er en gigant i hyttemarkedet med langt flere hytter pr innbygger enn selv den nest største hyttekommunen i Norge, men med svært dårlig – den dårligste – utviklingen i Norge på reiselivsbasert næringsutvikling. Slik leste vi tallene, langt nedover listene og fant dermed interessante kombinasjoner. Noen kommuner ser ut til å lykkes godt med sin reiselivsutvikling med vekst de seinere årene, men de mister samtidig grep om egen befolkning – bostedsattraktiviteten faller. Andre kommuner har andre balansepunkter som vi fant interessante for vårt formål. Dette ga grunnlag for utvelgelse av case. Se avsnitt 2.5, nedenfor.

Vi fulgte opp breddeundersøkelsen med åtte telefonintervjuer for å sjekke relevansen av breddeanalysens resultater. Intervjuene ble gjort med fire rådmenn, en ordfører, to stedlige hotelldirektører og en reiselivskoordinator. Vi refererer ikke disse samtalene i denne rapporten, samtalene fungerte kun som grunnlag for justeringer og formuleringer for spørsmål i neste trinn av analysen.

## 2.5 E-post survey

---

De seksti øverste kommunene i den nasjonale breddeundersøkelsen fikk tilsendt et epostbasert spørreskjema med 30 spørsmål/påstander hvor vi kartla både planstatus, prioriteringer og holdninger til ulike reiselivs- og lokalsamfunnsspørsmål i kommunene.

Skjemaene ble sendt direkte til rådmenn og ordførere med forklaring om undersøkelsens formål. Det ble opplyst om at lenken til undersøkelsen kunne sendes videre, slik at flere personer fra samme kommune kunne svare. Også aktører utenfor kommunen, reiselivslaget, destinasjonsselskapet, eller andre, kunne svare.

Vi fikk inn 54 svar fordelt på 40 kommuner, det betyr at hele 68 prosent av kommunene svarte. Fra tre kommuner fikk vi svar fra tre ulike personer, i seks kommuner fikk vi to svar fra hver.

71 prosent av svarene kom fra rådmenn, 12 prosent fra etat/avdelingsledere, 4 prosent fra reiselivslag og 14 prosent fra andre. Den sterke overvekten av rådmenn preger sannsynligvis svarene. Det er interessant at det er kommunens øverste administrative leder som gir de fleste svarene som vi fikk inn. Det gir verdifull informasjon om kommunal holdning og oppfatning om en del sentrale spørsmål om samspill og ansvarsfordeling. Men utvalget blir noe ensidig. Vi ville trolig søkt etter respondenter i et noe bredere lag, dersom vi skulle gjennomført undersøkelsen på ny. Det hadde vi verken tid eller budsjett til. Likevel – svarene er interessante. Ikke bare for hva de eksplisitt uttrykker, men også for hva de *ikke* sier. På spørsmål om potensielt problematiske sider ved å balansere forhold til fastboende og besøkende, viker for eksempel mange av respondentene unna. De problemene som vi kjenner, både fra mange års arbeid i feltet, og som vi fikk bekreftet i



fokusgruppeintervjuer i casekommunene, underkjennes langt på vei i epostsurveyen. Så åpenbart var dette at vi hos flere av enkeltrespondentene kunne avsløre åpenbare selv-  
motsigelser. Det ga opphav til en mistanke som vi fulgte over i casestudiet: Er under-  
kommuniseringen av konfliktpotensialet mellom lokalsamfunnshensyn og reiseliv et ut-  
trykk for bevist skjønning av egen kommune, eller er det et uttrykk for manglende  
innsikt og kunnskap om det aktuelle feltet i kommunenes ledelse?

Vi gir ikke en samlet framstilling av surveyens svar. Spesielt interesserte kan få den over-  
sendt på anmodning. Svarene danner i stedet grunnlag, sammen med studiens øvrige in-  
formasjonskilder, for våre kommentarer i kapitlene 5, 6 og 7.

## 2.6 Casestudie med fokusgruppeintervjuer

---

I utgangspunktet hadde vi ikke lagt opp til å gjennomføre casestudier i prosjektet, utover  
å følge opp breddestudien nevnt ovenfor med telefonintervjuer og dokumentstudier av 15  
kommuner. Vi innså imidlertid underveis, at studien fortjente et noe nærmere blikk på  
aktuelle casekommuner. Telefonintervjuene som vi startet med å gjennomføre, ga ikke  
den ønskede innsikten.

I samråd med oppdragsgiver, la vi derfor opp til å besøke et utvalg særlig interessante  
kommuner. Vi plukket ut ni fra topp-30 lista, ut fra en diskusjon i forskerteamet og med  
prosjektansvarlig. To kommuner ble slått sammen til ett case; Valdreskommunene Øystre  
og Vestre Slidre. Utvalget ble gjort med utgangspunkt i de da åtte reisemålenes profil med  
hensyn til vår modellforståelse, redegjort for i kapitlene 4 og 5.

Følgende ble plukket ut, med kort begrunnelse gitt her.

- Lyngdal – Typisk sommer/baseferiedestinasjon med god vekst og god bosettings-  
utvikling
- Krødsherad – Typisk «to-senter» destinasjon med Norefjell oppe på fjellet og No-  
resund nede «i bygda»
- Røros – Høy reiselivsattraktivitet, helårsprofil men med lav bosteds-score
- Vinje – Sterk reiselivsvekst i et vanskelig marked (alpin/vinter) men med fallende  
bostedsattraktivitet. Langt fra store befolkningssentrasjoner.
- Øyer – Høyt nivå på reiseliv (dominerende næring) med store omstillingsutford-  
ringer, som Vinje men nær stor befolkning (Oslo). Interessante uavklarte prob-  
lemstillinger med hensyn til sentrum/bostedsutvikling
- Eidfjord – Typisk cruisedestinasjon med én-sesong-profil. I tillegg har de gjen-  
nomreiseprofil med et nasjonalt ikon i kommunen (Væringsfossen langs Riksveg  
7 fra Oslo til Bergen)
- Øystre og Vestre Slidre – To Valdreskommuner som delvis deler skjebne og som  
er komplementære i produkt/profil. Er de dette bevisst? Felles strategier?
- Balestrand – Klassisk reiselivskommune med svært ensidig profil. Typisk dist-  
riktkommune.

Casestudiene ble foretatt gjennom fokusgruppeintervju lokalt i kommunene. Vi sendte et brev til kommunens ordfører og rådmann med anmodning om deltakelse, og hvor vi anga hvilke aktører/miljøer vi ønsket å snakke med i en gruppesamtale. Samtlige ni case-kommuner svarte positivt. Intervjuene ble gjennomført i perioden juni og august.

I fokusgruppeintervjuene fikk vi anledning til å registrere ulikheter og skillelinjer i spørsmål om lokalsamfunnsutvikling og reiseliv på en annen måte og som vi ellers ikke ville fått tak i. Intervjuene var strukturerte gruppeintervju, hvor en forsker leder et intervju med 10-15 deltakere. Intervjuene ble, etter innledende presentasjon av de frammøtte, startet opp med en kort faglig redegjørelse for prosjektets tema. Vi gikk så gjennom en rekke nøkkeltall for den angjeldende kommunen/reisemålet, før samtalen ble satt i gang. Intervjuet hadde en uformell form, med rik åpning for at deltakerne kunne komme med egne tema og innspill. Ved at deltakerne samtaler om egne erfaringer, fikk vi fram mer, og en annen type, informasjon enn om vi skulle intervjuet dem en og en.

Deltakerne responderte på hverandres meninger og erfaring, og forskeren som ledet intervjuet, utfordret deltakerne nettopp på dette feltet for å utnytte verdien ved den felles samlingen av ulike aktører mest mulig.

Samtlige case-reisemål hadde rekruttert relevante deltakere, og samtalene forløp fritt og ledig. Metodegrepet ga massive mengder relevant informasjon, slik vi vurderer det.

# 3. Attraktive lokalsamfunn

Denne studiens formål er å se nærmere på hvilken rolle reiselivet kan spille for å skape attraktive lokalsamfunn. Det forutsetter en teori om hva lokalsamfunnsattraktivitet er, og hvordan den skapes. Først da kan vi finne fram til reiselivets rolle i dette bildet.

Dette kapitlet redegjør nærmere for vår programteori for attraktivitet.<sup>3</sup>

## 3.1 Mål om attraktivitet

---

Det har med varierende virkemidler, vært en viktig målsetting for skiftende regjeringer de siste tiårene å opprettholde bosettingen i hele landet. Ett av de sentrale temaene innenfor dette samfunnsområde har vært å stimulere til å utvikle attraktive lokalsamfunn. Satsingen springer blant annet ut fra stortingsmeldingene «Hjarte for heile landet» (St.meld. nr. 21 (2005-2006)), «Lokal vekstkraft og framtidstru» (St. meld. nr. 25 (2008-2009)) og fra den foreløpig siste stortingsmeldingen om dette emnet; «Ta heile Norge i bruk» (St.meld. 13 (2012-2013)). Satsingen er konkretisert i flere nasjonale programmer; «Bolyst» og «Småsamfunnssatsingen», «BLEST» og «Boligetablering i distriktene». Programmet «Merkur», som støtter nærbutikker i distriktene, føyer seg også inn i dette, likesom den nasjonale LUK-satsingen (Lokalt utviklingsarbeid i kommunene) er et uttrykk for det samme fokuset.

Ofte knyttes attraktivitet for lokalsamfunn både til demografisk utvikling, kulturliv, andre levekårsvariabler og det stedlige næringslivet. Ettersom det er *bosettingen i distriktene* som er det overordnede målet for innsatsen, er det naturlig å anta at vekst i næringsliv, levende kulturliv, trygge oppvekstkår og andre satsinger, i sin tur skal skape en vedvarende og helst tiltakende bosetting der hvor innsatsen settes inn. Vi kan dermed tenke oss mange uttrykk for attraktivitet, men likevel med ett felles overordnet mål for innsatsen, nemlig en god og bedret flyttebalanse til det aktuelle stedet/kommunen.

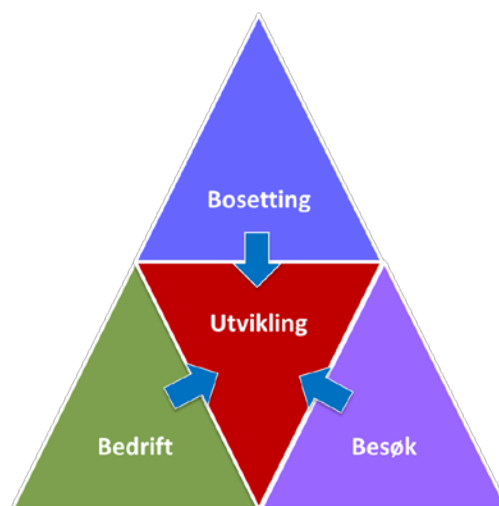
---

<sup>3</sup> Telemarksforskning leverte ferdig i mai 2013, et arbeid til KRD som gikk på å utvikle en programteori for attraktive lokalsamfunn. Arbeidet omtales med lenke til rapportene som ble levert i prosjektet på KRDs hjemmesider: [http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/dok/rapporter\\_planer/rapporter/2013/programteori-for-attraktivitet.html?id=727658](http://www.regjeringen.no/nb/dep/krd/dok/rapporter_planer/rapporter/2013/programteori-for-attraktivitet.html?id=727658). Rapportene kan også lastes fritt ned fra Telemarksforskings publikasjoner på [www.telemarksforskning.no](http://www.telemarksforskning.no)

## 3.2 Folk skaper steder

---

Utgangspunktet for en teori om stedlig attraktivitet er derfor at det er mennesker som skaper steder. Folk skaper steder gjennom å arbeide der, besøke stedet, eller å bo der. Utvikling av steder skjer dermed i samspill mellom disse tre faktorene, som illustrert i pyramidefiguren nedenfor.



Figur 1. Attraktivitetspyramiden

Pyramidefiguren danner grunnlag for Telemarksforskings måling av steders attraktivitet og utvikling av dette over tid, også i denne studien. Den er videreutviklet i arbeidet med programteori for attraktive lokalsamfunn (Vareide, Kobro og Storm (2013)) hvor vi skiller mellom hva lokalsamfunnet selv har handlingsrom til å påvirke og hva som er eksterne rammebetingelser og strukturelle begrensninger/bindinger utenfor stedets eget handlingsrom. Vi legger først et forenklet perspektiv til grunn for dette kapittelet.

### 3.2.1 Folk i arbeid

De to triangelene nederst i figuren beskriver stedets næringsgrunnlag. Besøk kan måles på mange måter, men vi er først og fremst opptatt av om besøket til et sted genererer grunnlag for å opprettholde og videreutvikle et *lokalsamfunn*. Vi innser naturligvis at besøk for eksempel for reiselivsbedrifter og grunneiere, kan være et mål i seg selv. Skjønt, også for disse vil nok de *inntektene* som skapes av besøket, og hva disse inntektene i neste omgang kan brukes til, peke mot mål utenfor selve pengestrømmen. Men for stedet som subjekt, er besøk en verdi fordi det *kan skape grunnlag for sysselsetting og bosetting*. Dette tar vi konsekvensen av i programteorien for stedsattraktivitet. Vi definerer derfor en rekke besøksnæringer i vid forstand, og måler hvordan sysselsettingen i disse næringene varierer over tid som uttrykk for besøkskomponenten (høyre triangel i figuren) som kilde til utvikling av stedet. Alle bransjer som kjennetegnes av at kunden må være personlig til stede, regnes som besøksnæring. Besøksnæringer kan deles opp i fire underkategorier; aktiviteter, overnatting, servering og handel.

Det venstre triangelet i figuren defineres av stedets sysselsetting knyttet til produksjon av varer og tjenester som «eksporteres» ut av regionen. Dette omfatter all vare- og tjenesteproduksjon som har sitt marked utenfor stedet. Her finner vi landbruk og fiske i den næringsgruppen som vi kaller stedlig naturbasert produksjon, i tillegg til industriproduksjon og produksjon av teknologiske tjenester.

### 3.2.2 Folk som bor på stedet

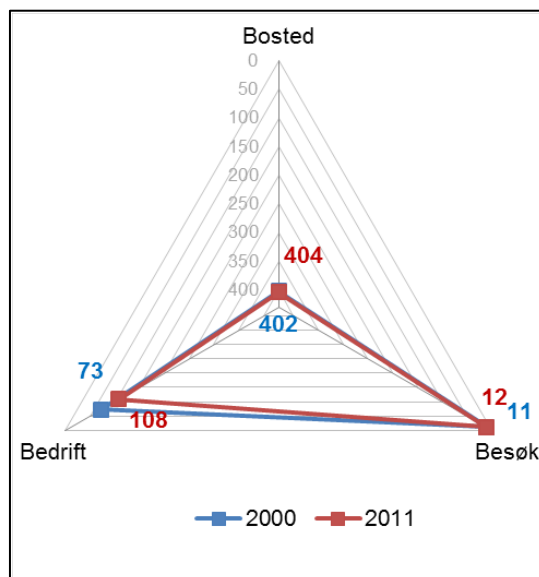
Vi har gjennom et stort antall studier av stedsattraktivitet funnet ut at stedets attraktivitet påvirker nettoflyttingen til stedet enten *indirekte* gjennom arbeidsplassvekst, omtalt ovenfor, eller ved at stedet påvirkes *direkte* gjennom bostedsattraktivitet. I tråd med dette defineres topptriangelet i figuren defineres av om det eksisterer mer innflytting eller mindre fraflytting fra et sted *enn det som kan forklares med arbeidsplassvariasjoner*. Hvis vi hadde regnet med all inn/utflytting (nettoflytting) til et sted i denne triangelen, ville vi fått med oss effekten av arbeidsplassvariasjoner to ganger. Det vil ødelegge figurens analyseegenskaper. For at bosetting skal fungere som uavhengig variabel, ser vi derfor på nettoflytting som *ikke kan forklares med arbeidsplassvariasjon*. Slik flytting var ikke så vanlig før – folk flyttet til, eller bodde på, stedet der de jobbet. Men forbindelsen mellom bosted og arbeidssted blir stadig løsere på grunn av at stadig flere pendler, dvs. bor på andre steder enn de arbeider. Derfor er innsikt i flyttemønstre viktig både i forhold til arbeidsplassutvikling og forhold utenom arbeidsplassutviklingen (topptriangelet).

En analyse av arbeidsplassutvikling i de to nederste trianglene er ikke uttømmende for all sysselsetting et sted. Vi har i tillegg det vi kaller «bostedsnæringer» De ligger i midten av trekanten, sammen med «utvikling», i det røde feltet. Ethvert lokalsamfunn har en rekke lokale arbeidsplasser som skapes av at det bor folk på stedet. De er bostedsbetingede. Post, lensmann, barnehager, skoler, eldreentra, advokater, bank og forsikring, er eksempler på private og offentlige arbeidsplasser som mer eller mindre er en direkte funksjon av at det bor folk på stedet. Slik sysselsetting er derfor en funksjon av både bosetting (øverst i figuren) og stedets bostedsuavhengige næringsutvikling (de to nederste trianglene). Vi teller derfor ikke opp den bostedsavhengige sysselsettingen i våre attraktivitetsanalyser, for å unngå å telle effekt av endringer to ganger.

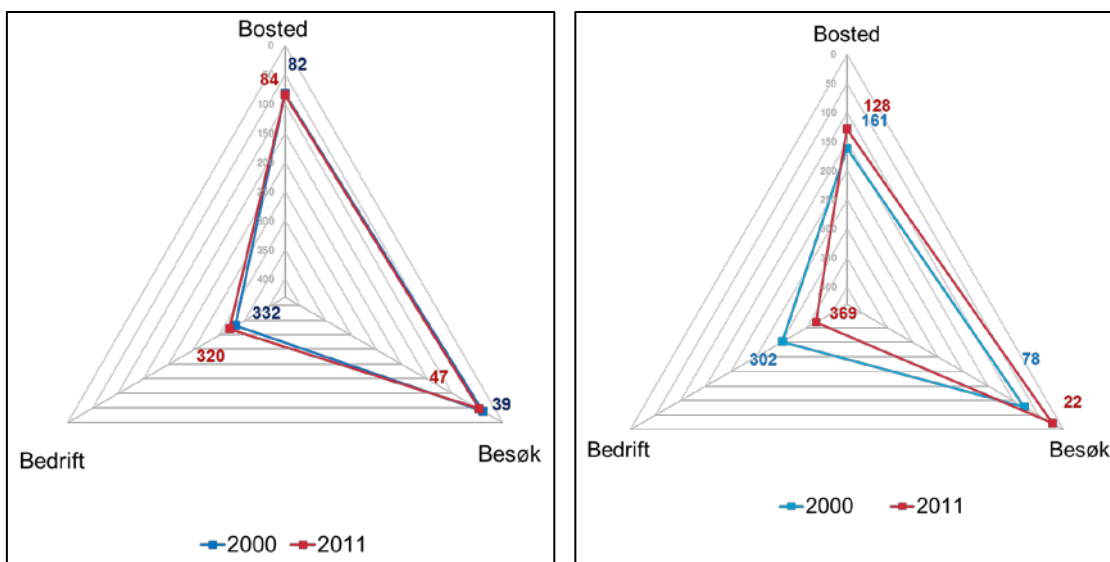
Når vi så «overvåker» utviklingen av kommuners utvikling i de tre ytre trianglene, får vi bilder av svært ulike kommunale profiler. På neste side viser vi tre eksempler fra analysen av de ni casekommunene, hvor vi ser kommunale profiler med utviklingstrekk over en tiårsperiode. Tallene i figuren viser kommunens rangering blant landets 428 kommuner (430, fram til 2011). Plasseringen viser kommunens profil med hensyn til to former for sysselsetting nederst i figuren, og bosetting øverst. De to fargene viser kommunens utvikling i den analyserte perioden.

Røros har som vi ser har et bredt næringsliv – de er ikke bare en reiselivskommune. Røros har også en høy konsentrasjon av basisnæringer. Videre ser vi av figuren at kommunen kommer lavt ut på bostedsaksen, som følge av at Røros har økende netto innpendling. Røros har dermed ikke fullt ut fått omsatt sin næringsvekst i økt innflytting. Bakgrunnstall, som vi har muligheter for å gå nærmere inn på for alle kommuner i landet hver for seg, viser at boligbyggingen har vært lav i Røros. Folk bosetter seg i nabokom-

munene og pendler inn til Røros' mangfoldige næringsliv. Det gir lav score på bostedsindikatoren. Som vi uttrykte det i studien av suksessrike distriktskommuner, så hjelper det ikke å være «pen» – eller denne forbindelsen; å være rik på nærings- og kulturmiljøer – for å tiltrekke deg innbyggere (Kobro, Vareide og Hatling, 2011)



Figur 2. Attraksjonsprofil for Røros kommune 2002 – 2012.



Figur 3. Attraksjonsprofil for Øyer kommune (venstre) og Vinje kommune (høyre) 2000 – 2011.

Øyer kommune har en typisk reiselivsprofil når det gjelder folk i arbeid. De har imidlertid også en relativt god posisjon som bostedskommune, svært stabilt omtrent på 80. plass blant alle norske kommuner i hele perioden. Vinje kommune er noe bedre posisjonert som reisemål i forhold til hvilken sysselsetting deres besøk skaper, mens bostedsattraktiviteten er lavere. Mer enn å se på relativ nasjonal posisjon, er det interessant å følge

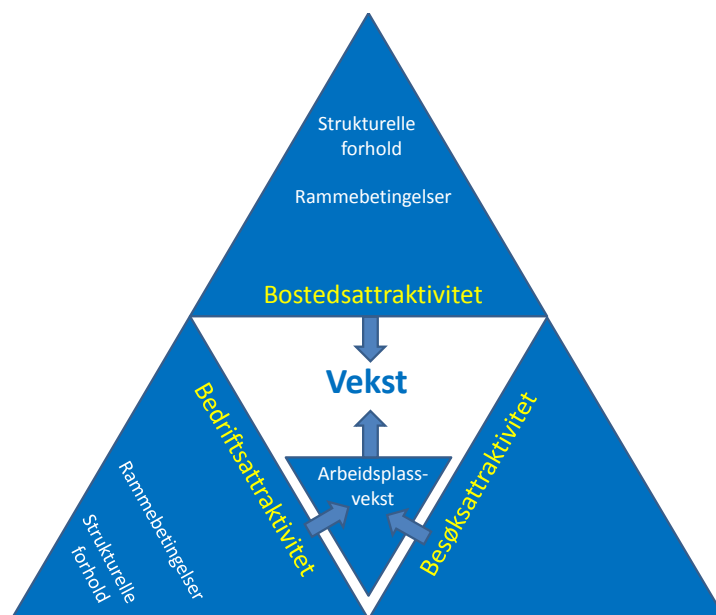
kommunens utvikling over tid. Det er en rekke strukturelle faktorer som nærhet til store sentra, pendlingsmuligheter til relativt nære naboer osv. som spiller inn i forhold til hvor man i hovedsak plasserer seg. Men slike forhold endrer seg lite, slik at kommuner som bedrer sin posisjon, gjør ofte det fordi de har lyktes med endogene strategier.

### 3.3 Programteori for attraktivitet

En programteori for attraktivitet må definere de viktigste drivkreftene bak flyttestrømmene til/fra norske kommuner. Teorien må, som vi har understreket, skille mellom flytting som skyldes stedlig attraktivitet og flytting som skyldes andre forhold. Forhold som kan påvirke flyttestrømmene *utenfor* rammen av stedets egen påvirkning, er strukturelle forhold og økonomiske rammebetingelser. Lokalsamfunnsattraktivitet må, slik vi ser det, være knyttet til forhold som kan påvirkes lokalt, eller som er unikt ved det enkelte stedet, og som på den bakgrunnen påvirker flyttestrømmen til eller fra stedet.

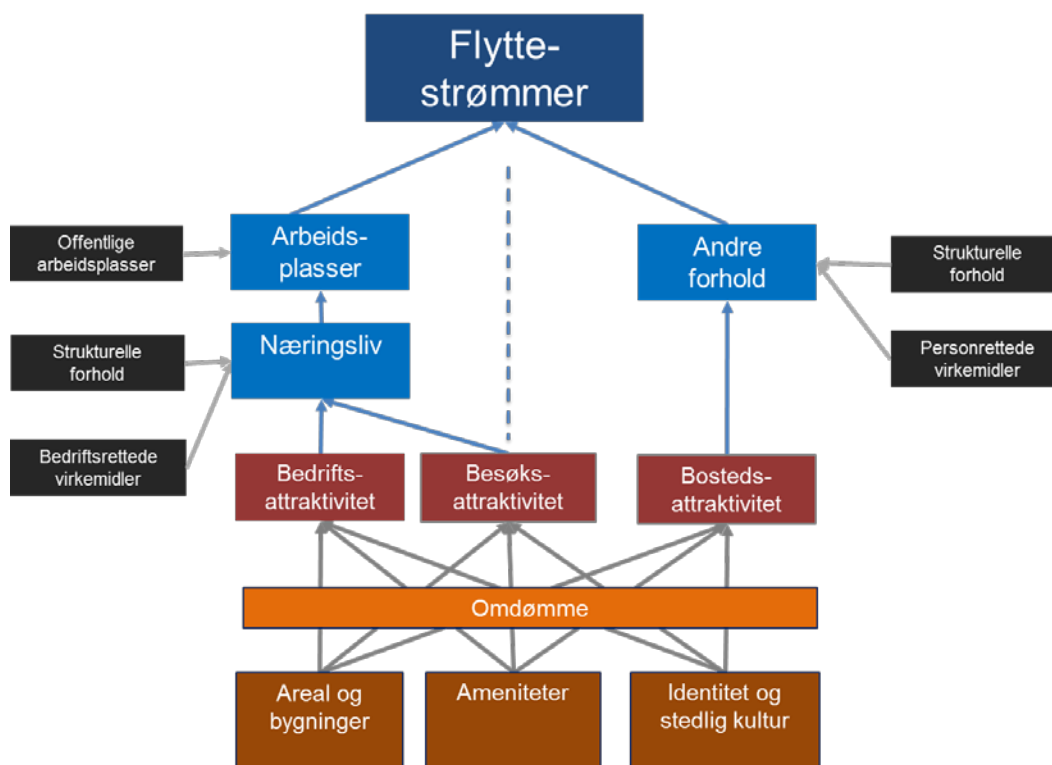
*Attraktivitet er med andre ord en stedlig egenskap som påvirker flyttestrømmen til et sted, enten ved at stedet tiltrekker seg næringsliv eller besøkende som skaper arbeidsplasser og derigjennom innflytting, eller ved at stedet er attraktivt som bosted uavhengig av stedets arbeidsplassutvikling.*

Denne definisjonen av attraktivitet er videre utviklet over i de tre attraktivitetsdimensjonene **bedriftsattraktivitet**, **besøksattraktivitet** og **bostedsattraktivitet** som vi så i den forenklete figur 3, beskrevet ovenfor, og fyldigere beskrevet i TF-notat nr. 11/2013 «For-slag til ny programteori for attraktivitet, milepelsnotat 2. (Vareide, Kobro og Storm (2013)). Vi vil videre i denne rapporten konsentrere oss om hvordan særlig *besøksattraktiviteten*, nederst til høyre i figuren, kan påvirke stedets samlede attraktivitet.



Figur 4. Attraktivitetspyramiden, utbygget etter programteori for attraktive lokalsamfunn.

Modellen nedenfor viser de viktigste komponentene i en programteori for stedlig attraktivitet hvor vi beveger oss videre fra de innledende og mer enkle pyramidemodellene. Figuren mer detaljert hvilke forhold som påvirker flyttestrømmene, både når det gjelder det som ligger utenfor og innenfor det lokale handlingsrommet.



Figur 5. Programteorimodell for attraktive lokalsamfunn (Telemarksforsking 2013)

Vi gjenkjenner elementene fra attraktivitetspyramiden i modellen hvor attraktivitet som skyldes arbeidsplassvekst gjenfinnes til venstre i modellen, og attraktivitet som forårsaker flytting av andre årsaker, til høyre i figuren. Rammebetingelser og strukturelle forhold knytter seg til flere av komponentene, utenfor stedets eget handlingsrom – i svart i modellen.

Arbeidsplassutviklingen på et sted er fortsatt en viktig faktor for å forstå steders utvikling selv om forholdet har fått redusert betydning de seneste tiårene. Som vi ser av modellen handler arbeidsplassdimensjonen først og fremst om det private næringslivet. Statlige arbeidsplasser og lokalisering av fylkeskommunale arbeidsplasser, er i hovedsak ikke ut-



trykk for stedets attraktivitet <sup>4</sup>. Og ansatte i kommunal offentlig sektor er stort sett en funksjon av befolkningsstørrelse. Vi legger derfor også den utenfor sentrum av modellen som fokuserer på faktorer som stedet selv kan bruke til å påvirke sin attraktivitet. Modellen er for øvrig nærmere forklart i egne dokumenter (Vareide, Kobro og Storm (2013 b)).

For denne studiens formål er det sentralt å forstå hvordan besøk kan skape besøksnæringer og hvordan besøksnæringer så kan skape grunnlag for positiv flyttebalanse og dermed stedlig attraktivitet. Modellen i figur 5 viser at det skjer gjennom innsats/endringer fra fire temaer; det er de fire «boksene» nederst i modellen: Areal og bygninger; ameniteter som er et samlebegrep for stedlige goder, både frie og kommersielle goder; stedets sosiale kultur; og betydningen av stedets omdømme.

Steder som vil jobbe med utvikling av sin besøksattraktivitet har dermed fire «tiltaksfelt» som de kan skape aktiviteter innenfor – det er de fire boksene. Tabellen nedenfor eksemplifiserer tiltaksnivået under hvert av temaene.

Tabell. 3. Eksempler på tiltak i hver av de fire påvirkningsfeltene for lokal attraktivitet gjennom besøksattraktivitet.

Areal og bygninger	Ameniteter	Sosial kultur	Omdømme
Boligtilbud	Skiløyper og skitrekk	Nettverk	Webtjeneste
Hytter, hyttetomter	Marina/båtplass	Tillitsbyggende aktiviteter	Medietiltak
Utleieenheter	Bredbånd	Åpne møteplasser	Profilerings-materiell
Hoteller	Handelstilbud	Rom for ildsjeler	Brosjyrer
Campingplass	Parkeringsplasser	Folkemøter	Salgskampanjer
	Kulturarrangementer	Idédugnader	Messer
Med mere ...	Med mere ...	Med mere ...	Med mere ...

### 3.4 Profesjonalitet i stedsutviklingen

Hvilke *konkrete tiltak* som vil ha signifikant verdi for det enkelte lokalsamfunnet/reisemålet ut i fra modellforståelsen ovenfor, kan ikke fastslås på generelt grunnlag. Det vil avhenge av lokalsamfunnets grunnlagsressurser; hva det har å arbeide med. Er det en kystkommune med dype fjorder og bratt fjell, finnes det skjærgård og sandstrender, eller er det innland? Er det en fjellkommune, en dal med elv og stryk, eller store skoger? Topografi og andre naturgitte forhold spiller med andre ord inn. Men også en rekke and-

<sup>4</sup> Ulike lobbykampanjer og innsats for å få sykehus, videregående skoler eller statlige tilsyn etc. lagt til kommunen kan være viktig innsats for å beholde/skape sysselsetting og dermed bosetting, mange steder. Men vi regner likevel dette som eksterne forhold utenfor rammen av stedlig attraktivitetsutvikling.

re grunnlagselementer skaper basis for attraktivitet: Har stedet stor befolkning, eller er det lite folk; grad av urbanisering; byggeskikk og sentrumsstruktur; nærhet til nabokommuner og deres grunnlagsressurser, osv. En rekke slike ting kan ligge til grunn for attraktivitet, men er ikke i seg selv «magneter». Lokalsamfunnsaktører må utvikle attraktive steder ut fra egne ressurser, og da finnes det mange opsjoner i de fire omtalte bokserne. Det samme gjelder også kvaliteter som gjør steder til gode reisemål. Også for steder som fungerer som reisemål vil det ligge en rekke mer eller mindre faste forutsetninger i bunn.

Et eksempel kan hentes fra Øyer kommune. Hafjell har etter OL-arrangementet og den store alpinutbyggingen i den forbindelse, utviklet seg til en markant vinterdestinasjon. Men å utvikle lokalsamfunn på grunnlag av énsesongsstruktur er vanskelig. En systematisk jobbing i en regional kontekst, hvor også nabokommunenes særtrekk og ressurser er tatt inn i sammenhengen, har gitt framgang. Hunderfossen familiepark ligger ikke i Øyer kommune (men Lillehammer), men er likevel på naturlig vis tatt med som grunnlag for helårsturisme og utvidelse av hyttebruken i Hafjellområdet sommerstid.

Noen lokale/regionale forutsetninger for å utvikle besøksattraktivitet vil knytte seg til såkalte hygiene faktorer (push-faktorer). Det er stedlige tilbud som fungerer som et minimum for at besøkende skal komme, det er faktorer som derfor vil holde gjester unna eller støte vekk de som kommer, dersom faktorene *ikke* er til stede. Eksempler kan være tilgjengelig parkering, åpne butikker, forståelig skilting, et minimum av service, søppelfrie og måkte (om vinteren) veier og plasser, etc. Andre forhold kan virke mer aktivt tiltrekkelige (pull-faktorer), avhengig av gjestegruppe. Eksempler kan være gode skiløyper, varierte alpinedfarter, tilgjengelig og godt fiske, vakker utsikt med tilgjengelige og skiltede utsiktssteder, kulturarrangementer/festivaler, etc. I Eidfjord kommune, ved Vøringsfossen, så vi eksempler på dette. Vøringsfossen oppfatter nok de fleste som et fritt gode. Parkering ved det naturlige utkikkspunktet er imidlertid privatisert og kommersialisert på en lite tiltalende måte. Vi registrerte selv både busser og biler som bokstavelig talt rygget bort fra plassen etter å ha blitt presentert for kravet. Det hører med til eksempelet at Nasjonale Turistveier planlegger å investere 100 mill kr, Hordaland fylkeskommune skal betale 25 mill, Hardangerrådet 5 mill og Eidfjord kommune skal selv ut med 20 mill kr for et spektakulært anlegg for framtidig opplevelse av Vøringsfossen.

Poenget med oppstillingen i tabell 3 og teksten ovenfor, er å peke på at *ikke alt* skaper attraktivitet, men at *noe* gjør det – og at *hva dette noe er*, henger sammen med et samspill mellom besøkendes eller fastboendes forventninger og krav, stedets naturlige forutsetninger samt reisemålets eller lokalsamfunnets tilrettelagte tilbud. Det treleddede prinsippet gjelder enten vi snakker om lokalsamfunnsattraktivitet eller besøksattraktivitet, men med ulike innholdskomponenter som kritiske faktorer. Vi skal nå se nærmere på reisemålets karaktertrekk.

## 4. Reisemålsutvikling

Å være et godt reisemål handler både om fysiske, politiske, økonomiske og sosiologiske kvaliteter. Det handler om å kjenne seg selv og sitt marked. Mest fokus i norsk reiselivs-politikk er nok rettet mot det siste. Det er ikke tilfelle her. I lys av studiens formål, legger vi i dette kapittelet mest vekt på å forstå utvikling av reisemål ut fra lokale forutsetninger.

### 4.1 Reiser foregår til steder

---

Et reisemål er et geografisk sted som besøkes fordi stedet har noen kvaliteter, og stedet gir den besøkende noen opplevelser som gjør det verdt å besøke. Disse kvalitetene og de opplevelsene som de gir, *foregår alltid et sted*. I sentrum av opplevelsen står det riktignok ofte en definert leverandør, ikke alltid ved konsumering av frie goder, men ellers. Denne leverandøren vil ofte være en næringsaktør. Utviklingen av norsk reiseliv har derfor ofte fokusert på *lønnsomme næringer*. Men like fullt; denne næringsaktøren tilbyr alltid sin tjeneste eller produkt til og på et sted. Den stedlige dimensjonen er derfor sentral – men den har ikke alltid vært det – i analyser og strategisk utvikling av norsk reiseliv.

Det skilles ofte mellom tre reisemotiv i analyser av reiselivet; yrkesreiser, kurs/konferanse og ferie/fritid. Attraktivitetsutvikling som konkurransekraft er hovedsakelig knyttet til de to siste. I ferie-/fritidsegmentet er det den reisende selv som bestemmer hvor de vil reise på bakgrunn av egne og reisefølges ønsker og preferanser. I kurs/konferansemarkedet er det gjerne en arrangør som bestemmer kursets eller arrangementets lokalisering. Stedets attraksjonskraft spiller like fullt inn, men ofte med andre karaktertrekk enn overfor individuell fritidstrafikk. Logistikk, reisetid og tekniske fasiliteter, spiller inn på en annen måte. Også i dette markedet ser vi derfor at stedets besøksattraktivitet har betydning – man må bare være oppmerksom på hvilke faktorer som er kritiske. Yrkestrafikk er nødvendig overnatting som personer må gjøre i forbindelse med yrkesreiser. En heismontør fra Oslo på jobb i Ålesund må overnatte to netter fordi jobben i byen tar tre dager. En oljearbeider fra Porsgrunn rekker ikke flyet til Geiteryggen etter vaktturnusen på Osebergfeltet, og må overnatte på hotell på Flesland. Her slår stedsattraktivitet også inn, men på en helt annen måte. Steder som vokser sysselsettingsmessig – som har en positiv *bedriftsattraktivitet* (nederst til høyre i attraktivitetspyramiden) vil naturlig generere flere yrkesovernattinger enn steder med lav bedriftsattraktivitet, i tråd med programteorien fra forrige kapittel.

«Hvitebok for reisemålsutvikling»<sup>5</sup> tar tak i den utfordringen det er å se reiselivsutvikling og stedsdimensjonen i sammenheng. Hviteboka gir et sett råd og peker på en rekke forut-

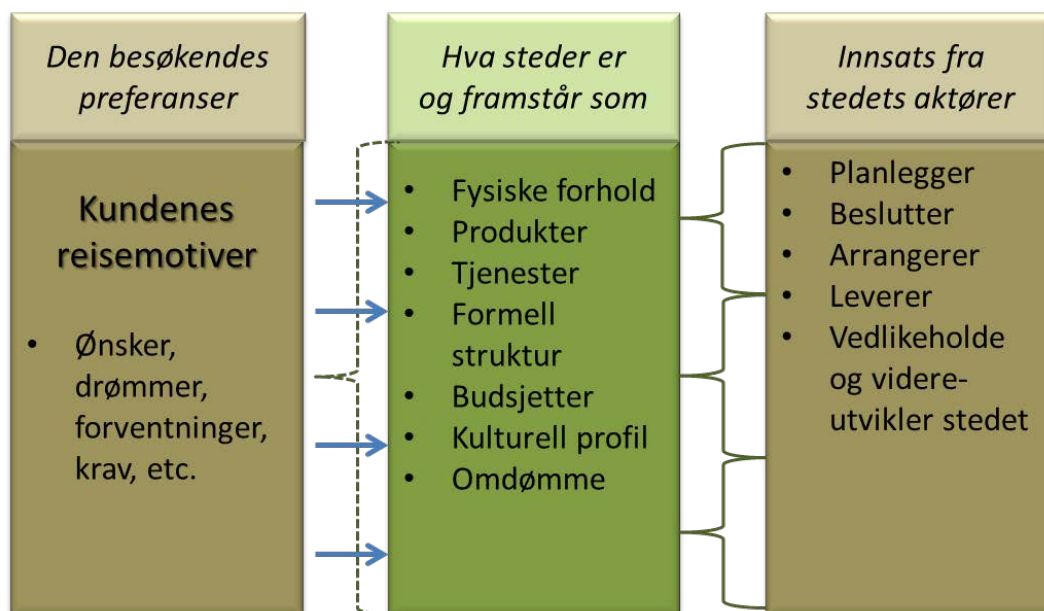
---

<sup>5</sup> Innovasjon Norge, Rapport 1:2008

setninger for god reiselivsbasert stedsutvikling. Vi har i første del av dette kapittelet tatt utgangspunkt i den kunnskapen som ligger til grunn for denne.

## 4.2 Helhetlige reisemål

Et reisemål skapes i møte mellom *to grunnleggende komponenter*; den besøkedes ønsker og behov på den ene siden, og reisemålets evner til å oppfylle og skape (se stiplet linje i figuren nedenfor) disse ønskene på den andre siden. Når det gjelder den siste komponenten, er en presisering nødvendig. Reisemål i betydningen geografisk størrelse kan i liten grad oppfylle noens ønsker. Det er *aktørene* på stedet som hver for seg og i samspill, frambringer de tjenestene, den tilretteleggingen og de produktene som egentlig skaper destinasjonen. Figuren viser et samspill mellom hvilke kvaliteter reisemålet må framskaffe, hvilke aktører som må aktiviseres for å få dette til, og hvilke kvaliteter reisemålet får i forhold til hvilke aktører som forefinnes og hvor gode aktørene på stedet er. Piler går, som vi ser i figuren, begge veier.



Figur 6. Sammenhenger mellom tre komponenter og sammenhengen mellom dem i utviklingen av helhetlige reisemål.

Reisemålsutvikling reiser dermed et tydelig behov for å utvikle en helhet på tvers av de to komponentene på hver sin ytterkant av figuren nedenfor. Da skapes gode reisemål, slik det framstår og oppleves av gjestene, vist i den midterste rammen i figuren. For å lykkes i samspillet forutsettes det en dyp innsikt i gjestenes motiver, deres «*reason to go*», og like gjerne «*reason to stay*». Det forutsetter videre en bred deltakelse fra en lang rekke aktører og miljøer på stedet, illustrert i høyre ramme. *Hvilke aktører* dette er, vil variere fra sted til sted etter hvilke attraksjonsfaktorer som er kritiske for stedets besøk. På Røros er kulturminnevernets forvaltning og kulturarvens ildsjeler mer sentrale for reisemålets identitet og attraksjonskraft, enn de for eksempel er i Lyngdal. Bluesmiljøet er sentrale aktører for utviklingen av Notodden, hvilket de sannsynligvis ikke er på Voss, osv.

Et systematisk arbeid med reisemålsutvikling bygger på en forutsetning om at relevante aktører på destinasjonen både vil og kan skape en helhetlig utvikling, og at de får til et samarbeid om dette. Det er nødvendig at aktørene på reisemålet selv er med på å definere hva som reelt sett er reisemålet, både innholdsmessig og geografisk. Dersom man lar dette defineres av kommunegrenser, administrativt definerte regioner eller andre utenforliggende og for reiselivsutviklingen irrelevante hensyn, vil det bli tungt å få til en effektiv besøksattraktivitet.

### 4.3 Den brede verdiskapningen

---

Et helhetlig stedlig reiseliv med bærekraftkvaliteter, handler om reiselivsaktivitet hvor stedlige natur- og kulturverdier inngår i produksjonen av stedets opplevelser uten at dets verdier forringes. Hensynet til næringsaktivitet og næringsutvikling vil alltid stå sentralt i reiselivet. I et bærekraftig reiseliv greier man imidlertid å se flere perspektiver parallelt. Det er ikke slik at ett perspektiv må dominere og tilsidesette alle andre. Telemarksforskning har i flere prosjekter, bl.a. gjennom følgeevaluering av programmene «Verdiskapingsprogrammet for kulturminner» og «Naturarven som verdiskaper» utforsket den brede verdiskapningen som grunnlag for reiselivsutvikling innenfor en balansert bærekraftig strategi. (Brandtzæg og Haukeland 2012, 2011, 2010, 2009, 2008)

Et sentralt utgangspunkt for arbeidet med bred verdiskaping, er å behandle natur- og kulturarven som en sentral ressurs for stedets nærings- og samfunnsutvikling. Natur- og kulturarven har betydning både for fastboendes og tilreisendes identitet og trivsel. Det er ikke slik at det kun er kommunens egne innbyggere som knytter identitet til stedet, det gjør vi også i forhold til det stedet vi ferierer på. Feriestedets identitet blir naturligvis en større del av den tilreisendes identitet, dess lenger vi oppholder oss der. Dette spiller derfor sterkt inn i forståelsen av det vi seinere i rapporten kaller «second home-innbyggere» (kapittel 5.6). Stedets natur og kulturarv er sterke markører for stedlig særpreg og egenart. Dette gir derfor grunnlag for lokalsamfunnsutvikling og en rekke former for verdiskaping. Kultur- og naturarven er trolig en svært viktig ressurs for den verdiskapningen som foregår på steder knyttet til besøk. Lokal og regional foredling av disse verdiene, forutsetter derfor en bred tilnærming til verdiskapingstemaet.

Et sentralt poeng med bred verdiskaping er at økt bruk av natur- og kulturarven skal bidra til *økt kunnskap og forståelse av de verdier den representerer*. Dette vil i sin tur bidra til økt oppslutning om vern og bevaring av natur- og kulturarven. Slik sett er bred verdiskaping en *utviklingsstrategi* som legger vekt på å understøtte en bærekraftig (varig) utvikling.

Hovedpoenget med begrepet om bred verdiskaping er å se ulike verdiskapingsformene *i sammenheng*, og arbeide med å skape gjensidig forsterkende *samspill* mellom dem.

- ◆ *Miljømessig verdiskaping* innebærer å styrke kvalitetene og verdiene knyttet til kulturminner, kulturlandskap og natur. Miljømessig verdiskaping oppstår ved at disse verdiene skjøttes, holdes i hevd og bevares slik at kulturarven og naturmangfoldet sikres. Dette oppnås blant annet gjennom

god helhetlig planlegging og forvaltning av det fysiske miljø, istandsetting, tilrettelegging, skjøtsel, gjenbruk og god ressursforvaltning.

- ◆ *Kulturell verdiskaping* innebærer økt kunnskap og bevissthet om lokal kultur- og naturarv, særpreg, tradisjoner, historiefortelling og symboler som gir grunnlag for formidling og utvikling av en stedlig identitet og stolthet.
- ◆ *Sosial verdiskaping* innebærer utvikling av felles forståelse, engasjement, tillit og tilhørighet som oppstår gjennom samarbeid, samhandling, dugnad, frivillighet, fellesskap og nettverk.
- ◆ *Økonomisk verdiskaping* innebærer økt lønnsomhet gjennom produksjon og salg av varer og tjenester og økt sysselsetting for lokalsamfunnet, for eksempel som følge av innovasjon, merkevare- og omdømmebygging.

Dette breddeperspektivet på verdiskaping er nylig tatt inn i statens politikk på miljø- og kulturminneområdet i St.meld. 35 (2012–2013) Framtid med fotfeste <sup>6</sup>. Det viktigste med denne tilnærmingen er naturligvis den bredden som det skaper, ikke oppdelingen i ulike begreper og kategorier.

En sentral erfaring så langt i arbeidet med det brede perspektivet er at det forutsetter en tillitsfull samhandling mellom et bredt spekter av aktører på tvers av sektorgrenser på ulike nivåer. Det er behov for samhandling mellom aktører knyttet til det offentlige, ulike bransjer og miljøer i privat sektor, frivillige miljøer og deltakelse fra kunnskapsmiljøer. Utarbeidelse og realisering av brede verdiskapingsstrategier er derfor et langsiktig arbeid som forutsetter bred medvirkning, solid forankring og god ledelse.

En annen viktig erfaring, er at man lokalt har vanskelig for å lykkes, uten god regional forankring på fylkesnivå. Det viser seg vanskelig å jobbe med bred verdiskaping lokalt uten at dette arbeidet støttes opp av både fylkeskommunen, fylkesmannen og andre regionale partnere, som f.eks. Innovasjon Norge. Bred verdiskaping forutsetter en helhetstenkning, mens forvaltning og virkemidler ofte fungerer sektorisert og spesialisert. Våre erfaringer er at det ofte er vanskelig å kombinere sektoriserte og bransjespesialiserte virkemidler for å fremme helhetlige løsninger. God samarbeid og god koordinering på regionalt nivå er derfor en av flere faktorer som må på plass dersom man skal lykkes med brede utviklingsstrategier.

Både i Nord-Trøndelag og i Nordland kjenner vi fra egne prosjekterfaringer til gode eksempler på slikt samarbeid (Haukeland og Brandtzæg, 2012). Det finnes for tiden ikke noe nasjonal politikk for å underbygge bred verdiskaping. Men som en følge av de erfaringene som er avdekket gjennom de nevnte verdiskapingsprogrammene, samarbeider nå åtte departementer om å utvikle en slik strategi. Mandatet for arbeidet er å kartlegge vir-

---

<sup>6</sup> Se hele meldingen her: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/md/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-35-20122013.html?id=725021>. Perspektivet nevnt i vår tekst er tatt inn i kapittel 4.2.1.

kemidler som støtter opp under bred verdiskaping og utvikling av lokalsamfunn samt å identifisere faktorer som må til for å lykkes bedre med dette. Dagens fragmenterte virkemidler knytter seg til forskjellige temaer som kulturminner, naturarv, visse deler av det lokale næringslivet, bolyst og andre stedsutviklingstiltak. Samordningen av virkemidlene er nødvendig – og så langt vi kjenner til – under utredning for å få til mer målrettet samspill på dette emneområdet, lokalt, regionalt og nasjonalt.

Vår casestudie i dette prosjektet, og gjennom vår øvrige involvering i utvikling av norske lokalsamfunn og reisemål, både fra Mimir og Telemarksforskning sin side, gir ingen tydelige indikasjoner på at det er vanlig praksis i norske reisemål å skape utviklingssamtaler hvor kunnskapsmiljøer og interessenter fra hele det brede feltet vi har beskrevet ovenfor, komplementerer hverandre. Unntak finnes, knyttet til naturarvstatusen til Aurland, Unesco-statusen til Røros og delvis når det gjelder planene for et nytt anlegg for Nasjonale Turistveger ved Vøringsfossen – selv om prosessen der nettopp har bekreftet at bredden rommer spenninger. Spenninger løses best med å møte hverandre tidlig i felles ideutvikling, og ikke først når konfrontasjoner rundt ulike løsningsforslag er oppstått.

I flere prosjekter over de siste 10 årene har Telemarksforskning utviklet en sekstrinnsmodell for å stimulere stedlig bærekraftig reiselivsutvikling i tråd med forståelsen for den brede verdiskapningen, se blant annet i Haukeland og Brandtzæg (2010).

Steg 1: Identifisere hvilke lokale natur- og kulturressurser som er sentrale for stedets bærende/dominerende identitet.
Steg 2: Identifisere sentrale assosiasjoner og forventninger til stedet i omverden – i sentrale og potensielle markeder.
Steg 3: Foredle, tilgjengeliggjøre, synliggjøre og kommunisere de stedlige identitetsmarkørene både internt og eksternt.
Steg 4: Definere videre utviklingsveier, prioriteringer og målsettinger basert på de ovenfor identifiserte stedlig særegneverdiene – skape mobilisering eller forankring for slike valg
Steg 5: Mobilisere til konkret nyskaping på tvers av sektorer for å omdanne stedlige natur- og kulturressurser til nye lokale produkter; både private goder og fellesgoder.
Steg 6: Identifisere reaksjoner og respons på valgene/tiltakene ovenfor, produsere ny kunnskap og nye assosiasjoner for ny utvikling på stedet

Tekstboks 1. Sekstrinnsmodell for utvikling av bærekraftig reiseliv.

Modellen understreker betydningen av at det er et samsvar mellom lokalbefolkningens egen oppfatning av kvalitetene på sitt sted og hva besøkende oppfatter. Dette kommenteres ytterligere under avsnitt 5.5.

## 4.4 Bærekraftige reisemål



Innovasjon Norge er i gang med å implementere en merkevaresertifisering for bærekraftige reisemål, med mange paralleller til den brede verdiskapningen, beskrevet over. «Bærekraftig reiseliv som satsingsområde brer om seg over hele verden. Stadig flere etterspør og

velger reisemål som viser ansvar og møter bærekraft utfordringene offensivt» (Innovasjon Norge (2013) Merket for bærekraftig reisemål, s. 3).

Innovasjon Norge og den nasjonale reiselivsstrategien, Destinasjon Norge, benytter Brundtlandkommisjonens definisjon av bærekraft; en utvikling som ivaretar både natur/kultur/miljø, lokalsamfunn og økonomi på en måte som etterlater dette uten forringet verdi for kommende generasjoner. Bærekraftig reisemålsutvikling handler følgelig om å ta hensyn både til miljøet, lokalsamfunnet, gjestenes opplevelseskvalitet og økonomisk verdiskapning i et langsiktig perspektiv. Erfaringer fra pilotene som ble brukt til å utvikle ordningen for Innovasjon Norge, viser at arbeidet gir løft for stedlige samhandlingskvaliteter og gjennom dette, utvikling av reisemålet.

Innovasjon Norge antyder selv at bærekrafttanken må inngå i reisemålenes hygienefaktorer, omtalt under avsnitt 3.4. «Senere – om noen år – kan det å kunne dokumentere bærekraft bli et minstekrav for i det hele tatt å bli vurdert som kvalitetsreisemål», skriver de på egne websider som omtaler ordningen med merkeordningen for bærekraftige reisemål<sup>7</sup>. En erkjennelse av at reisemålet i framtiden må framstå med sterkere fokus på hele bærekraftbegrepet enn dagens, vil i tråd med modellen i figur 6, sannsynligvis føre til behov for nye aktører inn til høyre i modellen. Kunnskapsmiljøer og leverandører av tjenester innenfor miljøteknologi og energiløsninger, kan eksempelvis bli nye nødvendige og sentrale aktører i vitalisering av norske reisemål.

Prosjektet med å utvikle en merkeordning for bærekraftige reisemål kan slik sett, svært enkelt plasseres inn i modellen for helhetlig reisemålsutvikling. Framtidens besøkende vil i større grad enn i dag, etterspørre/forvente både miljømessig bærekraftige løsninger (venstre boks) og autentiske opplevelser. Nye aktører, nye planer, prioriteringer og beslutninger må derfor inn i byggingen av reisemålet fra aktørsiden (høyre boks), for at framtidens reisemål/lokalsamfunn skal framstå med fornyet attraksjonskraft (boksen i midten). Vi fulgte perspektivet opp i møte med praksisfeltet, i denne studien. Hovedinntrykket er at perspektivet er svært prematurt – på flere steder helt fraværende – i mye av

---

<sup>7</sup> <http://www.innovasjonnorge.no/Reiseliv/Baerekraftig-reiseliv/Merket-for-baerekraftig-reisemaal/>



den lokale reisemålsutviklingen. Stimulanseordningen til Innovasjon Norge er, slik vi ser det, nettopp et tiltak for å bedre på denne situasjonen.

## 4.5 Fellesgoder i reiselivet

---

Kjennetegnet på et fellesgode er at godet – eller fordelene av godet – ikke kan gjøres eksklusivt tilgjengelig for den som betaler for det. Mye av det vi forbinder med norsk reiselivs viktigste attraksjoner, er nettopp fellesgoder; nordlyset, fjord og fjell, vikinghistorien og snø om vinteren. Fellesgoder kan utnyttes kommersielt i reiselivssammenheng gjennom å bygge eksklusive privatgoder i tilknytning til det frie godet. Du kan fritt fiske torsk utenfor Lofoten, men det er bedre tilrettelagt og trolig enklere og tryggere for de fleste å kjøpe en pakke med overnatting og tur i sjark med guide og fiskeutstyr. Nordlyset er gratis, men i Tromsø kan du bli med på «Nordlysjakt»:

*«Bli med på nordlysjakt med The Northern Lights Hunter. Hvis du vil se det fantastiske nordlyset, men ikke helt vet når, hvor og hvordan, kom med oss i det vi legger lysene fra Tromsø by bak oss. Foto tips vil bli gitt. Maks 14 personer. Inkludert: Varme klær, varm drikke, snacks, guide, transport.» ([www.visittromso.no](http://www.visittromso.no))*

På større steder vil fellesgoder som kollektivtransport, løyper, stier, byutvikling og festivaler som regel bli godt ivaretatt som en del av tilbudet til lokalbefolkningen. Fellesgodeutfordringen er derfor størst på mindre steder. Aller størst er den på steder med svært liten lokalbefolkning og mange turister. Fellesgodeutfordringen er derfor særlig stor for distriktsreiselivet.

Noen ganger kan tiltak som starter som et fellesgode (for eksempel en festival) utvikles til å bli selvfinansierende eller også et lønnsomt kommersielt produkt. Internt i en bedrift forekommer det ofte at man bruker penger fra lønnsom aktivitet til å subsidiere/finansiere tiltak som er nødvendige, men ikke lønnsomme. Fellesgodeutfordringen er derfor på samme måte knyttet til tilbud med reiselivseffekt på destinasjonsnivå, særlig på destinasjoner med spredt eierstruktur, slik det er flest steder i Norge.

Fellesgodene i reiselivet må derfor ofte produseres av «noen» og enda oftere, *koordineres* av «noen». Det kan være egne reiselivsorganisasjoner (destinasjonsselskaper, landsdels-selskaper og lignende), men også private bedrifter, løypelag, ildsjeler og frivillige organisasjoner, eller av kommunen selv. Det er viktig å skille mellom å produsere fellesgodene og ha nytte av fellesgodene – det er ikke alltid vi finner de samme aktørene på begge sider av det skillet. Mange steder produserer kommunen godet, mens det er private aktører som høster effekten. Det er både legitimt og ønsket mange steder. Andre steder er det lavere bevissthet eller mer konflikter rundt dette.

### 4.5.1 Fellesgode for hvem?

Olsson (2013) skiller mellom to hovedtyper fellesgoder:

- Kunderettede fellesgoder som er goder som er til glede for gjesten, slik som løyper, stier, åpen turistinformasjon, og lignende.

- Næringsrettede fellesgoder som er goder til nytte for reiselivsnæringen, slik som felles markedsmateriell, profileringskampanjer, kompetansetiltak, tilgjengelig statistikk, markedsanalyser, med mer.

I realiteten flyter kategoriene i noen grad over i hverandre. De kunderettede fellesgodene er naturligvis nyttige for reiselivsnæringen ettersom de bidrar til gode kundeopplevelser, gjenkjøp og positiv vareprat. Næringsrettede fellesgoder skaper på sin side bedre reise-mål med økt opplevelsesverdi for kundene. Det er likevel hensiktsmessig å gjøre et analytisk skille mellom de to. Tidligere analyser viser at norsk reiseliv prioriterer næringsrettede fellesgoder knyttet til markedsføring, profilering og turistinformasjon. Dette bekreftes i rapporten fra NHO Reiselivs strukturutvalg våren 2011. Et nylig gjennomførte pilot-prosjektet for frivillig fellesgodefinansiering som Mimir har gjennomført etter initiativ fra NHD og på oppdrag fra Innovasjon Norge, kommenterer dette slik:

*«Reiselivet bruker altså hoveddelen av sine midler i dag på markedsføring og på tilretteleggende tiltak som gjesten forventer å finne, ofte kalt hygienefaktorer. Få midler brukes til tiltak som kan bidra til helt nye og innovative tilbud. Gjennom å ikke utnytte fellesgodepotensialet fullt ut går altså reiselivet glipp av tiltak som kan gi økt konkurransekraft» .... «Dette er uheldig i en situasjon der norsk reiseliv, og særlig i distriktene, må øke sin internasjonale konkurranseevne. Som et høykostnadsland må Norge levere kvalitet og gode opplevelser der gjesten er, dvs. på destinasjonsnivå. Uten høy gjestetilfredshet blir en hardt straffet nå som stadig mer av markedsføringen skjer gjennom sosiale media og utenfor reiselivsaktørenes kontroll.» (Olsson ( 2013) s. 5)*

I møte mellom lokalsamfunnsutvikling og reiseliv er det interessant å se hvordan visse fellesgoder prioriteres. Profilering og markedsføring er ikke like relevant for lokalbefolkningen som for reiselivet, mens badebrygger og turstier kan være det. Mer om dette i avsnitt 5.5. Vi må imidlertid først se nærmere på et tredje skille i forståelsen av fellesgoder som henger tett sammen med ovenstående.

Det kan i mange tilfeller være forskjell på fastboende og tilreisendes atferdsmønster og dermed ulike behov for fellesgoder. Et eksempel fra en kommune ved Oslofjorden er en mer enn 30 km lang kyststi som befinner seg langs skjærgården og strendene i kommunen i en ubrutt linje. Like fin for både tilreisende og fastboende hevdes det fra kommunen. Det er nok riktig, men bruksmønsteret viser at tilreisende hovedsakelig bruker stien i sommerukene, i skolens ferietid. Fastboende bruker stien mest på våren og aller mest utover høsten. Vedlikeholdet tar den lokale turistforeningen seg av etter bevilgning fra kommunen – om høsten. Stien gror derfor delvis igjen og noe av merkingen forsvinner fra år til år, fram til høstens vedlikehold etter at fellesgodets verdi for tilreisende i prinsippet er over.

Oppkjøring av skiløyper er et annet klassisk fellesgode. Kommunen og reiselivslaget i en kommune har kapasitet til å kjøre opp ca. 40 km løyper etter behov, avhengig av snøfall. Skal man prioritere områdene hvor hyttene ligger, et stykke fra kommunens befolkningsskonsentrasjon, eller områdene nærmere sentrum hvor bygdas egne innbyggere helst spenner skiene på og går seg en ettermiddagstur? Hvordan avgjøres den vektleggingen? Å få hytteeierforeninger inn i spleise- og driftsmodellen, vil helt sikkert ha innvirkning for prioriteringene.

Norsk reiseliv, spesielt fjelldestinasjoner, opplever for tiden en sterk overgang fra at gjester overnattet i kommersielle anlegg (såkalte varme senger), til at de i økende grad eier eller låner overnattingsplassen selv i egne eller andres privathytter. Dette griper inn i fellesgodeetablering, drift og finansiering. I den tiden «alle» bodde på hotell, var hotellene de viktigste finansieringskildene for fellesgoder som løyper, skitrekk, parkeringsplasser, festivaler og andre publikumsmagneter. Fellesgodene er fortsatt viktige for de tilreisende, men det er ikke like naturlig å be om bidrag fra en overnattingsnæring som sliter eller som kanskje er borte. Våre caseintervjuer bekrefter dette inntrykket. Reisemål som opplever overgang og vekst i privat overnatting, får en helt ny type reiseliv enn der hotellene er/var bærebjelken. Det krever frimodighet, kunnskap og vilje til å finne rettferdige og robuste modeller for fellesgodene på disse stedene.

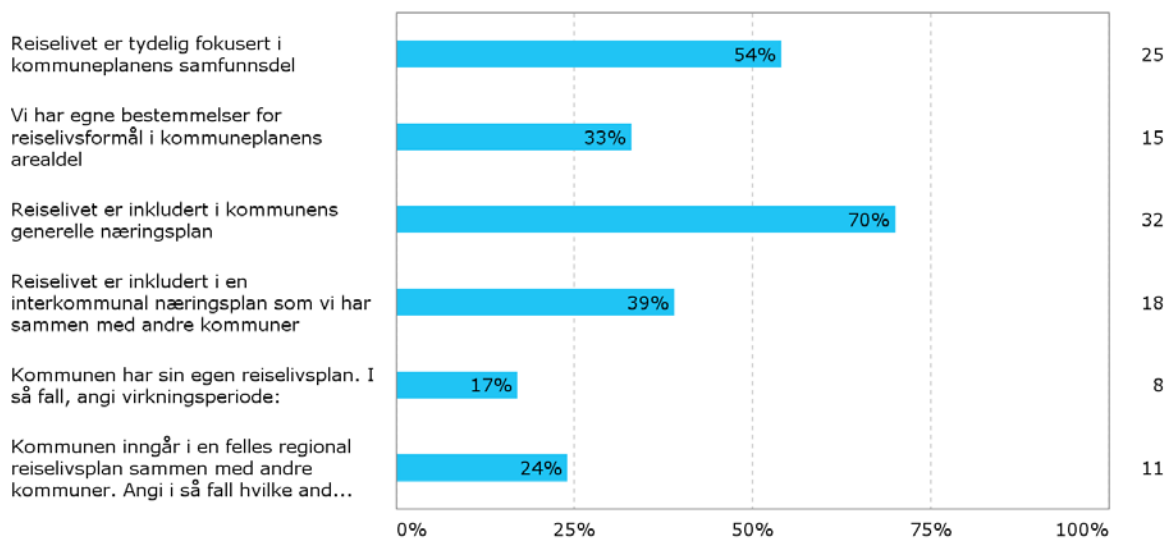
## 4.6 Reiselivet må planlegges og ledes

---

Samspillet mellom gjestenes forventninger, stedets naturlige forutsetninger, og ulike aktørers bidrag for å skape reisemålet, er krevende. «Det er itj'nå som kjæm tå' sæ sjøl», synger Vømmøl Spelemannslag, uten at vi tror at det var lokalsamfunnsutvikling og reiseliv de tenkte på. Situasjonen er likevel slik lokalt, at kompliserte samspillseffekter ikke vokser fram av seg selv. De må *planlegges* og *utføres* – og det krever på sin side bevisst og kompetent *ledelse*. La oss ta planleggingen først.

Blant de 60 kommunene som skårer best på indikatorer for lokalsamfunnsutvikling og reiseliv, har de færreste egen reiselivsplan. Vi tror ikke det er verken en forutsetning eller nødvendig for å ha en god reisemålsutvikling på stedet, men det forutsetter i så fall at reiselivsformål er seriøst behandlet i det øvrige planverket. Det er det i litt over halvparten av kommuneplanene som vi har spurt om.

Det framkommer av figur 7 på neste side, at reiselivet er inkludert i kommunens planverk – i henhold til våre respondenters oppfatning. At reiselivet i over hundre prosent av tilfellene er inkludert i kommunal eller interkommunal næringsplan (summen blir mer enn hundre prosent, fordi flere kommuner har egen næringsplan i tillegg til regional plan og har derfor satt flere enn ett kryss), ser med første øyekast imponerende ut. En nærmere stikkprøvesjekk, viser at reiselivet i flere av næringsplanene ikke er nevnt overhodet. I flere tilfeller der respondentene har opplyst at reiselivet er «inkludert», er det altså ikke nevnt. Misforholdet kan sannsynligvis forklares med at reiselivsnæringen anses som en næring på lik linje med andre som derfor per definisjon er inkludert i det som i planene er nevnt i generelle vendinger som at; kommunen skal være en næringsvennlig kommune, at de skal stimulere til økt innovasjon og entreprenørskap, sørge for tilstrekkelig tilgjengelige arealer til rådighet for næringslivs etablering og ekspansjon, osv.



Figur 7. Svar på spørsmålet: Vi ønsker en oversikt over reiselivets plass i kommunens planstruktur. Kryss av for det som beskriver deres situasjon. Du kan sette flere kryss.

I fokusgruppeintervjuene av 8 caser som etterfulgte breddestudien og epost-surveyen, fikk vi nærmere innsikt i dette. Den runden ga oss et klarere grunnlag for å fastslå at det foreligger *få gode eksempler på kommunale planer for helhetlig reisemålsutvikling*, eksempler som er i tråd med de prinsippene vi har redegjort for i dette kapittelet.

#### 4.6.1 Ledelse av reisemål

Ledelse av reisemålsutvikling, handler som i all annen ledelse, om å utnytte tilgjengelige ressurser optimalt for å nå gitte mål. I tillegg handler ledelse ofte om å skaffe mest mulig av de ressursene man i neste omgang skal styre på grunnlag av, og aktivt være med på å definere hvilket mål som skal nås (Strand 2007). Vi var i studien opptatt av å finne ut hvem som hadde en slik lederrolle – om noen – i skjæringsfeltet mellom lokalsamfunnsutvikling og reiseliv.

I epostsurveyen oppga respondentene at det var «kommunen» som ledet dette feltet, uten at det ble nærmere definert. Kommunen ledes i sin tur administrativt av rådmannen og politisk av ordføreren, det er derfor naturlig å anta at dette også er to viktige roller i ledelse av kommunen som reisemål. Det virker imidlertid ikke til å være tilfelle, når vi i fokusgruppene gikk nærmere inn på dette på de aktuelle stedene. Mange kommuner har lokale eller regionalt destinasjonsselskap. Flere rapporter, senest rapporten fra NHO Reiselivs strukturvalg (NHO Reiseliv, 2011) viser hvordan slike destinasjonsselskap i hovedsak arbeider med kommunikasjon og markedsføring, Mandat, rammer og kompetanse og sannsynligvis deres interesse, fører til at disse selskapene bare i beskjeden grad har mulighet for, eller ønsker, å jobbe med utvikling av selve stedet.

Stedsutvikling er i stedet sektorisert opp i ulike innsatsområder, underlagt ulike offentlige fagetater. I flere av casekommunene spilte kommunens næringsjef/næringskonsulent en

sentral rolle i å forsøke å få aktørene til å spille sammen og optimalisere stedets samlede ressurser for å nå reiselivsmessige mål. Men vårt inntrykk er at disse arbeidet med beskjedne midler, små handlingsrom og moderat legitimitet i forhold til å kunne inneha noen reell lederrolle for utvikling av stedet som besøkssted.

I workshopen som innledet studien, med 60 deltakere – mange av dem lokale reiselivssjefer – på Voss i januar, registrerte vi mange uttrykk for dette. «Det er stor forskjell på hvem som har formell ledelse og hvem som har reel ledelse for de viktigste beslutningene hos oss», sa en turistsjef fra en mellomstor norsk by.

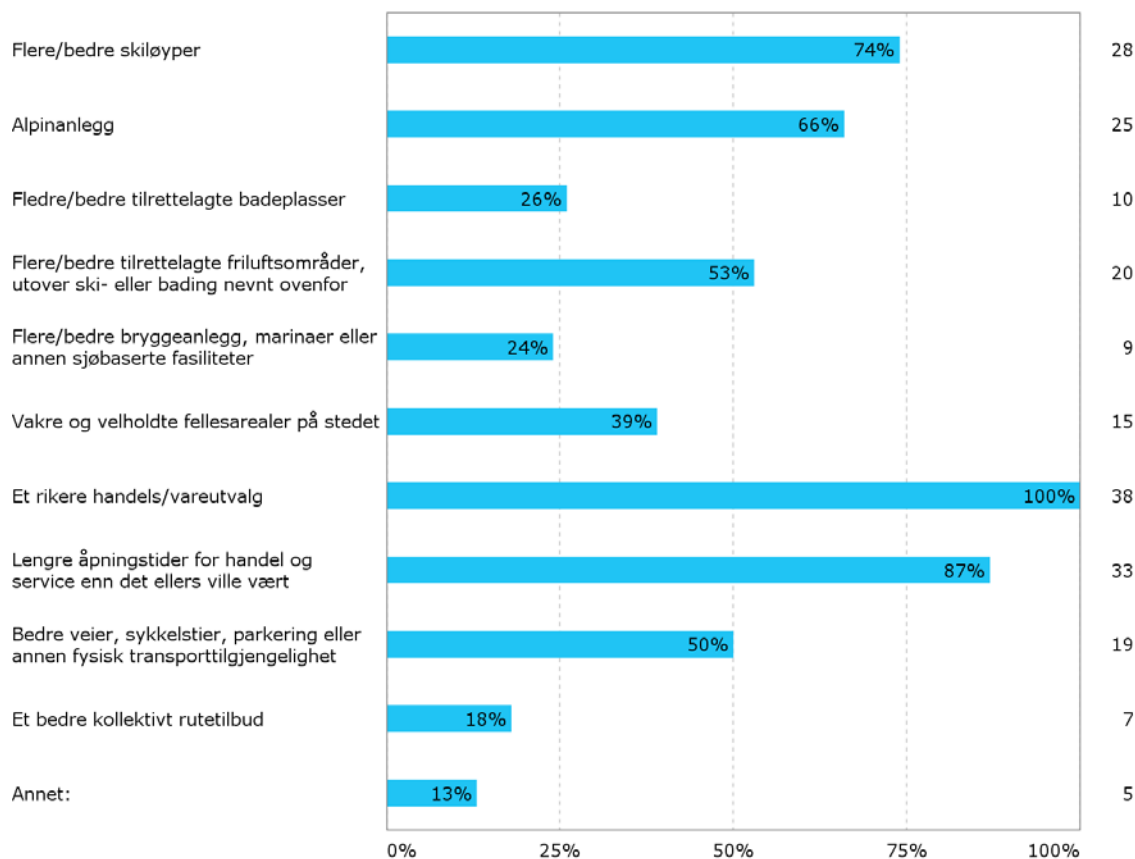
Ofte var det slik på norske destinasjoner at stedets dominerende reiselivsaktør var en hotelldirektør som ledet reiselivslaget og de fleste prosessene som foregikk innenfor reiselivet på stedet. Reiselivsnæringen er i dag, i tråd med det øvrige samfunnet, blitt mer komplisert: Kundene er blitt mer ulike og stiller høyere og mer sammensatte krav i forhold til sine behov, deres opplevelse omfatter i større grad hele vertssamfunnet og ikke kun det enkelte hotellet. Både planprosesser og lokalsamfunnsutvikling er blitt mye mer komplekst. Reiselivet som «sektor» er nettopp *ikke* noen samlet sektor, men snarere et verdiskapingsfelt som er spredt på mange innsatsområder; hytter, friluftsliv, camping, hoteller, kommersielle aktiviteter, transport, kulturarv, kulturproduksjoner, etc. Selv om vi altså avgrenser oss til bare å se på den *reiselivsaktiviteten* som dominerer stedet, er den alene så kompleks mange steder, at den tradisjonelle reiselivsorganiseringen som vi finner på mange reisemål, er for snever og svak til å utgjøre stedets lederskap. Dersom vi i tillegg tar inn anliggende for *lokalsamfunnsutvikling* i betraktningen, er det åpenbart at turistkontoret/reiselivslaget (de lokale variasjonene er store) ikke kan forventes å utgjøre stedets koordinerende lederskap. Hva så med kommunen – kan ikke den påta seg en lederrolle i dette? Vi ser nærmere på rollene som de må spille i kapittel 6 og på lokalsamfunn i et klyngeperspektiv i kapittel 7.

#### 4.6.2 Tilreisende som et gode for lokalsamfunnet

Ett av de mest opplagte overlappingsfeltene for lokalsamfunn og reiseliv er naturligvis at stedets gjester utgjør et marked og et publikum som gjør det mulig å tilby kommersielle aktiviteter, varer og tjenester som kommunens fastboende befolkning ellers ville vært for liten til å kunne skape lønnsomhet for. Også en rekke tilrettelagte frie goder utvikles og vedlikeholdes på en rekke lokalsteder fordi godene etterspørres og benyttes av tilreisende. Slike goder, som badeplasser, turstier, parker, etc. blir dermed et gode for lokalbefolkningen, goder som de ellers ikke ville hatt. Vi spurte kommunene om dette.

Som vi ser av figur 8, oppfattet alle respondentene det helt klart at fordelene med reiseliv for lokalbefolkningen, mest knytter seg til et rikere handelsutvalg. Også handelens tilgjengelighet i form av åpningstider, vektlegges av mange. Skiløyper og alpinanlegg er også viktige fellesgoder for begge grupper – at dette «bare» skårer hhv 74 og 66 prosent, skyldes at ikke alle de intervjuede kommunene vanligvis har snø. Nær 100 prosent av dem som vanligvis har snø vinterstid, mener at de har bedre tilbud av skiløyper for kommunens befolkning, takket være turismen på stedet enn de ellers ville hatt. Slik leser vi for øvrig også de andre søylene i figuren. Det er bare 12 kommuner av de intervjuede

60 som ligger ved sjøen og hvor positivt svar på svaralternativet om brygger/marinaer er aktuelt. Når 9 kommuner svarer positivt på at de har slike goder som de ellers ikke ville hatt, så er svarraten egentlig 70 prosent.



Figur 8. Svar på spørsmålet: Hvis du mener at reiselivsaktiviteten i kommunen din gir lokalbefolkningen goder som de ellers ikke ville hatt. Hvilke goder er i tilfelle det? Det er mulig å sette flere kryss.

#### 4.6.3 Tilreisende som ulempe for lokalsamfunn

Det er alminnelig kjent at tilreisende gjester ikke bare fører med seg goder for lokalsamfunnet, men at de også kan representere enkelte ulemper; trafikk, køer, kriminalitet, økt press på helsetjenester, nedbygging eller slitasje av natur/kulturressurser, eller annet.

Vi spurte kommunen også om dette. Hvilke ferieformer i din kommune representerer etter din vurdering de største utfordringene eller (potensielle) ulemper? Her splittet vi opp svaralternativene slik at respondentene kunne svare separat for seks ulike ferieformer; hyttegjester, camping, hotellgjester, private overnattingsgjester og andre (båtturister og annet). Svarene er derfor ikke samlet i en figur. Svarene på det spørsmålet viser samlet sett, svært lav lokal vektlegging av ulemper knyttet til turisme, for kommunen. Det var bare 3 av respondentene som krysset av på at ulempene var store eller svært store. Noen

ulemper erkjennes det imidlertid at det er hvor de fleste krysser av på verdien 3 på en skala fra 1; ingen ulemper, til 6; store ulemper. Flest ulemper identifiseres å følge av festivalovernatting/festivalcamping – noe som naturligvis ikke gjaldt alle kommunene i utvalget.

De konkrete ulempene som ellers ble trukket fram i åpne svarfelt var helt klart, helserelatert. De ulempene som ble formulert av flest var;

- Behov for mer hjemmesjukepleie
- Press på helsetjenester
- Trafikk; kø og parkeringsproblemer
- Beredskapsplaner/kriseberedskap

At ingen i denne undersøkelsen nevner «overkjøring» fra store utbyggere som ulempe, finner vi noe overraskende. I møtene med kommunene hvor vi kom tettere på dem, slik vi fikk anledning til i fokusgruppeintervjuene, kom ulempeperspektivet fram flere steder. I neste kapittel kaller vi dette for «lokal fintfølelse», hvor vi ser nærmere på sammenhengene mellom de fordelene og de ulempene som følger med utstrakt reiselivsaktiviteter i norske lokalsamfunn.

# 5. Samspillseffekter – reiseliv og lokalsamfunnsutvikling

I dette kapittelet ser vi nærmere på det vi har vært særlig opptatt av i denne studien – samspill mellom stedets besøk og stedets bosetting. Noe av det vi har funnet gir ny innsikt, andre ting bekrefter forhold som vi har hatt forståelse av lenge.

Noen ganger bekrefter vitenskapen sunn fornuft, andre ganger utfordrer den det vi tror vi vet. I dette kapittelet finnes begge deler.

## 5.1 Med utsikt framover

---

Uansett om verden føles harmonisk og forutsigbar, eller om den er kaotisk og omskiftelig, er det en stor fordel å vite hvor man selv vil. Uten en tydelig kurs for egen bevegelse framover, er det vanskelig å vite om det går framover eller bakover. For den som ikke vet hvilken havn han skal til, er ingen vind særlig fordelaktig, hevdet den romerske politikeren Seneca for to tusen år siden. Fordelen er naturligvis at heller ingen vinder er spesielt ufordelaktig, hvis målet bare er å seile – eller vandre rundt der en allerede er, er det fristende å legge til. – *Hvor skal vi gå*, spurte Kristoffer Robin sin gode venn Ole Brum, en dag i Hundremeterskogen. – *Ingen steder*, sa Ole Brumm, og så gikk de dit.

Stille og fredelig som i Hundremeterskogen, er imidlertid ikke den opplevelsen som dominerer for de fleste kommunale ledere eller representanter for reiselivet lokalt i norske kommuner. Da minner det nok mer om Alice i Eventyrlands panikkreaksjon da hun falt ned i et kaninhull og kom til en verden hun ikke kjente. Hun begynte å løpe – en naturlig reaksjon, kanskje? Men hvilken retning skulle hun ta? Hun møtte en katt i et tre og spurte; – *Hvor skal jeg løpe?* – *Hvor skal du*, spurte katten. – *Jeg vet ikke!* – *Da*, svarte den, *spiller det ikke så stor rolle hvilken vei du løper.*

Vår uærbødige påstand basert på vår studie av reiseliv og lokalsamfunnsutvikling, er at mange kommuner har en atferd som minner om Alices. Mange – faktisk de fleste kommunene som vi har studert, har få eller tilsynelatende tilfeldige målepunkter som identifiserer hvor de er – deres status. Enda svakere er våre funn av tydelige fremtidsbilder, eller målbare målsettinger som er gode nok til å gi grunnlag for å si om målet kommer nærmere, eller hva det består av overhodet.

- Vi må begynne å gjøre ting annerledes! Vi har hatt en eventyrlig suksess så langt, men det vil ikke fortsette hvis vi tror at det bare er å fortsette i samme spor, sa en kommuneplanlegger/arkitekt i en av casekommune.



## 5.2 Arealdisponering med soning <sup>8</sup>

---

«Levende sommerby eller en by for kjipinger», var overskriften over hele forsiden til en av denne sommerens lokalavisoppslag. Saken handlet om at lokalbefolkningen i en liten norsk kystby klaget over støy nattetid, mens utelivsbransjen stønnet over dårlige åpningstidsbestemmelser og lønnsomhetsreduserende kommunale støybegrensninger. Flere plasser i den idylliske sommerbyen høres festivalmusikk, det røykes og prates på plasser rett under åpne soveromsvinduer og osen fra kjøkkenet til byens restauranter trekker opp til terrasser i dyre penthouseleiligheter ytterst på brygga, rett over restaurantene. Her er det fint å bo, ute på bryggekannten, tenkte kanskje huseieren når han så salgsprospektet. Men det var uten pizzalukt, røykende fortausansamlinger og discomusikk fra åpne dører i 1. etasje.

I flere av casekommunene var konflikttemaer rundt samlokalisering av ulike behov mellom fastboende og tilreisende, et tema.

Et reisemål som vi fra før studien startet opp hadde kjennskap til, har forebygget konfliktpotensialet mellom tilreisende gjesters behov og fastboendes krav på en forbilledlig måte. Dette stedet tillater kun nattklubber i drift i kjelleretasjer under bakkenivå. Boligformål legges alltid til en etasje med virksomhet som avsluttes tidlig ettermiddag/kveld (detaljhandel eller kontor) i mellom, som en buffer. Publikums inn- og utgangsarealer (støysoner) legges på motsatt side av boligenes soverom. Også en rekke øvrige gjennomtenkte og gjennomplanlagte disposisjoner preger byen. Det handler om fjellferiebyen Whistler i British Columbia, Canada.

Det er lett å innvende at denne byen er planlagt så å si fra grunnen av. Byen er bygget opp fra nesten ingenting nettopp for å bli en god by å bo i og et internasjonalt attraktivt reisemål å besøke. Er da erfaringen ikke overførbare? Vår studie viser at de er det. Alle steder er i gradvis endring. Mange små kloke beslutninger, vil over tid skape gode løsninger. Mange ubevisste beslutninger vil gradvis underminere stedets framtidige evne til å lykkes. Vi har mange eksempler på det.

I Eidfjord har kommunen bevilget et stort beløp og selv tatt jobben med å bygge en cruisebåt-/dypvannskai i havnebukta hvor bygdas sentrum ligger helt innerst i Hardangerfjorden. I mai 2005 åpna Eidfjord Cruisehavn, med svært høy kvalitet for cruiserederiene og deres gjester, sikkert også for hotellet og handelsnæringen som ligger i umiddelbar nærhet. Men hva med de visuelle kvalitetene for bomiljøet i sentrum? Ca. 50 dager mellom april og september ligger det skip ved havna. De dagene er det de store skipene som dominerer utsikten mot vest, ikke vannspeilet og fjorden. Om en bygd med utsikt til et

---

<sup>8</sup> Soning er et begrep som brukes for å beskrive ambisiøse prinsipper for arealdisponering som ofte styrer bruk av bygg og arealer utover de formelle planformålene i Plan- og bygningsloven.

skip er like bra som utsikt til fjorden, tør ikke vi svare sikkert på – men vi tør tippe at det nok kommer an på hvilket ståsted du har i bygda.

I alpindestinasjoner og typiske hyttekommuner er denne problematikken også ofte høy-aktuell. En solfylt sydhelling i en norsk høyfjellskommune er endelig frigjort for omregulering fra dårlig lønnsom skogsdrift (LNF-område). Hva skal den nå brukes til? Hytter eller boliger? Eller kanskje det kan bli en ny slak solfylt alpinbakke for stivbente, men friske, pensjonister som det begynner å bli mange av?

Ikke bare hensynet til fastboende og besøkende, men også besøkende i ulike overnattingsformer, må håndteres i den lokale arealpolitikken. Erik Plathe i Asplan Viak gjør i en studie av dette, sammen med Mimir, fyldig greie for kompleksiteten og utfordringene i å kombinere hensyn til såkalte varme senger (kommersielt drevne) og kalde senger (private fritidsboliger) (Plathe, 2013). Se denne rapporten for en dypere analyse og beskrivelse av hvordan reisemål må ta hensyn til sin attraksjonskraft i en mer konseptuell soning av bygg og arealer, enn de mer overordnede prinsippene som ligger til grunn for Plan og bygningslovens bestemmelser.

Vår casestudie bekrefter funnene fra Asplan Viak/Mimir. Problematikken er faktisk enda mer presserende når vi utvider perspektivet til også å gjelde arealer for bolig og livsutfoldelse for kommunens fastboende i tillegg til problematikken rundt varme og kalde senger. Konsekvensen er at kommunene må utvikle en arealpolitikk som tar hensyn til tidvis sammenfallende og tidvis – og stedvis – sterkt motsetningsfylte behov. Det forutsetter en kompetanse som vi tør antyde at de færreste kommunale planetater har. Våre samtaler med byggesaksansvarlige og plansjefer i denne studiens casekommuner, svarene på epost-surveyen og gjennomlesning av et utvalg kommuneplaner, etterlater dette inntrykket. Med tanke på at mange kommuner langt på vei lever av å konvertere sine besøkskvaliteter til grunnlag for fast bosetting, er dette noe uventet.

I en kommune fikk vi presentert fortellingen om en forsømt anledning. Kommunen mangler areal for sentrumsutvikling på det stedet hvor det var mest aktuelt å skape et kompakt og attraktivt sentrum. Våre tall viser at hyttebyggingen i kommunen er betydelig, men at hyttefolket i liten grad bruker kommunen som handelssted. «Det er fordi det er både smått og utrivelig her», sa en næringsdrivende selv til oss i intervjusituasjonen. Så blir et slitent hus, nettopp der fortetting og utvikling av handelen i sentrum er mest kritisk, til salgs. Reiselivet og handelsmiljøet roper til kommunen, «kjøp» - eller i det minste sørg for å omregulere eiendommen fra bolig til næring – eller lag et grøntareal! Vi må for enhver pris hindre at eiendommen kommer i private hender og videreutvikles som bolig, ble det hevdet. Den blokkerer for videre utvikling. Kommunen foretok seg ingenting. Utenlandske gjestearbeidere kjøpte det billige huset, pusset det opp til småleiligheter for et varierende antall anleggsarbeidere, og huset ligger derfor der og forsterker nå barrieren mot at arealet kan brukes til sentrums-/handelsfunksjoner for lang tid. Vi tar ikke stilling til ansvar og eventuelle forsømmelser her, men episoden eksemplifiserer manglende samspill, manglende handling når anledningen byr seg, og muligens manglende kompetanse og lederskap i et fagfelt med nye utfordringer for mange lokalsteder i endring.

Det må være kunnskap på hvert enkelt sted om hva som er nettopp det stedets sterke og svake sider i forhold til potensielt virksomme attraksjonsfaktorer. Når man har kunnskap om dette, må stedet ha planer, struktur (inkludert en tydelig ledelse) og en samspillskultur for en adekvat utvikling i samsvar med denne kunnskapen.

Det er dette som, etter vår vurdering, avgjør om utvikling av gode reisemål og lokalsamfunn er preget av profesjonalitet eller av løse antakelser.

Norske kommuner har et godt utviklet planhierarki der for eksempel soning etter ulike formål er et av hovedelementene, og der reguleringsplaner og utbyggingsavtaler bidrar til detaljering. En tydelig strategisk ramme med ivaretagelse av både reisemålskvaliteter og bostedskvaliteter for fastboende, som alle planene forankres opp mot, vil kunne sikre kvalitet og effektivitet og bidra til å realisere et felles fremtidsbilde for flere grupper.

### 5.3 Lokal forankring

---

I en av kommunene vi besøkte i studien, overhørte vi et hjertesukk som hørtes riktig dypt ut: «Det var noen riktig gode ideer det vi hadde der, men vi fikk ikke lokalbefolkningen med på det». Sukket handlet om ideer om en reiselivsutvikling som det ikke ble noe av i kommunen for noen år tilbake. I Lyngdal kommune opplevde vi det motsatte. Både Sjøbadet som ble åpnet for noen år siden og private planer for en «Knerten» park i kommunen, har bred oppslutning. Å lykkes med lokalsamfunnsutviklingen og reiseliv i sammenheng, forutsetter et minimum av god forankring. Helst bør man få til oppslutning, ja, nærmest begeistring, langt utover den vesle gruppen som jobber med tiltaket.

Lokalbefolkningen er ingen lett håndterlig homogen gruppe. Selv i en kommune med mindre enn tusen innbyggere, fikk vi høre at lokalmiljøet var så fragmentert i ulike grupper, arenaer og interesser at konseptet «folkemøter» og bred mobilisering var vanskelig å få til. I alle kommunene oppfattet vi informasjon i fokusgruppeintervjuene slik at ønskene om bred forankring og begeistret mobilisering rundt utviklingstiltak var høy, men at gode erfaringene av å få det til, var det lengre mellom.

Vilje, fokus og evne til å iverksette og lede brede mobiliseringsprosesser, ser ut til å være et felt som bør vies oppmerksomhet videre, på mange felt, også på denne studiens samsfunnsområde.

Mange steder oppfatter lokalbefolkningen de tilreisende som «de» og lokalbefolkningen som «vi», nesten som om det skulle vært to ulike etniske grupper. Begreper som «feriefolket» og «feriegjestene» dekker i stadig mindre grad det forholdet som vi i avsnitt 5.6. refererer til som «second homes». Skillet mellom oss og dem var ikke så tydelig i epost-surveyen hvor det i hovedsak var rådmenn som svarte. Vi la imidlertid vekt på å undersøke dette nærmere i fokusintervjuene, hvor samtalen relativt raskt avslørte ulike «stammer» og ulikt språk mellom ulike interesser og bransjer på stedet – og mellom fastboende og gjester. I en reiselivskommune møtte vi et kuriøst uttrykt skille mellom tilreisende og lokalbefolkning. En hotell- og restaurantdriver fortalte at det var vanskelig å arrangere julebord for lokalbefolkningsgrupper: «De tror at de skal få produktet billigere enn and-

re, fordi de hører til bygda», fortalte hun. «Faktum er et de lokale gjestene er mindre lønnsomme enn gjester som er tilreisende, i og med at de ikke overnatter», forklarte hotellvertinnen.

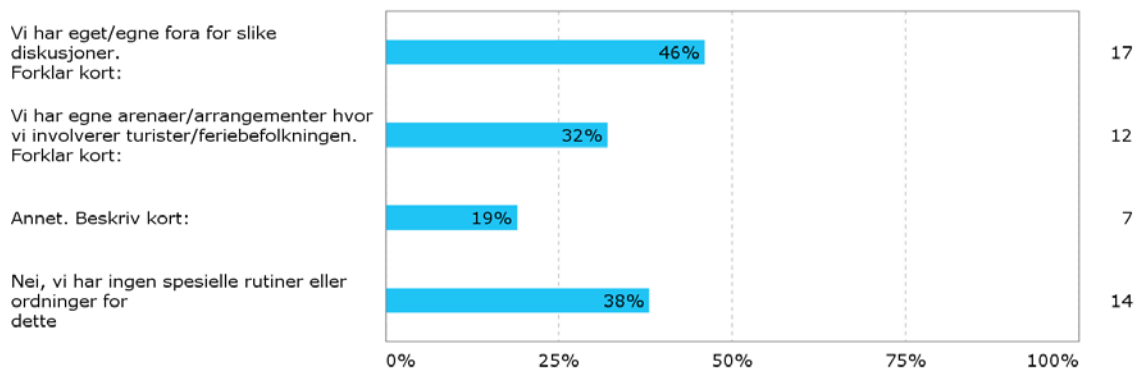
På direkte spørsmål i samtlige 8 caser, kartla vi hvilket reelt samspill som så ut til å foreligge mellom ulike aktører, bransjer og interessert. Mange steder er det slik at det er større sammenfall mellom personer av svært ulik gruppetilhørighet, enn det er mellom personer som man i utgangspunktet skulle forvente hadde samme utgangspunkt. Vi møtte flere steder på nære relasjoner mellom representanter for reiselivsnæringen og kommunens ledelse, mens de «akket» seg i fellesskap over ikke tilstedeværende aktører som tydeligvis hadde avvikende holdninger. «Grunneiere» er for eksempel en gruppe som, når det kommer til stykket, ikke er en ensartet gruppe. Se neste avsnitt. Vår erfaring fra både denne studien og studien av «Suksessrike distriktskommuner (Kobro m. fl. 2012) er at velfungerende nettverk er personlige, ikke bransje- eller sektorbestemt. Vår kunnskap fra dette feltet er at det må skapes arenaer og aktiviteter (samhandling, mer enn bare sam snakking) for aktører fra ulike samfunnsområder, for at lokalsamfunnet skal få fart og retning.

Når det gjelder involvering av feriebefolkningen konkret, som interessenter og potensielle ressurser for lokalsamfunnsutviklingen, ga ikke informasjonen fra surveyen inntrykk av at det er særlig vanlig med felles arenaer eller aktiviteter hvor involveringen er reell.

Svarene viser bred spredning og relativt overflatisk satsing på involvering. De tiltakene og rutinene som finnes for involvering av ferierende, virker til å ligge mest på «gjensidig-informasjon-siden» av en skala fra å møtes for å dele informasjon, på den ene siden, til å utvikle felles ideer og tiltak for utvikling, på den andre.<sup>9</sup> Feltet er likevel preget av mangfold og utprøving – og for noen sin del; høye ambisjoner.

---

<sup>9</sup> Vi viste i studien av «Suksessrike distriktskommuner» at det er ulik verdi i nettverk og møtepunkter hvor man begrenser seg til å dele informasjon på den ene siden og nettverk hvor man samhandlet med ulike innsatsfaktorer for felles framtid, på den andre. De sistnevnte nettverkene har størst effekt. (Kobro m.fl. 2012)



Figur 9. Svar på spørsmålet: Har kommunen rutiner eller faste ordninger hvor reiselivsnæringen og fritidsbeboere involveres i politiske eller andre prosesser rundt utvikling av kommunen? (Flere kryss er mulig).

I det åpne svarfeltet, hvor respondentene kunne fylle inn nærmere opplysning om hvordan involveringen mellom ferierende og fastboende skjedde, ser vi mangfoldet og ambisjonene uttrykt slik:

- Regionalt møte med alle hytteeiere
- Frokostmøter med næringen
- Årlige møter med hytte-velforeninger
- Årlige faste møter
- Møter ved behov
- Samlinger for hyttefolk og en Facebook-gruppe
- Utbyggerforum knyttet til kommunedelplan hvor næringsaktører, investorer, hytteeiere etc. deltar
- Møter i kommunens næringsforum
- Møter i reiselivsforum
- Årlig påskemøte med velforeninger
- Møter med næringsaktører 2 ganger per år
- Ingen formelle rutiner, men vi har likevel sterk involvering av næring og frivillige organisasjoner som er med rundt organiseringen av kommunens reiseliv.
- Vi holder turister/feriebefolkning orientert om hva som skjer i kommunen vår
- Vi jobbar for tida med å få på plass ein arena for dette med møtestad ein gong i halvåret.
- Kommunen arrangerer årleg eit ope næringsmøte.
- Kommunen og næringslaget gir ut sommar- og vinterbrosjyrer med kommunal informasjon og info om næringslivet til hyttefolk og fastbuande.
- Reiselivsnæringen er organisert som en del av all annen næring i kommunen.
- Vi har ikke – men mål å etablere en slik arena

### 5.3.1 Grunneiere med foten på gassen – eller bremsen?

Grunneiere sitter ofte i nøkkelposisjoner lokalt, særlig i mindre kommuner i distriktene. I de fleste norske reiselivskommuner foregår mye av stedets reiselivsutvikling på privat

grunn. Det finnes naturligvis et utall varianter av hvordan lokalsamfunnet, representert ved grunneiere, og reiselivets aktører krysser sine interesser. Disse krysningsfeltene kan preges av både konflikt og kompaniskap. Mange steder er grunneiere selve kraftsenteret i den stedlige utvikling, andre steder er de den barrieren som utviklingen står og slurer mot. Vi har møtt begge deler i vår studie – flere steder ser vi eksempler på både motor og brems i en og samme kommune. Dette er imidlertid noe som samtalen ofte viker unna, eller blir svært vag i møte med – utenom i pausene og på P-plassen... Det typiske bildet er at vi i forbindelse med fokusintervjuene, får fornemmelser av at det er noe under overflaten. Ofte handler det om manglende samarbeid eller prosesser som har stanset opp. Så kommer det en eller to møtedeltakere bort til oss i en pause, eller etter seansen, og forteller. Da handler det ikke sjeldent om gjenstridige eller egenrådige grunneiere.

Vi har ikke kunne følge temaet til bunns – om en slik bunn finnes. Vår studie ender opp med å identifisere dette som et tema. Mange kommuner har allerede for lengst gjennomlevd overgangen fra å være landbrukskommuner til å bli fritidskommuner (Overvåg, 2009). Og mange flere følger etter. Våre statistiske analyser av kommunene viser at det ikke lenger er sysselsetting knyttet til landbruk og skogbruk som bærer kommunen, men at ulike besøksnæringer er langt viktigere. I Eidfjord arbeider det 11 personer i landbruket, mens det jobber 43 personer i overnattingsbransjen og 14 personer arbeider med sports- og aktivitetstilbud. I Hemsedal jobber det nesten dobbelt så mange mennesker i skianlegg og andre aktivitetstilbud, som det gjør på bondegårder i kommunen. Mange familier som har drevet landbruk i generasjoner, er i dag produsenter av opplevelseslandskap. Det er ikke så merkelig at dette mange steder ikke bare skaper omstillingsutfordringer for den enkelte. Det preger mange steder hele kommunen. I slike situasjoner blir det nødvendig å utvikle ny kunnskap og nye samspillsmønstre.

## 5.4 Lokal fintfølelse

---

Reiseliv foregår på steder. Mange av dem er små. I Eidfjord kommune ligger Vøringsfossen med flere hundretusen besøkende i året, Hardangervidda natursenter med nær 60 000 besøkende i året, ca. 50 cruiseanløp i sommersesongen innerst i havnebukta og to store hoteller. Det bor 950 fastboende i kommunen. I Bykle (Hovden) er det mer enn dobbelt så mange hytter som innbyggere. Fristelsen for store utbyggere, enten det er kommersielle aktører eller statlige instanser, er å legge liten vekt på lokale interesser og følelser. I en kommune kom det til uttrykk fra en representant for lokalbefolkningen slik: *«Utbyggerane behandlar oss som om me var nokre indianarar som ikkje forstår nokon ting!»*

Det enkelte lokalsamfunnet, med både naturgitte og produserte ressurser og med stedets innbyggere, er den arenaen som reiselivet utspiller seg på. Intet reiseliv er stedsuavhengig. Det gir som konsekvens at store nasjonale (eller internasjonale) aktører må forholde seg til stedlig kultur, kompetanse og ressurser, når de vil etablere seg eller ekspandere på et sted. I flere casekommuner, og i andre kommuner vi arbeider med, ser vi eksempler på kommersielle aktører uten særlig god lokal fingerspitzengefühl.

Når det gjelder private utbyggere, er vår erfaring at mange små kommuner møter utbyggere med stor, sannsynligvis *for stor*, ydmykhet. De er nærmest takknemlig for at det investeres i kommunen. Vi registrerte flere diskusjoner om dette i casekommunenes fokusgrupper. På bakgrunn av dette, vil vi framheve noen ulike forhold til kravet som vi ofte hører om at kommunene skal være «næringsvennlige».

Næringsvennlighet handler om flere ting. Det handler om å være fleksibel og rask, særlig i regulerings- og byggesaksbehandling. Men det handler også om å være forutsigbar, et begrep vi hører ofte fra næringslivshold i den offentlige diskursen. Og det handler om å være rettferdig. Hvis en utbygger har fått nei til bygging i et område, kan ikke en annen få ja på samme område eller et sted som er til forveksling likt. Tidligere analyser vi har gjort av kommunal sektor i distriktskommuner, viser at dette er hensyn som ikke uten videre lar seg kombinere. Å være forutsigbar og rettferdig handler om å ha gode planer og holde fast ved dem. Men hvor blir det da av fleksibiliteten? Ikke alt som skjer i fremtiden er kjent når planer vedtas. En viss grad av fleksibilitet eller improvisasjon kan derfor være klokt. Vi har tidligere vist at vekstkommuner i distriktene har evnen til å gripe anledninger og gjøre noe ut av dem. Balansepunktet mellom å være forutsigbar og fleksibel, må møtes med fornuft – og denne fornuften handler nettopp om å kombinere reiselivsutvikling og lokalsamfunnsutvikling. De krasseste angrepene vi har overhørt fra nærings(reiselivs-)hold mot kommuner som ikke agerer «næringsvennlig», handler nettopp om at kommunen har latt hensyn til lokalbefolkningen veie tyngre enn næringen har sett nødvendigheten av. Igjen – dette forutsetter kunnskap fra kommunens side om hva som gagnar lokalsamfunnsutviklingen best. Uten slik kunnskap er det naturligvis en fare for at man stanser en løfterik reiselivsutvikling med henvisning til lokale hensyn som i realiteten har lite å si for lokalsamfunnets utvikling, eller at man slipper til store utbyggere som overkjører lokale interesser.

#### **5.4.1 Offentlige instansers lokale fintfølelse – eller mangel på det**

Når det gjelder store offentlige utbygginger, forholder det seg i prinsippet ikke annerledes. Statlige instanser som Vegvesenet, Jernbaneverket, Riksantikvaren, NVE og andre, er i mange kommune betydelige aktører. Her opplever vi stor variasjon i kvaliteten på de lokale prosessene. Noen steder, som på Røros (kulturminnevernet) foregår det gode tilfyllsfulle prosesser. Andre steder, navn nevnes ikke, er prosessene mer fraværende. De er preget av avstand, svært formell korrespondanse og steile ovenfra-og-ned holdninger. I slike tilfeller er det grunn til å etterspørre – noe våre respondenter også gjør i flere tilfeller – respekt og en innsikt fra lovgivende, regulerende og bevilgende myndigheter, med tanke på at mange kommuner i realiteten er reiselivskommuner. De eksisterer med sitt næringsliv og sin befolkning fordi det finnes et levende reiseliv på stedet. Nysgjerrighet og respekt for lokale stedets egne forutsetninger for opprettholdelse og vekst på basis av sitt reiseliv er derfor nødvendig – men altså ikke alltid tilfelle.

## 5.5 Bred verdiskaping og forutsigbar fellesgodefinansiering

---

### 5.5.1 Nasjonal, regional og lokalt fokus på bred verdiskaping

Bred verdiskaping er en betegnelse som i stadig større grad brukes om bærekraftig nærings- og samfunnsutvikling som har sitt utgangspunkt i stedlig natur- og kulturarv. Da er naturligvis reiselivet et viktig element. For å lykkes med slike strategier kreves bred samhandling og bred forankring, slik vi har omtalt i avsnitt 4.4. I kommuner hvor man arbeider med brede verdiskapningsstrategier er det derfor nødvendig med god forankring, bred samhandling og kompetent koordinering, både på lokalt og regionalt nivå. Prioritering på regionalt nivå er i sin tur ofte avhengig av nasjonale styringssignaler. Med utgangspunkt i erfaringene fra verdiskapingsprogrammene for kulturarven (Riksantikvaren) og naturarven (Direktoratet for naturforvaltning), og våre anbefalinger knyttet til evaluering av de to, samarbeider åtte departementer med å utvikle en politikk og virkemidler for å støtte opp under bred verdiskaping i utvikling av lokalsamfunn. Det er å anta at dette vil ha betydning for hvordan man klarer å se reiseliv og lokalsamfunnsutvikling bedre i sammenheng i framtiden. Erfaringene, utfordringene og mulighetene knyttet til slik samordning tydeliggjøres i noen grad i denne rapporten.

Forståelsen av det brede verdiskapningsbegrepet, understreker betydningen av at det er et stedlig samsvar mellom lokalbefolkningens egen oppfatning av kvalitetene på sitt sted og hva besøkende oppfatter. Steder med et tydelig samsvar mellom hva lokalsamfunnet ønsker å formidle, og hva de besøkende forventer, er viktig. Men det er like viktig å kunne overraske positivt – å gi mer, eller noe annet enn det som forventes, men på riktig område. Flere prosjektledere i de overnevnte verdiskapingsprogrammene snakker om betydningen av å overraske, at noe uventet oppstår og som skaper det gode møtet. Dette kan være det lille ekstra som utgjør den store forskjellen. I reiselivsutvikling har vi (Mimir) i mange år arbeidet strategisk med det vi kaller «gåsehudeffekt». Dette er uttrykk for en kunde som får noe ekstra – en ekstraordinær opplevelse som ikke var forventet. Samtidig må norske reisemål bygge høye forventninger – det er selve markedsføringens poeng. Å gi kunden mer enn allerede høye forventninger har gitt vedkommende, handler derfor som regel *ikke* om å gi mer av det han allerede forventer høy leveranse av, men å gi noe *annet*. Her kan den brede verdiskapingen gi ideer og ressurser til å gi gjesten høye verdier, men fra en annen del av verdiskapingsbredden, enn der forventningene ligger.

En gjest med spesiell interesse for mat, nyter et godt måltid på en restaurant med godt rykte. Maten er som forventet, god – og temmelig dyr... Opplevelsen overgår imidlertid prisen mange ganger og skaper sannsynligvis både ett og flere gjenbesøk, etter at han fikk komme inn på kjøkkenet og lære et triks av kjøkkensjefen.



### 5.5.2 Finansiering og forpliktelser av fellesgoder

Fellesgodeproblematikken er tidligere beskrevet som en typisk reisemålsutfordring. Temaet vokser ytterligere i betydning og kompleksitet når man kobler inn lokalsamfunnsutviklingen.

Overgang fra varme senger til private hytter, representerer noe relativt nytt for mange kommuner. Andre kommuner har vært «hyttekommuner» i lang tid. Både nye og mer tradisjonelle «hyttekommuner» har i liten grad egne rutiner eller planer for hvordan de skal involvere og imøtekomme de «faste beøkende» sine behov og forventninger. Tre kommuner i vår survey arrangerte riktignok møter med hytteeierne en eller to ganger i året. Men vår erfaring både fra casestudiet og fra bred erfaring med denne typen kommuner fra tidligere, er at det i liten grad skapes tette tillitsfulle nettverk mellom innbyggere i det vi nedenfor i kapittel 5.6 kaller second homes, og lokalbefolkningen for øvrig.

Men unntak finnes. Alle casekommunene ble oppfordret til å finne en representant for «hyttepopulasjonen» til fokusgruppeintervjuene. Tre fikk det til; Øyer, Røros og Balestrand. Særlig i Øyer kommune fikk vi et tydelig inntrykk av at hyttefolket nettopp *ikke* ses på som et eget folk, men at de et stykke på vei inngår i det store «vi» i Øyer.

Felles anstrengelser for å skape stedlige kvaliteter og verdiskaping i fellesrommet mellom frie goder og kommersielle goder er nødvendig – og vanskelig. Over de siste 10 år har Telemarksforskning arbeidet med en modell som viser forholdet mellom fellesgoder og private goder (Haukeland og Brandtzæg, 2010). Dette har vært knyttet til arbeidet med den brede verdiskapingen, omtalt i kapittel 4.4 og 5.5. Modellen, vist i figur 10 nedenfor, viser forholdet mellom sosiale-, kulturelle- og miljømessige verdier knyttet til felles goder på den ene siden og økonomiske verdier knyttet til private goder på den andre. Det er, som kommentert tidligere, viktig at det foregår et samspill mellom aktører på begge sider av modellen. Det gjør det mulig at private goder og fellesgoder forsterker hverandre i stedet for å undergrave hverandre. Det er ingen enkelt oppgave, men vi viser til betydningen av at bevisste strategier og realisering av tiltak i dette feltet må gå begge veier. Dette skapes av aktører fra begge «leire» i tillitsfulle fellesskap. Å bygge tillit er imidlertid svært krevende, og i mange henseender vil konflikter oppstå mellom aktører som på den ene siden søker økonomisk utvikling og aktører som søker bevaring av natur- og kulturarven som fellesgoder. Involvering og dialog løser ikke dette alene, men det har vist seg i verdiskapingsprogrammene for kulturminner og naturarv, å være svært viktig å få dette til i tidlig fase.

I Balestrand så vi et eksempel på gode aktiviteter på dette feltet. En av fokusgruppeintervjuets deltakere som presenterte seg som «skogbrukssjef», viste seg i realiteten å være en av bygdas mest sentrale reiselivsaktører. Hans mange initiativer og iherdige arbeid med å «tilgjengeliggjøre» den frie naturen som Sognefjordskommunen har rikelig av, i form av stier, løyper og skilting, de seneste årene, høstet begeistret anerkjennelse fra alle de øvrige miljøene som representerte stedet.

Figur 10 nedenfor viser at bevisste strategier og realiserte tiltak i dette feltet må gå begge veier, og derfor skapes de ofte av aktører fra begge «leire» i tillitsfulle fellesskap.

Hvilke fellesgoder som er sentrale for lokalbefolkningen og hvilke som er best for gjester, smelter i mange tilfeller, mer og mer i sammen. Overgangen fra varme (kommersielle) til kalde (private) senger medvirker til dette. Det er derfor naturlig at både utvikling, finansiering og drift av fellesgoder, gjenspeiler dette. I Valdres betaler hytteeierne rundt 70 prosent av langrennsløypene. Krødsherad med Norefjellområdet har også gode løsninger gjennom egne utbyggingsavtaler. Det er vår erfaring at det ellers finnes relativt få steder med gode langsiktige løsninger på dette. Reisemål som opplever overgang og vekst i privat overnatting, trenger, slik vi ser det, frimodighet og kunnskap til å rekruttere nye samarbeidspartnere og finansielle kilder for å sikre stedets fellesgodeproduksjon.



Figur 10. Illustrasjon på samspillspotensiale i den brede stedlige verdiskapningen med betydning for både private og frie fellesgoder.

*Jentene på Kyststien* er et eksempel på en forretningsstrategi som følger pilen fra venstre mot høyre i figuren. Kystlinjen mellom Helgeroa og Stavern i Larvik kommune er en vakker naturressurs. Opparbeidelse av Kyststien gjennom et felles prosjekt mellom kommunen, berørte grunneiere og en frivillig organisasjon, ga for 20 år siden et godt produkt; en mye brukt godt skiltet og godt tilgjengelig tursti. Den har vært og er svært mye brukt som fritt gode både for tilreisende og lokalbefolkning. For fem år siden skapte en av grunneierne et arrangement på basis av det frie godet; *Jentene på Kyststien*. I år hadde de over 2000 betalende deltakere på en gratis sti en helg i juni fordi de knyttet levende musikk, bevertning, egne t-skjorter og annet til godet, i en pakke.

Vårt fokus på overganger mellom frie og betalte goder under caseintervjuene, avslørte relativt lavt refleksjonsnivå og beskjeden kunnskap om fellesgodeutvikling og fellesgode-

finansiering i kommunene. Den vanligste holdningen virker til å være at «det tar kommunen seg av». I Balestrand som er en relativt rik kraftkommune ble det særskilte fenomenet trukket fram, at om kommunen har god råd, så vil i alle fall forventningene om at de tar hånd om fellesgodefinansieringen være sterk.

Krødsherad, som ikke er en rik kommune, utmerket seg som nevnt i studien med gode ordninger for sin fysiske fellesgodestruktur, skiløyper med mere. De var tidlig ute med å kreve bidrag til utvikling og drift av fellesgoder fra eiendomsutviklere og grunneiere i egne utbyggingsavtaler. Man får ikke omregulert eller utviklet bygg og arealer for reiselivsformål i den kommunen uten at det går penger inn til fellesgodeproduksjon, og man må videre forplikte seg til deltakelse i et avtalt spleiselag for dette framover i tid.

## 5.6 Fra fritidsbolig til «second homes»

---

«Vi sees til tirsdag. Jeg tar meg en oval helg på hytta og jobber derfra på mandag», sa en kollega til meg en torsdag til lunsj. Hytteeiere har i dagens samfunn andre behov, andre atferdsmønstre og oppholder seg ofte på «hytta» til andre tider enn tidligere. Det er derfor stadig mer relevant å inkludere dem i gode dialoger og felles møteplasser med lokalbefolkningen. De er *de facto* en del av lokalbefolkningen, større og større deler av sin tid. En rekke studier og utviklingsprosjekter har studert og behandlet dette feltet særskilt. Se «Hytteprosjektet i Tinn kommune», Ericsson m.fl. (2011), Hodne (2011).

Mens hytta tradisjonelt har blitt ansett som en del av fritidssfæren der rene rekreasjonsperspektiver og virkninger for natur og landskap har stått i fokus, har dagens moderne fritidsboliger en utforming, de oppfyller krav til standard og de representerer økonomiske investeringer for eierne som gjør det interessant å se nærmere på, også i næringsøkonomisk og sysselsettingsmessig sammenheng (Ericsson 2011). En nordisk undersøkelse som ØF-rapport 1/2011 er en del av (Ibid.), bidrar til å skyve oppmerksomheten over fra eiendommens juridisk status som fritidsbebyggelse, over til brukernes reelle anvendelse.

Moderne høystandard fritidsboliger gir et langt bedre utgangspunkt for å drive kombinasjon av hobbybaserte fritidsaktiviteter, kombinert med stedsuavhengig arbeid, enn det hytter ga før. (Ericsson m.fl. 2011, Skjeggedal m.fl. 2009)

Undersøkelser av fritidseiendommers bruksmotiv viser at friluftsliv og rekreasjon sammen med familie og venner er viktige motiver, men at friluftsliv og rekreasjon ikke kan behandles som et entydig fenomen og brukerne derfor ikke må behandles som en homogen gruppe. (Villa 2011, Ericsson 2006, Skjeggedal og Overvåg 2009). Likevel, som gruppe eller fenomen betraktet, er de en ressurs. Brukerne er en ressurs i forhold til økonomiske effekter og de er en ressurs på bakgrunn av deres kompetanse. Men effekten av deres ressurser kommer ikke av seg selv. Hyttekommunen Hjartdal med 2 079 hytter har lavere omsetning i handel og aktiviteter enn de burde ha bare på bakgrunn av egen befolkning. Eidfjord og Vestre Slidre har samme negative balanse. Lyngdal har ikke spesielt mye hytter, men handelsnæringen blomstrer. Lyngdal tiltrekker seg altså ikke bare egne hyttegjester. Sentrumsutviklingen de siste årene har ført til at hyttegjester, også fra nabo kommuner, i tillegg til egen befolkning, legger sin handel til Lyngdal. Å omgjøre turis-

mens potensiale til verdier som det går an å bygge lokalsamfunn på, krever dedikert innsats. En illustrasjon kan hentes fra Eidfjord. Kommunen har brukt et svært stort beløp fra kommunens næringsfond til å bygge dypvannskai for cruiseanløp. Cruisegjester og alle andre gjester som ankommer bygdesenteret etter kl. 17.00 møter stengte butikkdører. Kommunens pendlere kommer også ofte hjem fra arbeid i andre kommuner, etter det tidspunktet. En fokusgruppedeltaker på stedet foreslo at kommunen i stedet for å investere i fysisk infrastruktur og fysiske tiltak, skulle bruke penger på å stimulere til lengre åpningstider. «*Handel skapar liv og liv skapar meir handel og grunnlag for meir sysselsetting – og sysselsetting hev vi sett av tala her i dag, kor viktig det er for busetting!*». Vi tar ikke stilling til utsagnet, men bruker det som illustrasjon på en refleksjon på hvor penger og andre virkemidler har størst effekt.

Økt utbygging og bruk av fritidseiendommer, og flere turister fra annen overnatting, kan naturligvis også medføre ulemper. Farstad, Rye og Almås (2008) finner i en undersøkelse at om lag 50 prosent av de fastboende i hyttekommuner i distriktene er svært enige eller delvis enige i at fritidsboligturismen medfører flere fordeler enn ulemper i bostedskommunen deres (Ibid.). Ca. 20 prosent er uenige i at fordelene er større enn ulempene, mens 37 prosent er skeptiske til fortsatt vekst av fritidsboliger i egen kommune. Den potensielle tapssiden kan reduseres ved god kommunal planlegging, moderat utbyggingstakt og fokus på kollektive goder for alle befolkningsgrupper. Det er viktig at det voksende fritidsboligfenomenet ikke bare kommer grunneiere/eiendomsutviklere og andre avgrensede grupper til gode (Eriksson m.fl. 2011)

Det er ingen tvil om at fritidsboligene mange steder bidrar til at kommunene styrker sitt økonomiske fundament. Utnyttelse av turistenes kjøpekraft og tankekraft krever bevisst satsing. Vi har aktivt etterspurt skriftlige lokale planer og utredninger om dette, fra kommunene. Det finnes noe, ikke mye. Vinje kommune er nevnt - de hadde et eget prosjekt innenfor småsamfunnssatsingen på dette fra 2006-2010. Hovedbildet er at samfunnsendringen er fylldig beskrevet av forskere på generelt plan, men at det i liten grad er tatt tak i som strategisk tema for utvikling av reiseliv som lokal vekstimpuls for kommuner.

I vår undersøkelse, svarer 78 prosent av respondentene at hytter/fritidsboliger er viktig eller svært viktig for sysselsettingen i kommunen. Nesten 70 prosent mener at det er svært viktig. Bare 20 prosent mener at hotellovernatting er viktig for sysselsettingen i kommunen, selv om hotellvirksomhet skaper direkte sysselsettingseffekt mens hytter skaper det indirekte.

Også når det gjelder hvilken overnattingsform som betyr mest for at lokalbefolkningen har tilbud/frie goder som de ellers ikke ville hatt, skårer hytteovernatting høyest hos våre respondenter. 78 prosent legger sterk eller svært sterk vekt på hytteovernattingens effekt. Også her er hotellovernattingen nest viktigst, 58 prosent mener at disse har stor eller svært stor betydning for bredden i stedes tilbud av varer og tjenester. En nærmere studie av hvor svarene kom fra, viser at tendensen er tydelig også i kommuner som har en markant hotellsektor, men også fra slike kommuner får vi svar som rangerer hytteovernatting som mest verdifull ferieform for stedet.

# 6. Roller i endring

En rolle kan fylles på mange måter. I dette kapittelet ser vi nærmere både på ulike roller som kommunene fyller i forbindelse med reiseliv og lokalsamfunnsutvikling, og hvordan de kan utøves.

## 6.1 Tre forhold i samspill

---

Når vi ser på samspillet mellom kommunen som bosted og reisemål, er det tre forutsetninger og tre konsekvenser av dette, som trer tydeligst fram i studien:

For det første er reisemålet ett samlet «produkt» som i gjestenes øyne er en helhet som består av mer enn hva den enkelte bedrift produserer innenfor «egne vegger». Samordning og samspill mellom ulike aktører på stedet er derfor helt avgjørende. Det reiser behov for å kunne koordinere. Relasjonsbygging, nettverkshåndtering og diplomati er egenskaper som trer fram som nødvendige.

For det andre er opplevelser og turistenes møte med destinasjonen en «ferskvare». Det er gjestenes opplevelser av og på stedet den tiden de er der, som utgjør produktet i deres øyne. Det er ikke brosjyrer som forteller hva vi *ønsker* å være eller minner om forlorne glansdager som avgjør steders posisjon. Opplevelsen av stedet som ferskvare er i prinsippet ikke annerledes for fastboende. Norske steders lokalbefolkning er sannsynligvis mindre stedslojale i dag enn tidligere. Ca. 10 prosent av befolkningen flytter over en kommunegrense årlig. Det er derfor viktig for lokalsamfunn å framstå med dagsaktuelle kvaliteter, og ikke forsøke å flyte på (eventuell) fordums storhet. Stadig fornyelse og et konstant fokus på kvalitet er derfor nødvendig. Det krever kunnskap og omstillingsevne.

For det tredje utgjør det enkelte lokalsamfunnet med både naturgitte og produserte ressurser den arenaen som både reiselivet og andre lokalsamfunnsaktiviteter utspiller seg på. Intet reiseliv er stedsuavhengig! Det gir som konsekvens at både små lokale, og store nasjonale (eller internasjonale) aktører må forholde seg til stedlig kultur, kompetanse og ressurser, når de vil etablere seg eller ekspandere på et sted. Dersom ingen passer på stedets kultur – om den finnes – vi derfor denne gradvis bygges ned, utvannes og utydeliggjøres. Vi har i kunnskapsheftet til denne studien, referert til «Stadkjensle» som ressurs for stedsutvikling og verdiskaping (Bo og Besøke, inspirasjonshefte, s 18). Kunnskap om hva som er stedets unike konkurransefortrinn og vilje til å verne om og videreutvikle dette, er derfor egenskaper som knytter seg til rollen som «kommune», hvert enkelt sted.

I sum skaper dette grunnlag for flere ofte motsetningsfulle hensyn og roller.

## 6.2 Flere roller i spill

---

Kommunen må være både rammesetter og kontrollør av rammene, den må være selvstendig utviklingsaktør og velfungerende samarbeidspartner for utvikling i partnerskap

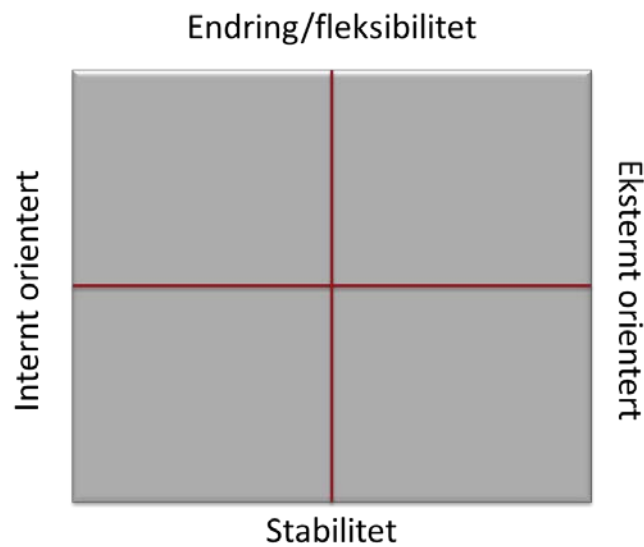
på stredet. Den må være vertskap gjennom informasjonsvirksomhet, skilting, offentlig forskjønnelse og ivaretagelse av andre trivselstiltak rettet mot besøkende. Og kommunen må ofte koordinere og mekle mellom ulike roller, hvor den selv fyller flere av dem.

Innovasjon Norges Hvitebok for reisemålsutvikling konkretiserer nærmere disse rollene. Disse er studert spesielt også i et særskilt prosjekt, omtalt i Jervan, Olsson og Peters (2011). Kommunenes rollemiks i reisemålsutvikling er;

1. *Produkteier*  
Kommunen disponerer/eier en rekke offentlige rom, strender, parker, kulturhus, museer og annet som inngår som sentrale komponenter i det helhetlige stedlige reiselivsproduktet
2. *Rammesetter*  
Kommunen er planmyndighet, bestemmer åpningstider, skjenkebevilgninger og løyver som er med på å gi aktørene rammer for utvikling – eller manglende utvikling – av det næringsgrunlaget, tilbudene og opplevelsene som etterspørres. Kommuneplanens arealdel er en sentral ramme for utviklingen av stedet, ikke minst i håndtering av vernebestemmelser og potensielle brukerkonflikter.
3. *Utviklingspartner*  
Det er ikke slik at utvikling enten er offentlig eller privat – ofte foregår den gjennom partnerskap. Kommunen deltar med kompetanse, administrativ kapasitet, økonomisk gjennom bruk av næringsfond, de iverksetter kompetansetiltak, etablere og stimulere engasjement i destinasjonsselskaper, regionale reisemålsselskap, samarbeider om bygging av attraksjoner, etc.
4. *Vertskapsfunksjon*  
Mange kommuner har egne turistkontorer, kommunen står for stedlig informasjon, skilting, drift av offentlige toaletter, parkeringsplasser, etc.

Hvis vi i lys av disse sammensatte rollene, samtidig ser at rollene kan utøves på forskjellige måter, oppdager vi at handlingsrommet er ganske romslig. Vi viste i en analyse av kommunenes utviklingskultur i studien av suksessrike distriktskommuner (Kobro m.fl. 2012) at kommunene i utøvelse av sine roller og oppgaver kan innta ulike posisjoner på et verdidiagram.

Med utgangspunkt i en modell som gjøres nærmere rede for i Kobro m.fl. (2012, kap. 6), er det særlig to dimensjoner framstår som særlig viktige for en nærmere identifikasjon av hvordan kommunene spiller sine roller. De dimensjonene handler på den ene siden om kommunen hovedsakelig er orientert innover mot seg selv og egne ansatte; her omsetter vi det til egne innbyggere – eller om den er utadvendt mot omgivelsene, her omsatt til nasjonale og internasjonale markeder. På den andre siden skiller vi mellom om de har preferanse for stabilitet eller endring. Dimensjonene kan illustreres som ytterpunkter på uavhengige akser som dermed skaper en firefeltmodell slik:



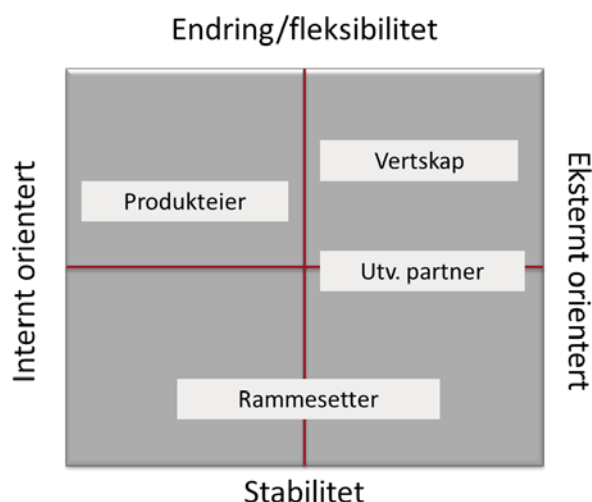
Figur 11. Illustrasjon av to dimensjoner kombinert i to akser med fire ytterpunkter, for identifikasjon av organisasjonskultur. (Kilde: Sintef etter Cameron og Quinn i Kobro m.fl. 2012, kap. 6)

Alle de fire rollene som kommunene må finne sin form på kan i prinsippet legges ulike steder i modellen ovenfor. Man kan innta en vertskapsrolle som er preget av stabilitet og faste rutiner, eller man kan være fleksibel med stor tilpasning til endring i markedet. Man kan være en rammesetter som fokuserer på «innenriks» orientering overfor egne innbyggere mer enn på forhold som knytter seg til en nasjonal eller internasjonal orientering, osv.

Den herværende studien har ikke gitt rom for å analysere enkeltkommuner innenfor dette feltdiagrammet – det ville representere en ny selvstendig analyse. Deler av epostsurveyens design og utforming av to av spørsmålene som ble stilt i fokusgruppene, var imidlertid forankret i den faglige forståelsen av ovenstående. De erfaringene vi gjorde oss av dette, har derfor moderat vitenskapelig validitet, men som innspill til oppfølging både i praktisk politikk og i eventuell seinere forskning i feltet, er det interessant.

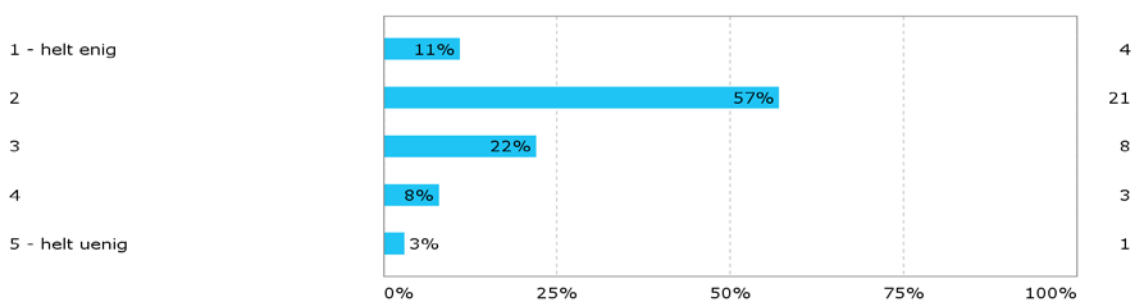
Rådmenn (i surveyen) og andre representanter for reiselivskommune er tydelige på at kommunen har et ansvar for reiseliv i kommunen – men hvilken rolle de skal spille og hvordan disse rollene skal utøves, er de langt mindre klare på.

Hvis vi gjør et forsøk på å sette de fire reiselivsrollene inn i modellen, ut i fra typiske karaktertrekk ved rollene, og anvender modellen på den informasjonen vi har fra denne studien, ser vi at dersom kommunene skal fylle alle rollene, må de håndtere mange kulturelle verdier. Vi ser, ut fra denne forståelsen, at stadige omorganiseringer av reiselivet (og mange andre sektorer) ikke nødvendigvis trenger å gi effekt dersom det er uuhensiktsmessige *kulturelle verdier* og ikke formelle organisatoriske barrierer som hindrer kommunen i å fylle sine roller mest effektivt.



Figur 11. Kommunale reiselivsroller satt inn i verdikartet for kommunal utviklingskultur, etter Telemarksforsking/Sintef/ Cameron og Quinn, (Kobro m.fl. 2012, kap. 6)

I fokusgruppemøtet på Beitostølen hvor vi møtte representanter for to kommuner (Øystre og Vestre Slidre) uttrykte en av dem det slik: «Vi har et miljø i kommunen som ligger et sted midt i mellom å ha sikker kunnskap og å ta sjanser». Vi oppfattet kommentaren som et apropos til deres plassering mellom vilje til endring og trygghet i det bestående, illustrert med den vertikale akse i figuren ovenfor. De fleste respondentene i epostsurveyen var lite villig til å se noen betydelig skille mellom hva som er viktig for lokalbefolkningen og de tilreisende. De ulike rollene som en kommune må spille, vil i så fall spres ut langs den horisontale akse, litt profilløst. I beste fall kan dette før til at alle blir «passelig fornøyde», i verste fall kan det føre til at kommunen ikke tar valg der hvor valg bør tas, i vurderingen mellom å prioritere egne fastboende befolkning, eller tilreisende besøkende.

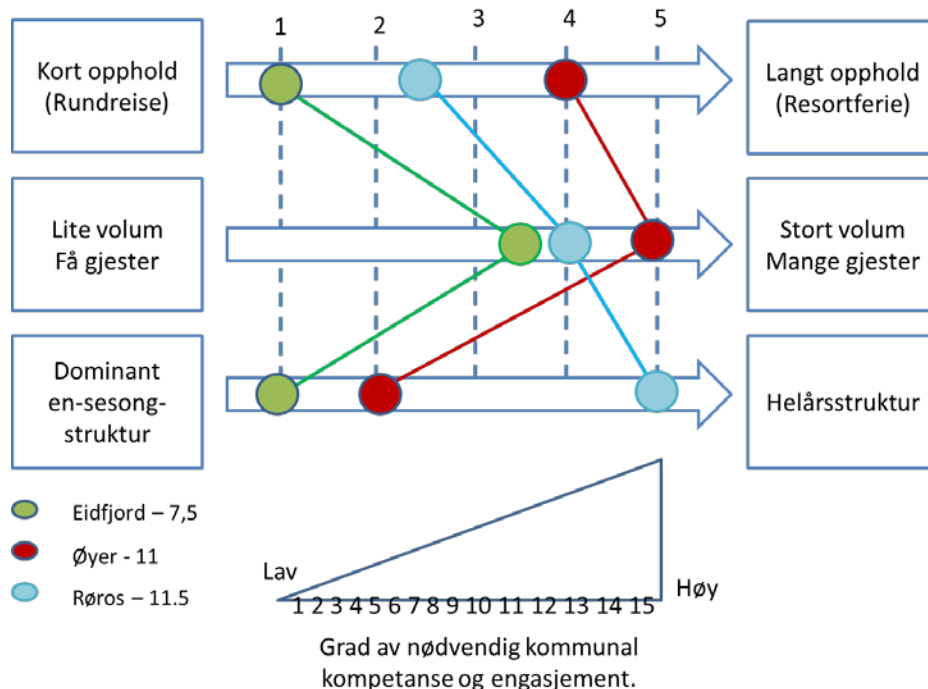


Figur 13. Svar på påstand: Det er nok de samme stedlige kvalitetene ved vår kommune som er viktige for lokalbefolkningen som for tilreisende. Det er derfor ikke så viktig å skille disse to brukergruppene i den strategiske utviklingen av kommunen.

Rapporten Kommunenes rolle i reisemålsutviklingen (Jervan m.fl. 2011) viser et pedagogisk bilde av hvordan behovet for kommunalt engasjement varierer med type turisme og volum. Modellen er ikke brukt analytisk til å foreta konkrete målinger. Den viser at tu-



risme på et sted med få besøkende og mest dagsturister – dersom de i tillegg har svært avgrenset sesong – vil ha liten effekt på lokalsamfunnet. Motsatt vil man finne på et reisemål med stort volum og turister med lang oppholdstid over flere sesonger. Forholdet er illustrert i figuren nedenfor med tiltakende tallverdier (betydning for lokalsamfunnet) på horisontal akse. Vi har satt inn Eidfjord, Røros og Øyer som illustrasjon. Jo høyere score mot høyre del av figuren, jo større er behovet for at kommunen både har kompetanse og verktøy for å sikre *et godt reisemål og et godt lokalsamfunn i sammenheng*. Vår erfaring er at kommuner som ved en kvantitativ analyse av forholdene, ville ha skåret høyt, allikevel har lav grad av profesjonalitet på dette kombinerte fagområdet.



Figur 14. Modell for forståelse av sammenhengen mellom kommunens reiselivsstruktur og behov for kompetanse og grad av engasjement.

# 7. Utvikling gjennom nettverk

I dette siste kapitlet gir vi mer uttrykk for forslag til oppfølging, enn dokumentasjon av funn. Heterogene tillitsfulle stedlige nettverk som vi beskriver her, fant vi lite spor av i casekommunene, men fenomenet er rikt beskrevet i faglitteratur knyttet til næringsutvikling. Det var i møte mellom faget fra slike kilder og våre observasjoner fra praksisfeltet at vi fant temaet så interessant at vi løfter det fram i avslutningen.

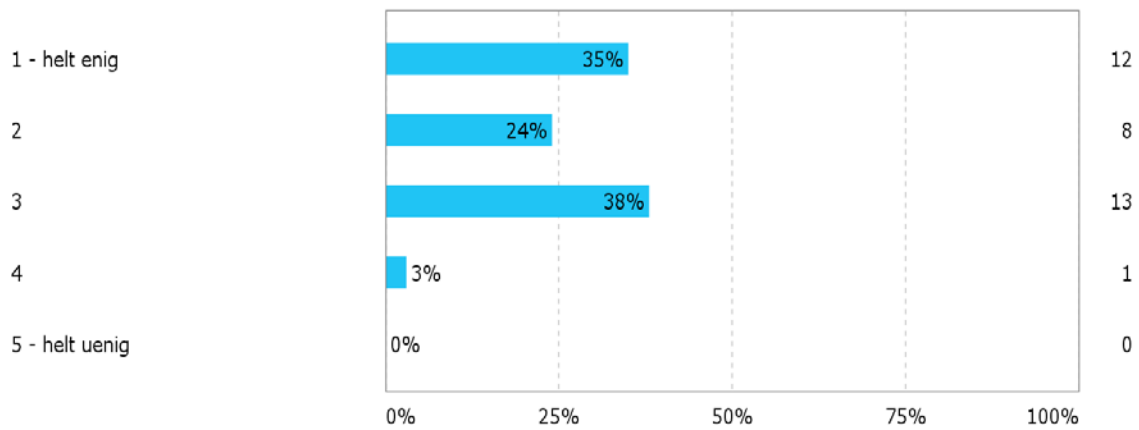
## 7.1 Tillit tåler ulikhet

---

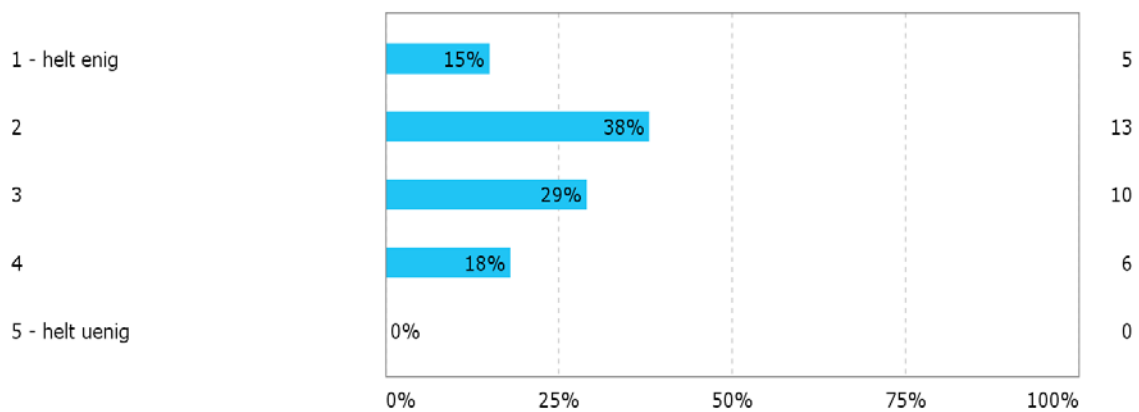
Bred forskning på næringsutvikling, ledelse av kunnskapsbedrifter og nye næringer, erfaring fra næringsetablering og evaluering av ulike etablererprogram og studier av suksessrike lokalsamfunn, har det til felles at de framhever betydningen av tillitsfulle nettverk. (Innovasjon Norge 2010, Reiersen 2013) Deltakere i nettverk bygger hverandres mot, kompetanse og ferdigheter (Gausdal 2005). Stedlige nettverk er viktige for å sikre utvikling av robuste og lønnsom næringsutvikling (Kobro, Vareide og Hatling, 2012). Men nettverk kan også virke motsatt. De kan være ekskluderende, fordømmende og sanksjonere det som ikke passer inn i gjeldende praksis og stedlig kultur. Når man har idéer som man er usikker på, basert på livskompetanse som ikke nødvendigvis kommer fra de andre nettverksdeltakernes kjente praksis, eller om man mangler vitnemål eller sertifikater fra de «riktige» skolene, kan veien inn i stedlige næringslivsnettverk virke skremmende. Sterke selvforsterkende nettverk hvor medlemmene mangler grunnleggende tillit, kan hemme utvikling av det nettverket egentlig var dannet for å ivareta. (Reiersen 2013)

Kommunene i Norge, i vår undersøkelse, mener at deres samarbeidsklima er godt og tillitsfullt. Figuren på neste side viser at 59 prosent er enig eller helt enig i påstanden som er framsatt om dette.

*Ønsket* om å være positiv til slike spørsmål, trekker nok svarene noe oppover på skalaen. Når vi seinere i undersøkelsen spør utvalget om å uttrykke enighet/uenighet til følgende utsagn. «Det brede flertallet av næringsaktører har stort sett nok med sitt eget», så er dette tydeligvis et forhold de også er kjent med. 53 prosent er enten enig eller helt enig i dette. Figur 16.

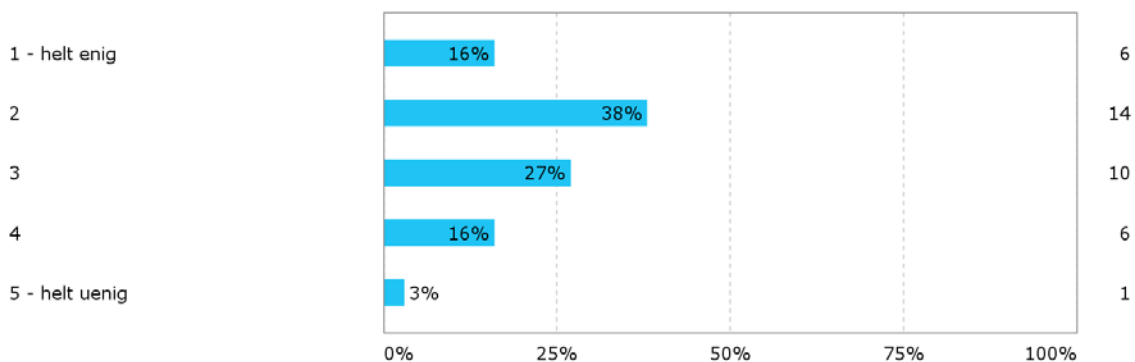


Figur 15. Svar på påstand: I vår kommune samarbeider aktører i privat sektor og offentlig sektor nært og tillitsfullt.



Figur 16. Svar på påstand: Det brede flertallet av næringsaktører har stort sett nok med sitt eget

Enda seinere i spørreskjema sjekket vi dette nærmere med et kontrollspørsmål som gikk enda tettere på samarbeidspraksisen. Også her ser vi at samarbeidskulturen ikke akkurat virker til å være helt friksjonsfri. De fleste respondentene sier seg delvis enig i at reise- målsutviklingen ikke har så bred oppslutning som man kunne ønske.



Figur 16. Svar på påstand: Det er noen få private aktører som alltid stiller opp på felles utviklingstiltak i vår kommune. Det brede flertallet av næringsaktører har stort sett nok med sitt eget.

Vi mener i lys av de samlede erfaringene med denne studien, kombinert med andre studier av reisemålsutvikling og lokalsamfunnsutvikling hver for seg, at nettverks- og samarbeidsrelasjoner er et kjernepunkt. Vi har ikke funnet mange andre studier hvor de mange positive erfaringene med klynger og nettverk innenfor næringsutvikling, er anvendt på lokalsamfunnsutvikling. Nå er det naturligvis en rekke karaktertrekk ved *lokalsamfunn* som atskiller dem fra de mest karakteristiske trekkene ved *næringsklynger*, men det synes likevel som om fagfeltet og erfaringene derfra, har mye å tilføre forståelsen av overlappingen mellom lokalsamfunn og reisemål.

## 7.2 Stedet som en klynge?

Fokuset på sted, eller snarere region, er ikke på siden av det som skrives om næringsklynger. Arne Isaksen opererer i sin bok *Regionale Innovasjonssystemer* (Isaksen (red), 1999) med *regionale ressurser* som på ulike måter stimulerer innovativ aktivitet i profesjonelle næringsmiljøer. Den territorielle dimensjonen ved klyngefenomenet er for mange teoretikere en av grunnforutsetningene for å forstå selve den dynamikken som særpreger lønnsomme klynger. Fra opprinnelig å være et begrep knyttet til spesialiserte næringsnettverk på nasjonalt nivå, ble det av Michael Porter i 1998 «omdefinert» til lokalt/regionalt definerte innovasjons- og vekstmiljøer hvor det i senere tid er lagt vekt på betydningen av komplementaritet, blant annet i teoriene rundt såkalt trippel-helix allianser hvor deltakere fra offentlig sektor, forskning/kunnskapsmiljøer og næringslivet samarbeider. (Porter 1998, Mariussen 2006, Normann og Isaksen 2009, Jakobsen 2008). Hvis vi anvender dette på vårt studerte tema og henter inn relevans fra fokusgruppeintervjuene, finner vi følgende poenger:<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Vi baserer dette avsnittet i stor grad på Isaksen (red), 1999. Vi videreutvikler poenger derfra over i vår konseptuelle ramme fordi reiseliv (eller lokalsamfunnsutvikling, naturligvis) ikke er spesielt omtalt i boka.

I regionale innovasjonsnettverk er det mange bedrifter som bidrar til å rekruttere og lære opp arbeidskraft fordi deres behov likner på hverandre. Det finnes gjerne formell utdanning eller andre læringsarenaer som er skreddersydd for stedets dominerende bransjer, i vårt tilfelle; reiseliv. Et spesialisert arbeidsmarked kan også omfatte mer «myke» faktorer, som for eksempel en 'stå-på-vilje' hos arbeidskraften for å bidra til å utvikle det lokale næringslivet, eller en særskilt stolthet over stedet som smitter over på de besøkende. Dette sammenfaller godt med programteori for attraktive lokalsamfunn som legger vekt på stedets kulturelle verdier.

I tråd med det ovenstående, ser vi at unik regional kompetanse og verdier også opparbeides og vedlikeholdes gjennom lokale læreprosesser *internt* i bedriftene, i samarbeid *mellom* bedriftene og med bedrifter og *andre lokale* og regionale miljøer. Læring og kunnskapsdeling forekommer i gode innovasjonsmiljøer i den daglige aktiviteten på stedet, knyttet til definerte utviklingsprosjekter. Det er i denne forbindelse viktig at utviklingsprosjekter foregår i *samspill*, ikke bare i «samprat». Å ansette en prosjektleder og strukturere utviklingsprosjektet i styringsgruppe og budsjett – og så tro at ting realiseres, er i beste fall naivt. Vi kjenner eksempler på mange utviklingsprosjekter som bare ble prosjekter – utviklingen lot vente på seg, sannsynligvis fordi *samhandlingen* ikke kom skikkelig i gang etter den innledende *samsnakkingen* som førte fram til prosjektets etablering.

Ideer til forbedringer, tilpasninger og nye produkter utvikles både gjennom formelle og uformelle kontakter mellom mange ulike personer og miljøer i lokalmiljøer. Det skjer ved at personer tar kompetanse med seg ved skifte av arbeidssted, det skjer i diskusjon mellom ansatte fra ulike bedrifter og andre institusjoner, og det skjer ved mer formelle samarbeidsarenaer og -fora. Kompetanse overføres også i uformelle sammenhenger utenfor arbeidstida i mange regionale næringsmiljøer. Ansatte i ulike bedrifter omgås privat, og kan diskutere gode og dårlige erfaringer, løsninger på bestemte utfordringer, m.m. Mye informasjon og nye ideer plukkes opp i ulike sammenhenger der møtepunktene er mange. Modeller og løsninger kan testes ut og utvikles videre i nye sammenhenger, dersom det finnes en stedlig kultur for prøving og feiling. Personer og virksomheter må være lokalisert i bestemte næringsmiljøer og i tillitsfulle sosiale arenaer for å kunne utvikle slike læreprosesser.

Det er påvist at det er nødvendig for steder å ha stedsspesifikk kultur som bidrar til å «smøre» lokalt samarbeid og læreprosesser. Slike forhold kan utvikles der personer tilhører det samme lokalsamfunnet og har felles holdninger og grunnforståelse for stedets identitet og verdier, og at de har en noenlunde felles forståelse for utvikling av det. Vi kaller dette lokal fintfølelse, som ofte vokser på basis av en lokal stolthet. Der hvor reiselivsutviklingen domineres av utenbys/bygds aktører, kan disse kvalitetene være vanskelig å realisere uten tydelig ledelse og stimulans fra lokalmiljøet.

Formelle institusjoner kan også underbygge stedets utviklingsevne dersom de bidrar til læring og samarbeid mellom stedets aktører. Profesjonalisering av nettverkskontakter betinger ofte etablering av faste strukturer, institusjoner eller kompetansetiltak. Slike formelle komponenter synes imidlertid å fungere best i områder det fra før er holdninger

og tradisjoner for lokalt samarbeid. Det er vanskelig å organisere seg til framgang der kulturelle krefter virker i mot.

Den siste regionale ressursen for innovative nettverk som vi vil anføre som særlig relevant for vårt studiefokus, er tilstedeværelse av viktige kunder og evne til å involvere disse i stedets utvikling. Kunder er en svært viktig kilde til innovativ aktivitet i de fleste næringsmiljøer. Når det gjelder reiselivet, er de i en heldig situasjon ved at deres kunder befinner seg *på stedet*. Andre næringers kritiske kunder befinner seg ofte langt utenfor området hvor produksjonen finner sted. Reiselivets kunder overnatter på stedets hotell, de eier og bruker stedets hytter, kjøper billett til bygdas festival og sitter i serveringsstedenes salonger. Gode innovasjonsmiljøer bruker kundene aktivt i utvikling av produkt og tjenesteforbedringer og fornyelse. Vi har sett kommuner som bruker kompetente og kritiske hytteiere som rådgivere og samtalepartnere i sin lokalsamfunnsutvikling. En slik involvering krever mer enn å arrangere et informasjonsmøte hver påske, å sende kommunale planer på høring til hytteeierne hjemstedsadresser eller lage informasjonsskriv.

### 7.2.1 Ledelse av nettverk i prosess.

Å lede klynger eller stedlige verdiskapende nettverk, som det i vårt tilfelle mer handler om, er en krevende oppgave. Aktørene i nettverket rundt utvikling av stedet som et godt reisemål og bosted kommer fra ulike steder. De har hver sine styringsstrukturer og ledelse. Å lede fart og retning på velfungerende klynger/stedlige utviklingsnettverk kan forenkles til å handle om to kritiske oppgaver, sier Roger Normann og Arne Isaksen i en utredning for Norges forskningsråd om Klynge-governance i 2009:

*Den ene er å skape enighet blant de selvstendige aktørene i klyngen om prioriteringer, strategier og mål for utviklingsarbeidet i klyngen. Den andre viktige oppgaven er å oppnå enighet om roller, ansvarsfordeling og myndighet i klyngen. Når det er enighet på begge områdene er en klynge og et klyngeprosjekt i en optimal situasjon som stiller minimale krav til inngripen og koordinerende tiltak, og klyngen vil være i en ideell situasjon for å realisere kollektive målsetninger.*  
(Normann og Isaksen, 2009. s. ix)

For utvikling av lokale reisemål/lokalsamfunn handler dette i så fall om å skape en bredere og dypere samarbeidskultur enn vi ofte finner på lokalt nivå. Sitatet ovenfor kan etterlate et inntrykk av at når klyngeetableringen er på plass, og når roller og ansvar er fordelt, så er løpet lagt. Det er i tilfelle ikke i samsvar med våre erfaringer. For at nettverk skal være velfungerende over tid, må de fasiliteres. Fasilitering er et begrep som brukes om en form for tilretteleggende lederskap som skifter litt mellom å spille ulike roller, alt etter hvilke utfordringer nettverket står overfor. Det bringer oss over i ulike ledelsesroller som er sterkt forbundet med ulike faser for når de burde spilles eller vektlegges. Normann og Isaksen kaller de tre ledelsesformene for instrumentell, institusjonell og ideologisk ledelse. Med noe annerledes, men sterkt beslektet betoning, kaller Olav Bardalen i Innovasjon Norge det for handlingsorientert, relasjonsorientert og visjonsbasert ledelse av nettverk. (Bardalen og Jervan 2009) Vi finner dette overraskende relevant på lokalsamfunnsutvikling og stedlig reiseliv, med tanke på at teoriene/modellene er utviklet i en annen faglig kontekst.

Vi begynner med å fokusere på den siste, den ideologiske eller *visjonsbaserte* ledelsen, fordi den spiller en størst rolle i den initiale fasen. Vi har tidligere beskrevet nødvendigheten av å ha visjoner eller ønskede fremtidsbilder for stedet (avsnitt 5.1, her) Ledelse etter dette prinsippet handler om å skape enighet om strategiske mål, langsiktige linjer og overordnede prinsipper. Samarbeidet foregår ut fra en oppfatning av å være i samme båt, slik at fellesskapsfølelsen er sentral. Den følelsen må ledelsen evne å utvikle. Styringsstrategier innenfor denne rollen er å påvirke normer, skape oppslutning om ideer og fremtidsbilder, lede strategiske dialoger, mobilisere og skape bredt engasjement.

*Relasjonell ledelse* handler om å skape en kultur, og om nødvendig også strukturelle løsninger, for nettverket, slik at deltakerne tilpasser seg hverandre for å nå felles mål. Organisatoriske grep kan måtte initieres og gjennomføres og aktiviteter iverksettes for å skape «korpssånd» i nettverket. Ledelse innenfor denne rollen handler om å skape gode læringsarenaer og læringsprosesser, ha evne til å forhandle og mekle mellom ulike interesser og forplikte deltakerne på beslutninger som vinnes underveis. I oppstarten av prosjekter eller ved innledning av nye samarbeidsperioder, er relasjonell tilpasning viktig. Gårsdagens modeller må tilpasses nye fremtidsbilder – her fyller denne ledelsesrollen en viktig funksjon.

*Instrumentell* eller handlingsorientert ledelse er mer rasjonell enn de første. De verdiene som former denne ledelsesrollen fokuserer på effektivitet, konkrete løsninger på konkrete utfordringer og kost-nytte maksimering. Også denne rollen kan vektlegge tillit og samarbeidskultur, men da som nyttige midler for å nå oppsatte mål. Rollen er viktigst å fylle i iverksettelsesfasen. «Vi vet hva vi vil, vi har høye ambisjoner – let's do it!», som en av deltakerne som vi oppfattet å ikle seg denne rollen, sa under et fokusgruppeintervju. Styringsstrategier er å innføre mål- og resultatstyring, rapportering og kontrakter mellom partene.

Det blir påfallende synlig at kompleksiteten i ledelse av suksessrike nettverk, ikke kan påhvile en rådmannsfunksjon alene. Ikke kan det være en av ordførerens mange funksjoner å fylle alene heller. Og ikke turistsjefen, eller bolyst-prosjektlederen, eller en av de mange andre prosjektlederne som vi ofte finner i landets kommuner. Likevel må prosessene ledes. Vi har bevisst unngått å bruke ledelsesbegrepet i bestemt form entall. Ledelse av innovative lokalsamfunn må nettopp *ledes*, mer enn at man kan forvente at det har én dominerende leder. Fasilitator-begrepet benyttes, som kommentert ovenfor, stadig oftere som en betegnelse på en lederrolle som legger til rette for prosesser og som sørger for rett lederrolle i forhold til det tempoet og den retningen samarbeidet tar underveis. Klyngeprogrammet til Innovasjon Norge har tre klare formål, som også speiler hovedutfordringene for å lykkes med ledelse av tillitsfulle nettverk; det er å initiere, utløse og forsterke målrettede prosesser. (Innovasjon Norge, 2010). Vi har tidligere understreket at lokalsamfunn skapes av menneskene der. Vi har slått fast at reisemål skapes av møte mellom folk. Vi kan i slutten av dette avsnittet legge et poeng til av samme slag, til analysen. Nettverk kan være et effektivt virkemiddel for å skape gode reisemål og lokalsamfunn, og nettverk består av- og ledes av mennesker i samhandling.

## 7.3 Avslutningskommentarer

---

Det sies om salige Gutenberg, at han egentlig ikke fant på noe nytt da han oppfant boktrykkerkunsten. Han kombinerte bare to kjente ting på en ny måte. Han kombinerte kunnskap fra smykkestøping med kunnskap fra vinpresseriet som han selv hadde erfaring fra. Parallellen er trøstefull som avslutningsanekdote, for vår forskning om lokalsamfunn og reiseliv. Vi visste en del om hver av delene da vi startet – mye var dokumentert i både egne og andres rapporter. Men vi har funnet sammenkoblingspunkter som vi tror det vil være nyttige å anvende i lokale prosesser for stedsutvikling.

Det er en rekke ulike teoretiske forutsetninger for å lykkes som henholdsvis lokalsamfunn og reisemål. Og de kan kombineres. Gutenbergs genistrek var å kombinere to svært ulike kompetansefelt på en måte som frambrakte noe nytt. Denne studiens to kompetansefelt ligger så nær hverandre at mange tror de er ett. Vi tror at det er en feil oppfatning, og at den kan være en motkraft mot innovasjon på fagfeltet. «Det som er bra for lokalsamfunnet er bra for de tilreisende, og omvendt», hører vi som referert innledningsvis i rapporten, at det ofte det sies. Denne studien har vist at det finnes overlappingsfelter, men at det også finnes avstand mellom god lokalsamfunnsutvikling og god reisemålsutvikling. Se figur 18.

### 7.3.1 Vilje til duett

Denne studien har vist at de fleste kommunene har svært positiv effekt og opplevelse av å være reisemål, både fordi det gir inntekter, grunnlag for sysselsetting og bosetting, og fordi det gir bedre infrastruktur og høyere nivå på fellesgoder, også til lokalbefolkningen. Det var få som eksplisitt tok opp store konfliktområder mellom lokalsamfunnet og reisemålet med oss i denne studien. Men både i epostsurveyen og ikke minst i fokusgruppeintervjuene, kom flere konfliktpotensial og reelle spenninger til overflaten. Det ser imidlertid ut til at det helt klart er mer *vilje* til duett enn til duell i norske lokalmiljøer i dag. Samtidig er det store utfordringer knyttet til planlegging, samhandling og ikke minst gjennomføring. Utfordringene er så komplekse og kompetansekrevede at prosesser likevel kan havne i duellmodus, til tross for at viljen til det motsatte var den beste. Mange aktører i kommunene opplever også at de ikke får tatt ut sitt potensial verken i å tiltrekke seg nok nye innbyggere og/eller besøkende. Sterkere samspill mellom strategier og aktører med mål om å utvikle henholdsvis lokalsamfunnet og reisemålet, kan være det grepet de trenger for å kunne ta ut større synergier og lykkes på begge fronter.

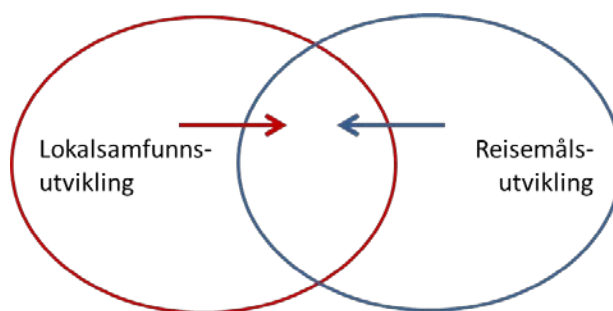
### 7.3.2 Mer differensiert kunnskap

To forståelsesdimensjoner er viktige for å få til dette. Det ene er kunnskap om nødvendigheten av den brede verdiskapingen som ligger til grunn for et mål om bærekraftig utvikling. Det gir et nødvendig felles verdigrunnlag for både lokalsamfunns- og reisemålsutviklingen fremover. Når all planlegging og utvikling skal balansere hensynene til natur/kultur/miljø, lokalsamfunn og økonomisk verdiskaping, ligger det til rette for mer



samspill og mer helhetlig planlegging for utvikling og drift av et godt lokalsamfunn og et godt reisemål enn det vi ser mange steder.

Den andre forståelsen, som er blitt stadig tydeligere for oss i arbeidet med denne studien, er at vi lever i et samfunn som mange kaller opplevelsessamfunnet, som vi ikke har brukt plass på å beskrive i denne rapporten, men som uansett hvilket begrep man setter på det, stadig mer får prege de preferansene og de valgene vi gjør når det gjelder yrke, bosted og forbruk. Velstandsutviklingen har ført til at vi nå forventer at alle funksjonelle kvaliteter ved det vi etterspør skal være på plass, i tillegg stiller vi krav om noe ekstra. Noe som gir opplevelseskvaliteter, en god følelse, eller «gåsehud» som er det bildet som Innovasjon Norges Arenaprojekt «Innovative opplevelser» bruker på dette. Vi vil berøres i stadig flere av de valgene vi tar, hvor berøringspunktene i sum bidrar til å skape vår identitet og fortelle historien om oss selv. På den måten vil sannsynligvis den emosjonelle delen av det å velge bosted bli stadig mer lik betingelsene for å velge reisemål. I så fall vil overlappingsfeltet mellom lokalsamfunnet og reisemålet bli stadig større. Det vil i sin tur bety at kravet vil bli flyttet høyere, når det gjelder evnen for lokale aktører til å spille – eller synge – duett i tiden foran oss.



Figur 18. Illustrasjon på tiltakende sammenvoksing av to tradisjonelt ulike kompetansefelt.

Konkrete studier av hvor overlappingen finnes og hvor det er avstand, må hvert enkelt sted utføre på egenhånd. Men denne rapporten har forhåpentligvis gitt noen indikasjoner på steder å lete.

Et annet forhold som denne studien har belyst, er at ulikheter i behov ikke alltid går mellom fastboende og tilreisende. Ungdom, uansett om de er fastboende eller tilreisende, vil kunne ha sammenfallende oppfatninger av hva som er et godt tilbud på stedet. På samme måte er det med barnefamilier, eldre osv. Å tenke mer differensiert målgruppeorientert i det stedlige utviklingsarbeidet er et åpenbart godt poeng for kommuner i målrettet arbeid for å beholde ungdommen i bygda, tiltrekke seg barnefamilier, kompetansesarbeidsplasser, eller andre spissede strategier.

Vi har synliggjort at samfunnsutvikling og reiselivsutvikling er to krevende fagfelt og at det ikke blir mindre krevende av å skulle kombineres. Våre undersøkelser viser at det er få kommuner som har en helhetlig og konseptuell plan som ramme for god kombinert reiselivs- og samfunnsutvikling. Dette betyr at man lett kan få både plan- og målkonflikter, og dermed mindre forutsigbarhet i forhold til å nå lokalpolitiske mål, bygge opp re-

levant kompetanse og sikre bærekraft i lengre perspektiv. Både bærekraftbegrepet og kravet om innovasjon og utvikling stiller krav om bredere og mer helhetlige samarbeidsflater fremover – det betyr mer duett og mindre duell.

For kommuner som både er markante reisemål og ekspansive lokalsamfunn ser vi at planlegging og utvikling av disse ulike feltene må ses mer under ett. Samordning av virkemidler for å posisjonere norske reisemål som internasjonale destinasjoner og virkemidler for lokalsamfunnsattraktivitet bør ses i sammenheng. Vi trenger også sterkere fagmiljøer – og trolig et bedre utdanningstilbud innenfor dette stadig mer sammenvevde fagfeltet. Vi har sett at kommunene må finne en god balanse mellom det å være fleksibel og forutsigbar, og å kombinere hensyn til interne anliggende og omgivelser i endring. Til dette kan en benytte verktøy og arbeidsformer fra sosiologisk baserte kulturstudier og fra klynge- og nettverksteori.

- Hva slags grunnlagsforutsetninger har vi for å bli enda mer attraktive? Hvem er vår framtidige lokale befolkning, og våre framtidige besøkende? Hvem ønsker vi at det skal være i framtiden? Hvilke drømmer har de, hvilke ønsker, behov og krav? Hva er triggeren som får dem til å komme – og bli værende, når det gjelder egen befolkning? Hvilke nettverk har vi? Og hvilke nettverk kan vi invitere gjestene inn i? Hvilke aktørbilde preger vårt sted? Er det aktører, arrangører, produkt og grunneiere som mangler i våre nettverk, og er nettverkene forpliktende nok? Har vi riktige fellesgoder? Gode nok, mange nok, osv. Spiller kommunen riktig rolle, og spilles den sin rolle på rett måte? Har vi etablert vanetenking og vaneatferd på bakgrunn av slik det har pleid å være her, og som i liten grad kan brukes til å håndtere de utfordringene som ligger foran? Dette er spørsmål som må stilles lokalt – og hvor denne studien er ment å gi faglige innspill for å finne gode lokale svar.

# Litteratur

- Andersson, Mats. (2009): Programteoretisk lærande. Notat presenterad vid Svenska utvärderingsföreningens konferens 22.-23. oktober 2009. Malmö Högskola.
- Arne Isaksen (red.) (1999): Regionale Innovasjonssystemer. Innovasjon og læring i 10 regionale næringsmiljøer. Step rapport 02 1999.
- Bardalen, Olav og Bård Jervan, Innovasjon Norge/Mimir (2009): Klyngegovernance, foredrag for Arenas prosjektledere, upubliserte foredragsnotater/foiler, sept 2009
- Ericsson, Birgitta, Terje Skjeggedal, Tor Arnesen og Kjell Overvåg (2011): Second Homes i Norge Bidrag til en nordisk utredning. Østlandsforskning rapport 1/2011.
- Farstad, Maja, Johan Fredrik Rye og Reidar Almås (2008): Fritidsboligfenomenet i Norge Fagnotat om utvikling i bruk av fritidsboliger. Norsk senter for bygdeforskning Trondheim 29.08. 2008.
- Gausdal, Anne (2005): Network learning creating connectedness? And innovation? Paper written for HSS05 Conference in Vestfold, June 2005.
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis og Annie McKee (2002): Positiv ledelse, den emosjonelle intelligensens makt, Damm 2002
- Grimsrud, Gro Marit og Marit Aure (2013): Tilflytting for enhver pris? Ideas2evidence Rapport 4/2013. Møreforskning, Norut og Ideas2evidence.
- Haukeland, Per Ingvar og Bent Aslak Brandtzæg ( 2009): Den brede verdiskapingen. Et bærekraftig utviklingsperspektiv på natur- og kulturbasert verdiskaping. TF-notat nr. 20/2009.
- Haukeland, Per Ingvar (red) (2010): Landskapsøkonomi. Bidrag til bærekraftig verdiskaping, landskapsbasert entreprenørskap og stedsutvikling. TF-rapport nr. 263, 2010. Telemarksforskning.
- Haukeland, Per Ingvar og Bent Brandtzæg (2011): Naturarven som grunnlag for bred verdiskaping. Samlede oppstartsanalyser fra verdiskapingsprogrammet Naturarven som verdiskaper. TF-notat nr. 52/2011. Telemarksforskning.
- Haukeland, Per Ingvar og Bent Brandtzæg (2012): Den verdiskapende naturarven. Midtveisanalyse av verdiskapingsprogrammet Naturarven som verdiskaper. TF-notat nr. 92/2012. Telemarksforskning.
- Haukeland, Per Ingvar (2012): Innlevelseslandskapet. Artikkel i Nordisk Bygd nr. 23/2012
- Hodne, Torbjørn (2011): Notat til workshop: Second Homes i et lokalt utviklingsperspektiv 23. mars 2011, Universitetet i Agder.
- Innovasjon Norge (2008): Hvitebok for reisemålsutvikling. Rapport nr. 1/2008.
- Innovasjon Norge (2010): Næringsklynger – for fremtidens innovative næringsliv. Temahefte
- Innovasjon Norge (2013): Merket for bærekraftige reisemål. Temahefte.
- Innovative opplevelser (2011): 8 eksempler på prising av gåsehud.

Isaksen, Arne (2003): Nyskaping, klynger og regionalutvikling. Hvilken innovasjonspolitikk for hvilke regioner? Notat til Distriktskommisjonens miniseminar 28.oktober 2003, Høgskolen i Agder, Grimstad.

Jakobsen, Erik W. (2008): Næringsklynger – hvordan kan de beskrives og vurderes? Menon publisasjon nr. 1. Januar 2008.

Jervan, Bård, Torill Olsson og Sarah Peters, Mimir AS (2011): Kommunenes rolle i reisemålsutvikling. En kunnskapskartlegging gjennom et case-studie. Mimir AS. 09.06.2011.

Kobro, Lars og Bård Jervan (2013): Bo og besøke. Lokalsamfunnsutvikling med attraktivitet for både fastboende og besøkende. Temahefte. Telemarksforsking.

Kobro, Lars Ueland og Knut Vareide (Telemarksforsking) og Morten Hatling (Sintef) (2012): Suksessrike distriktskommuner. En studie av kjennetegn ved 15 norske distriktskommuner. TF-rapport nr. 303. Telemarksforsking.

Lønning, Dag Jørund og Ryhs Evans (2010): Reiseliv som kjelde til lokal utvikling. Dømet Ringholmen på Nordmøre. HLB rapport nr 1 2010.

Mariussen, Åge (2006); Hva er egentlig en klynge? Forskningspolitikk nr. 2/2006

Normann, Roger og Arne Isaksen (2009): Klyngegovernance: perspektiver på styrt utvikling av regionale næringsklynger. Et forskningsprosjekt for innovasjon Norge. FoU rapport 3/2009

Olsson, Torill (2013): Erfaringsrapport – pilotprosjekt frivillig fellesgodefinansiering. Upublisert notat, Mimir AS

Overvåg, Kjell (2009): Frå landskaps- til samfunnsendring. UTMARK, nr. 1/2009.

Overvåg, Tor Kjell, Birgitta Ericsson og Terje Skjeggedal (2011): Recreation and the making of the multi-house home. Emergence of new relations between the urban and the rural. Østlandsforskning (ØF) notat til workshop, arranger av Distriktsenteret 16.03. 2011

Plathe, Erik og Bård Jervan (2013): Arealpolitikk for «varme og kalde» senger på reisemål. Slutt-rapport, Asplan Viak. 2013-06-04

Plathe, Erik (2007): Innovativ Fjellturisme, ny planmodell for utvikling av fjellturisme. Anbefalinger med bakgrunn i forsøk fra Rauland og Geilo. Asplan Viak. Januar 2007.

Reiersen, Jon (2013): Nettverk, tillit og risiko. Magma nr. 03/13

Strand, Torodd (2007): Ledelse, organisasjon og kultur. Fagbokforlaget, 2007.

Tinn kommune, (udatert): Hytteprosjektet i Tinn kommune 2006 – 2010, Sluttrapport, Siri Strandrud, prosjektleder

Vareide, Knut, Lars U. Kobro og Hanna Storm (2013): Forslag til ny programteori for attraktivitet. Milepelsnotat 2, TF-notat nr.11/2013. Telemarksforsking.

Vareide, Knut, Lars U. Kobro og Hanna Storm (2013): Programteori for attraktivitet. Sammendragsrapport. TF-notat13/2013. Telemarksforsking.

Villa, Mariann (2011): Fritidsbustader og fritidsbuande: Utfordringar og mulegheiter – dagens situasjon og framtidas bilde. Norsk senter for bygdeforskning Notat 01/11.

Yttredal, Else Ragni, Geirmund Dvergsdal, Fredrik Sigurdh, Gunnvor Karita Bakke og Anne Natvik (2012): Ekstremспорт, business og bulyst. Om samanhengen mellom ekstremспорт, reiseliv og busetting. Møreforskning og Høgskolen i Volda, Rapport nr. 34

# Vedlegg

## 1. E-post survey spørsmål.

Spørsmålene ble sendt og organisert i et webbasert program, SurveyXact

---

### Hvor er du ansatt?

- (1)  Offentlig ansatt i kommunen
- (2)  Ansatt i reiselivsorganisasjon/næringsutviklingsselskap
- (4)  Annet: \_\_\_\_\_

### I hvilken kommune jobber du?

---

### Hva slags stilling har du?

- (1)  Rådmann
- (2)  Etat-/avdelingssjef
- (3)  Saksbehandler/fagkonsulent
- (5)  Daglig leder
- (4)  Annet: \_\_\_\_\_

### Vi ønsker en oversikt over reiselivets plass i kommunens planstruktur. Kryss av for det som beskriver deres situasjon. Du kan sette flere kryss.

- (1)  Reiselivet er tydelig fokusert i kommuneplanens samfunnsdel
- (2)  Vi har egne bestemmelser for reiselivsformål i kommuneplanens arealdel
- (3)  Reiselivet er inkludert i kommunens næringsplan (inkluderer også interkommunale næringsplaner)
- (4)  Reiselivet er inkludert i en interkommunal næringsplan som vi har sammen med andre kommuner
- (5)  Kommunen har sin egen reiselivsplan/strategi; i så fall, angi virkningsperiode: \_\_\_\_\_
- (6)  Kommunen inngår i en felles interkommunal reiselivsplan/strategi sammen med andre kommuner. Angi i så fall hvilke andre kommuner: \_\_\_\_\_

### Opplysninger om deres reiselivsplan. Du kan sette flere kryss.

- (1)  Vi har en reiselivsplan som gjelder for hele kommunen
- (2)  Vi har en reiselivsplan som gjelder for en avgrenset del av kommunen
- (3)  Vi har flere reiselivsrelevante planer som gjelder ulike avgrensede deler av kommunen
- (4)  Vår reiselivsplan har status som kommunedelplan
- (5)  Vår reiselivsplan har status som en temaplan
- (6)  Vi har egne mål/strategier for reiseliv i kommuneplanens samfunnsdel

Har dere andre planer, eller andre kommentarer med hensyn til kommunens planstatus?

---

---

---

---

---

### Type reiseliv

I denne undersøkelsen fokuserer vi på de gjestene som er opptatt av et steds attraksjonskraft. Vi deler slik overnatting i fire grupper:

- a. Egne hytte- fritidsboliger
- b. Camping og utleiehytter (ikke arbeidsfolk på langtidskontrakter)
- c. Hotellovernatting (kurs/konferanse og ferie og fritid, ikke yrkesreisende)
- e. Privat overnatting hos venner/familie eller andre
- c. Annet \_\_\_\_\_

Vi vil nå be deg om å vurdere de fire overnattingsformene ovenfor i forhold til noen ulike spørsmål. Du blir bedt om å vurdere alternativene fra 1 til 5, hvor 1 er svært viktig og 5 er svært lite viktig.

Hvilken overnattingsform mener du betyr mest for sysselsettingen i kommunen. Vennligst prioriter fra 1 til 5, der 1 er svært viktig og 5 er svært lite viktig.

	1 - svært viktig	2	3	4	5 -svært lite viktig
Egne hytte- fritidsboliger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Camping og utleiehytter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hotellovernatting	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Privat overnatting hos venner/familie eller andre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Annet:	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Hvilken overnattingsform mener du betyr mest for at lokalbefolkningen har tilbud/frie goder som de ellers ikke ville hatt. Vennligst prioriter fra 1 til 5, der 1 er svært viktig og 5 er svært lite viktig.

	1 - svært viktig	2	3	4	5 -svært lite viktig
Egne hytte- fritidsboliger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Camping og utleiehytter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Hotellovernatting	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Privat overnatting hos venner/familie eller andre	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Annet:	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

*Tilreisende gjester kan føre med seg enkelte ulemper; trafikk, køer, kriminalitet, økt press på helsetjenester, nedbygging av natur/kulturressurser, eller annet.*

Hvilke ferieformer i din kommune representerer etter din vurdering de største utfordringene eller (potensielle) ulemper? Vennligst prioriter fra 1 til 5, der 1 er svært viktig og 5 er svært lite viktig.

Egne hytte- fritidsboliger

Camping og utleiehytter

Hotellovernatting

Privat overnatting hos venner/familie, andre

Annet:

Hvis du mener at reiselivsaktiviteten i kommunen din gir lokalbefolkningen goder som de ellers ikke ville hatt. Hvilke goder er i tilfelle det? Det er mulig å sette flere kryss

- (1)  Skiløyper
- (2)  Alpinanlegg
- (3)  Tilrettelagte badeplasser
- (4)  Tilrettelagt friluftsområder utover ski- eller bading nevnt ovenfor
- (5)  Bryggeanlegg, marina eller annen sjøbasert fasilitet
- (6)  Vakre og velholdte fellesarealer på stedet
- (7)  Et rikere handels/vareutvalg
- (8)  Lengre åpningstider for handel og service enn det ellers ville vært
- (9)  Bedre veier, sykkelstier, parkering eller annen fysisk transporttilgjengelighet
- (10)  Et bedre kollektivt rutetilbud
- (11)  Annet: \_\_\_\_\_



## Medvirkning

Har kommunen rutiner eller faste ordninger hvor reiselivsnæringen og fritidsbeboere involveres i politiske eller andre prosesser rundt utvikling av kommunen? Du kan sette flere kryss.

- (1)  Ja, vi involverer berørte parter, også ferierende, i plan og byggesaker etter plan- og bygningsloven
- (2)  Vi har eget/egne fora for slike diskusjoner. Forklar kort: \_\_\_\_\_
- (3)  Vi har egne arenaer/arrangementer hvor vi inviterer reiselivsaktører/turister. Forklar kort: \_\_\_\_\_
- (4)  Annet. Beskriv kort: \_\_\_\_\_
- (5)  Nei, vi har ingen spesielle rutiner eller ordninger for dette

Åpen kommentar

---

---

---

---

---

## Har kommunen boplikt?

- (1)  Ja, for hele kommunen
- (2)  Ja, for deler av kommunen
- (3)  Nei

Vi vil at du skal vurdere noen påstander om reiselivets posisjon i kommunen. Vi spør ikke om hvordan du ønsker, men hvordan du mener at det reelt sett er.

På en skala fra 1 til 5, der 1 er svært viktig og 5 er svært lite viktig, hvordan vil du vurdere følgende utsagn?

	1 - helt enig	2	3	4	5 - helt uenig
I vår kommune samarbeider aktører i privat sektor og offentlig sektor nært og tillitsfullt.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Vi vet godt hva ulike grupper av tilreisende i vår kommune har av forventninger.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Det er noen få private aktører som alltid stiller opp på felles utviklingstiltak i vår kommune.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	<b>1 - helt enig</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5 - helt uenig</b>
Det brede flertallet av næringsaktører har stort sett nok med sitt eget.					
Handelsnæringen vet at de er en viktig del av reiselivet her på stedet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lokalbefolkningen i vår kommune har stort sett en overveiende positiv holdning til turister. De vet at turismen gir grunnlag for både tjenester og tilbud som det ellers ikke ville vært grunnlag for på stedet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Forståelsen av hva som er reiselivsnæring i vår kommune er bred. Både handel, kultur og en rekke ulike bransjer deltar på bred basis i diskusjoner om reiselivet her i kommunen.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
I denne kommunen er reiselivsutviklingen preget av særinteresser.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Kommunen er en sterk aktør her hos oss. Det er den som lager rammer og foretar de beslutningene som i realiteten styrer utviklingen.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Lokalbefolkningen i vår kommune tar på frivillig basis på seg et stort ansvar for å holde ved like tilbud som både de og tilreisende opplever som viktige kvaliteter her på stedet.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
De konkrete kostnadene og andre ressurser som er nødvendige for å opprettholde tilbudet av frie goder her på stedet, finnes det lite planer eller ordnede diskusjoner for å håndtere på en fo-	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1 - helt enig	2	3	4	5 - helt uenig
--	---------------	---	---	---	----------------

rutsigbar måte.

Det foreligger nok en relativ bred enighet blant kommunens befolkning om hva som er vårt steds viktigste attraktivitetskraft i forhold til hvorfor turister legger igjen tid og penger i vår kommune.

(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------

Det er nok de samme stedlige kvalitetene ved vår kommune som er viktige for lokalbefolkningen som for tilreisende. Det er derfor ikke så viktig å skille disse to brukergruppene i den strategiske utviklingen av kommunen.

(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------

**Nettverk og samarbeid i lokalsamfunn er det ulike strukturer når det gjelder formelle og uformelle arenaer for næringsutvikling. Hvordan er det i din kommune? Det er mulig å sette flere kryss.**

- (1)  Vi har et eget reiselivslag/forening, hovedsakelig for reiselivets aktører
- (2)  Vi har en næringsforening hvor medlemmer fra reiselivet deltar på lik linje med andre bransjers medlemmer
- (3)  Vi har ett eller flere stedsutviklingsprosjekter hvor det deltar aktører fra reiselivsnæringer
- (4)  Vi har ingen formell organisasjon, men vi har mer eller mindre faste møtepunkter/samlinger hvor representanter fra ulike bransjer/sectorer møtes
- (5)  Annet eller forklarende tekst: \_\_\_\_\_

**Vennligst si deg enig eller uenig i følgende punkter, der 1 er helt enig og 5 er helt uenig.**

	1 - helt enig	2	3	4	5 - helt uenig
--	---------------	---	---	---	----------------

I vår kommune er det omfattende og hyppig kontakt mellom aktører som til daglig arbeider i vidt ulike sektorer/bransjer

(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------	------------------------------

	1 - helt enig	2	3	4	5 - helt uenig
I vår kommune er forholdet mellom offentlig sektor og det private næringslivet i stor grad preget av "dem" og "oss" med lite felles virkelighetsoppfatning	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Det er personlige forhold som preger nettverk og kontakter i vår kommune, ikke så mye formell organisering. Det går mest fra sak til sak.	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Det er kommunen som har lederrollen når det gjelder stedsutvikling i vår kommune, ikke bare formelt gjennom planvedtak men også når det gjelder initiativ og framdrift	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
I og med at reiselivet i vår kommune, er underlagt et regionalt samarbeid, så er reiseliv ikke så aktuelt i den politiske debatten her i kommunen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
Reiselivsnæringer spiller en beskjeden rolle i vår kommune	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

---

## 2. Fokusgruppeintervju spørsmål

---

Kommuner/destinasjoner:

- Lyngdal
- Krødsherad
- Røros
- Vinje
- Øyer
- Eidfjord
- Øystre og Vestre Slidre
- Balestrand

1. Hva er hovedgrunnen for å reise til <kommunenavnet>?  
Og hva er hovedgrunnen for å flytte til eller bli boende i <kommunenavnet>?  
Hvordan står disse to i forhold til hverandre?
2. Hvem er de viktigste miljøene/aktørene for utvikling av <kommunenavnet> som reisemål?
3. Hvem er de viktigste miljøene/aktørene bak utviklingen av <kommunenavnet> som lokal-  
samfunn med stabil/voksende lokalbefolkning?
4. Hva kjennetegner kontakten og kunnskapsdelingen mellom det dere svarte på  
spørsmål 2 og spørsmål 3, nettopp?
5. Hvordan ledes/koordineres etter deres vurdering, utviklingen av <kommunenavnet> i skjæ-  
ringsfeltet mellom reiseliv og lokalsamfunnsutvikling?
6. Hva er <kommunenavnet> sine viktigste frie goder – frie både for lokalbefolkningen og for  
tilreisende? Hvem utvikler og vedlikeholder disse her?
7. Hvilke konkrete utfordringer i det feltet vi har snakket om, mener dere bør løses på en ny og  
annerledes måte i <kommunenavnet> i løpet av de neste 10 årene (fokus på om aktørene  
har – eventuelt har *felles*, fremtidsbilde)

### Deltakere:

I brevet hvor vi ga føringer til kommunene om regi på fokusgruppemøtet, ba vi om at det ble rekruttert deltakere fra følgende miljøer.

- Handels/butikkvirksomheter; kjøpesenter, handelsstandsforening eller enkeltstående butikkdriver
- Gårdeiere/grunneiere/eiendomsutvikler/meglere med engasjement for stedet/kommunen
- En eller flere kommersielle overnattingsvirksomheter; hotell/camping/annet
- Aktivitet- eller opplevelsesvirksomheter; skianlegg, kulturbedrift, festival, eller annet.
- En eller to fra det lokale/regionale reiselivslaget/turistkontoret, helst leder

- Representanter for kommunens administrasjon hvor plansjef/arealplanlegger er viktig å få med
- To politikere hvorav ordfører eller varaordfører bør være en av dem – gjerne begge!
- Rådmann
- En representant for kommunens «faste besøkende» fra en hytteforening, hyttefelt, el.l.

De fleste kommunene greide å oppfylle dette ønske, med noen variasjoner. Hytterepresentant var det i tre kommuner. En representant for kultur var det bare med i to, gårdeier eller eien-  
domsutvikler, bare i én. For øvrig var de andre funksjonene til stede i alle intervjuene.