

***ERFARINGER MED  
BORG DESTINASJON A/S***

**Evalueringsrapport utarbeidet for  
Næringsseksjonen i Fredrikstad kommune**

**Av**

**Knut Aarvak**

**Stiftelsen Østfoldforskning**

**September 2001**

# RAPPORTFORSIDE

<b>Rapportnr:</b> OR.40.01	<b>ISBN nr:</b> 82-7520-443-7 <b>ISSN nr:</b> 0803-6659	<b>Rapporttype:</b> Oppdragsrapport
<b>Rapporttittel:</b> Erfaringer med Borg Destinasjon A/S		<b>Forfatter(e):</b> Knut Aarvak
<b>Prosjektnummer:</b> 380390	<b>Prosjekttittel:</b> Evaluering av Borg Destinasjon	
<b>Oppdragsgiver(e):</b> Fredrikstad kommune, næringsseksjonen <b>Oppdragsgivers referanse:</b> Per Erik Simonsen		
<p><b>Resymè:</b></p> <p>Utgangspunktet for evalueringen var at Borg Destinasjon A/S (BD) ble besluttet avviklet etter 6 års drift. Hensikten med evalueringen har vært å foreta en oppsummering av positive og negative erfaringer med BD med relevans for arbeidet med å ta stilling til hvordan det oppgavefeltet BD har vært knyttet til skal ivaretas i fremtiden. Hoveddatagrunnlaget for rapporten er knyttet til intervjuer med 12 personer som Fredrikstad kommune har valgt ut. De utvalgte personene har først og fremst representert eierne og den daglig ledelsen men også ansatte og andre destinasjonsselskaper.</p> <p>På grunnlag av resultatene fra evalueringen er det foreslått å etablere et nytt selskap med den samme eierstrukturen og de samme målsettingene og strategiene som lå til grunn for oppstartingen av BD, men med følgende justerende hovedgrep:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Det må utvikles en klar felles forståelse av og vilje blant eierne til å gå inn i en produktutviklingsprosess med fokus på større sammensatte produkter som skal skape mertrafikk i regionen</li> <li>• Det må utvikles en konkret felles forståelse av hva vertskapsfunksjonen består av og hvilke aktører som skal ivareta hvilke deler av den</li> <li>• Eierne må i hvert fall i en oppstartingsperiode være villig til å legge et økonomisk fundament som kan finansiere den generelle markedsføring/profilering av regionen samt arbeidet med utvikling av sammensatte produktpakker</li> <li>• Kommunene representeres i styret av de som i det daglige arbeider med konkrete oppgaver knyttet til reiselivsbransjen</li> <li>• Det sikres en daglig leder med god reiselivskompetanse, god forretningsmessig sans og gode lederegenskaper som kan lede selskapets utvikling med entusiasme og tydelig profil</li> <li>• Det må sikres god kompetanse for øvrige ansatte sett i relasjon til de oppgaver som skal ivaretas samtidig som det utvikles en intern kultur med fokus på samarbeid og kompetansedeling</li> <li>• Selskapet organiseres internt i to avdelinger, rettet mot hvert sitt hovedmarked og med et turistkontor i hver av kommunene</li> </ul>		
<b>Emneord:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reiseliv</li> <li>• Destinasjonsselskap</li> <li>• Etablering</li> </ul>	<b>Tilgjengelighet:</b> <b>Denne side:</b> Åpen  <b>Denne rapport:</b> Åpen	<b>Antall sider inkl. bilag:</b> 24
<b>Godkjent</b> <b>Dato:</b> 15.09.01		
_____	_____	
<b>Prosjektleder</b> (sign)	<b>Instituttleder</b> (sign)	

## **INNHOOLD**

1. INNLEDNING.....	4
2. OPPRINNELIG FORRETNINGSIDE OG STRATEGIER.....	5
3. ERFARINGER.....	7
3.1. Valg og ivaretagelse av hovedoppgaver, utbytte for eierne.....	7
3.2. Styret.....	9
3.3. Ledelsen.....	10
3.4. Samspillet styret og de daglige lederne.....	11
3.5. Ansatte, ivaretagelse av oppgaver, kompetanse, rekruttering...	11
3.6. Intern organisering, lokalisering.....	12
3.7. Økonomi, styring, resultater.....	12
3.8. Geografi.....	13
3.9. Selskapsform, eierstruktur, m.m.....	13
4. KONKLUSJONER.....	14
VEDLEGG I: Intervjuguide.....	15
VEDLEGG II: Grunnlagsnotat: "Nytt Turistkontor".....	17

## **1. INNLEDNING**

Den foreliggende evalueringsrapport er utført på oppdrag fra Næringsseksjonen i Fredrikstad kommune med Per Erik Simonsen som oppdragsgiverkontakt.

Arbeidet er gjennomført i august 2001.

Utgangspunktet for evalueringen har vært at Borg Destinasjon A/S (BD) er besluttet avviklet i sin nåværende form etter 6 års drift. Hensikten med evalueringen har vært å foreta en oppsummering av positive og negative erfaringer med BD med relevans for arbeidet med å ta stilling til hvordan det oppgavefeltet BD har vært knyttet til skal ivaretas i fremtiden.

Hoveddatagrunnlaget for rapporten er knyttet til intervjuer med 12 personer som Fredrikstad kommune har valgt ut. De utvalgte personene har først og fremst representert eierne og den daglig ledelsen men også ansatte og andre destinasjonsselskaper.

I tillegg er det gjort en kortfattet analyse av den økonomiske utviklingen i BD med utgangspunkt i de avlagte årsregnskapene.

Intervjuene ble gjennomført med utgangspunkt i en intervjuguide (vedlegg I) og et grunnlagsnotat kalt "Nytt turistkontor" utarbeidet av Fredrikstad kommune (vedlegg II).

Evalueringen har vært konsentrert om følgende hovedfokus:

- Mål og strategier
- Valg av hovedoppgaver mht turistkontor, vertskapsfunksjonen, produktutvikling, markedsføring/profilering og salg
- Ivaretagelse/gjennomføring av hovedoppgavene
- Utbytte/nytte for eierne
- Selskapsform og eierstruktur, privat/offentlig, geografi/kommuner, type virksomhet/størrelse
- Styret, ivaretagelse av oppgaver, sammensetning
- Samspillet mellom styret og BD
- Ledelse/lederskap, ivaretagelse av oppgaver, kompetanse
- Ansatte, ivaretagelse av oppgaver, kompetanse
- Intern organisering
- Lokalisering
- Teknologi/IT-utstyr
- Økonomi, resultater

Det er i det følgende først gjort et forsøk på å tegne et bilde av den forretningsideen og de strategiene som lå til grunn for oppstartingen av BD. Hensikten med dette bildet er å bruke det som et referansepunkt i forhold til drøftingene av erfaringene knyttet til de hovedfokusene som er nevnt ovenfor.

## **2. OPPRINNELIG FORRETNINGSIDE OG STRATEGIER**

Hovedutgangspunktet for etableringen av BD hadde å gjøre med den organiseringen man i mange år hadde hatt av det oppgavefeltet BD har vært knyttet til med kommunale turistkontor som hovedgrepet. Det var i og for seg ikke så mange motforstillinger mot hvordan de oppgaver som normalt er knyttet til selve *turistkontoret* ble ivaretatt. Motforestillingene gikk mer på de oppgavene som ikke ble ivaretatt, noe som først og fremst dreide seg om manglende fokusering av produktutvikling og markedsføring/salg med mer direkte relevans for produkttilbudet til de enkelte private reiselivsaktørene. Disse synspunktene ble først og fremst fremmet av de største reiselivsaktørene i bransjen og harmonerte godt med den nasjonale "bølgen" som gjorde seg gjeldende på begynnelsen av 1990-tallet med fokus på etablering av regionale destinasjonsselskaper organisert som aksjeselskaper med en klar forretningsmessig innretning. De private reiselivsaktørene skulle ha aksjemajoritet med de offentlig virksomhetene som minoritetseiere. De private reiselivsaktørenes forretningsmessige kompetanse skulle aktiveres i selskapenes styre. Kommunene skulle ivareta sitt ansvar i forhold til reiselivet gjennom kjøp av tjenester fra destinasjonsselskapet, først og fremst knyttet til turistkontorfunksjonen og dels vertskapsfunksjonen.

SND stilte seg bak slike løsninger og gikk aktivt inn med økonomisk støtte til ekstern konsulenthjelp i selve etableringsprosessen og driftsstøtte i inntil 3 år.

Produkt/markedsmessig skulle BD arbeide på to hovedområder:

- Ferie-/fritid-/turist-markedet med hovedvekt på turistkontorfunksjonen og generell profilering/markedsføring av regionen
- Bedriftsmarkedet med hovedvekt på utvikling og markedsføring/salg av sammensatte produkter knyttet til kurs og større konferanser/arrangementer

Produktene knyttet til turistkontorfunksjonen skulle kjøpes som tjenester av kommunene og danne et økonomisk hovedgrunnlag for oppstarten av BD i kombinasjon med driftsstøtten fra SND.

Driftsstøtten fra SND skulle først og fremst fungere som støtte til oppbygging av virksomheten rettet mot bedriftsmarkedet som ut fra målsettinger og budsjetter på sikt skulle bidra vesentlig til den samlede inntjeningen i BD.

Salg av produkter til bedriftsmarkedet skulle i utgangspunktet ikke dreie seg om at BD overtok og solgte produkter som hver av reiselivsaktørene selv kunne omsette gjennom sitt eget markedsførings/salgapparat. I så fall ville BD bare fungere som et fordyrende mellomledd idet BD forutsetningsvis skulle ha provisjon av de produktene de solgte for de private reiselivsaktørene. BD skulle gjennom sitt produktutviklingsarbeide og markedsføring av resultatene av dette, bidra til å øke den totale trafikken i regionen. BDs provisjonsinntekter skulle være knyttet til denne mertrafikken.

Forutsetningen for dette var naturligvis at aktørene i reiselivsbransjen aktivt engasjerte seg i et arbeidet med utvikling av mer sammensatte produkter med BD som initiativtaker, pådriver og organisator.

En helt grunnleggende forutsetning for at et destinasjonsselskap med en slik innretning skulle kunne fungere og overleve, var at selskapet i relasjon til sine kunder både innenfor offentlig og privat sektor, faktisk klarte å fungere som en profesjonell leverandør etter markeds- og forretningsmessige prinsipper slik at selskapet lyktes med å skape merverdi for sine eiere.

På oppstartingsstidspunktet var dette hovedfilosofien. Samtidig erkjente man at det var mange mer konkrete spørsmålsstillinger som ikke var tenkt godt nok igjennom, men som måtte håndteres av ledelsen i BD etter at selskapet var etablert. Dette gjaldt f eks

- konkretisering av hva slags typer sammensatte produkter som kunne være interessante i forhold til hvilke deler av bedriftsmarkedet
- utvikling og salg av selvstendige produkter/tjenester, f eks knyttet til kurs/konferansesekretariat
- konkretisering av vertskapsfunksjonen mht hva slag type oppgaver denne dreier seg om og fordeling av dem mellom BD, kommunene og andre aktører

I tillegg til de forretningsmessige strategiene, lå det en veldig klar oppstartsstrategi til grunn for igangsettingen av BD. For å komme fort i gang og få selskapet opp å stå, valgte man å basere oppstart og eierstruktur på den private siden, på de tyngste aktørene i bransjen. I den videre utvikling av selskapet skulle man så inkludere det store antall av mindre aktører i selskapet.

I selve oppstartingsprosessen ble det også diskutert problemstillinger knyttet til det geografiske området og størrelsen på dette, som BD skulle betjene. Det var to sentrale fokus i disse diskusjonene:

- det geografiske området måtte være stort nok til at den kunne skape inntekter tilpasset den størrelsen man så for seg på BD
- det geografiske området måtte være slik at det ga muligheter for å sette sammen produktpakker som var interessante for markedet.

Med utgangspunkt i disse fokusene ble den geografiske avgrensningen av BD til Nedre Glommaregionen vurdert som hensiktsmessig.

### 3. ERFARINGER

#### 3.1. Valg og ivaretagelse av hovedoppgaver, utbytte for eierne

##### *Valg av hovedoppgaver*

Gjennomgående synes valg av hovedoppgaver å bli vurdert som "riktige" i den forstand at de regionale aktørene knyttet til reiselivsbransjen har behov for at disse oppgavene blir ivaretatt på en eller annen måte. Et helt annet spørsmål er hvordan disse oppgavene rent organisatorisk/selskapsmessig skal ivaretas. Dette skal vi komme tilbake til senere.

Det synes videre å være slik at det er noe sprikende oppfatninger om den mer konkrete forståelsen av hva enkelte av hovedoppgavene omfatter med konsekvenser for hvem som bør ivareta dem. Dette gjelder særlig spørsmålet om vertskapsfunksjonen og produktutvikling.

Vertskapsfunksjonen er først og fremst knyttet til større arrangementer. Innholdet i det enkelte arrangement vil være utgangspunktet for å definere det konkrete innholdet i vertskapsfunksjonen. I noen sammenhenger vil arrangementet være så klart koblet til den eller de angjeldende kommuner at det er kommunen som bør ivareta funksjonen. I andre sammenhenger vil det være den organisasjon eller forening som er hovedutgangspunktet for arrangementet, som bør ivareta funksjonen. Mens det i andre sammenhenger vil være naturlig at et selskap som BD ivaretar den. Det er flere konkrete eksempler på "uoverensstemmelser" mht til dette som illustrer behovet for tydeliggjøring av innholdet i dette oppgaveområdet.

Uklarheter mht produktutviklingsområdet er først og fremst knyttet til grensesnittet mellom hva slags type produktutvikling et selskap som BD skal ta hånd om og hva slags type produktutvikling den enkelte aktør i reiselivsbransjen selv må stå for. Hovedfokuset for den produktutvikling et selskap som BD skal engasjere seg i, må være sammensatte produkter som kan integrere enkeltproduktene til de ulike reiselivsaktørene og gjennom markedsføring/salg av disse øke totaltrafikken til regionen.

Behovet for de hovedoppgaver som er rettet inn mot ferie-/fritid-/turistmarkedet synes u diskutabelt, særlig for de oppgaver som er knyttet til turistkontorfunksjonen. Dette må ivaretas i fortsettelsen.

Generelt synes det som om det er enighet om behovet for de hovedoppgaver som er rettet inn mot bedriftsmarkedet. Styrken i dette behovet vil imidlertid i betydelig grad være avhengig av volumet på tilbudssiden fra de regionale aktørene. Sett i forholdet til størrelsen på dette volumet ved oppstarten av BD, har volumet siden økt knyttet til Choice-etableringen i Sarpsborg og vil øke i betydelig grad ved en eventuell etablering av et nytt stort kultur- og konferansesenter i Fredrikstad. I så henseende er det i dag et noe endret utgangspunkt for vurderingen av det regionale behovet for disse hovedoppgavene.

### ***Ivaretakelse av hovedoppgavene***

Det synes som om det først og fremst har vært fokus på ivaretakelsen av hovedoppgavene rettet inn mot ferie-/fritids-/turistmarkedet. Måten disse oppgavene har blitt ivaretatt på har imidlertid ikke vært tilfredsstillende, sett på bakgrunn av at Sarpsborg kommune har trukket seg ut, formodentlig med begrunnelse i at de leveransene de har fått tilbake ikke har blitt vurdert som tilfredsstillende i forhold til det de har betalt for disse leveransene. De to andre kommunenes vurdering av det samme har vært slik at det ikke har dannet grunnlag for å trekke seg ut, hvilket ikke betyr at de har vært fullt ut fornøyd. Et viktig moment i denne sammenhengen dreier seg om samspillet mellom kommunene og BD. Vi sitter med et inntrykk av at kommunene kunne ha oppført seg mer profesjonelt som kjøpere av disse tjenestene mht til å stille mere konkrete krav til leveransene og oppfølgingen av disse.

Det har tydeligvis vært mindre fokus på hovedoppgavene knyttet til bedriftsmarkedet. Etter oppstarten av BD ble det startet opp en samarbeidsprosess med de mest sentrale aktørene om utvikling av sammensatte produktpakker. Dette arbeidet har gitt noen resultater men ikke i den grad man hadde ambisjoner om. Hva som er hovedårsakene til dette fremstår som noe mer uklart. Formodentlig har det dels å gjøre med kapasitet og ressurser, selv om driftsstøtten fra SND de tre første årene først og fremst var rettet inn mot å gi et økonomisk fundament for å bygge opp dette. Dels synes det å ha og gjøre med den samlede kompetansen i BD i forhold til dette markedet, som åpenbart har vært for lav.

En annen innfallsvinkel for å forstå denne utviklingen har å gjøre med hvor aktive eierne har vært overfor BD i forhold til dette hovedoppgaveområdet. Vi sitter med et inntrykk av at eierne kunne ha vært mer aktive i så måte, også sett på bakgrunn av at enkelte av eierne samtidig har engasjert seg i forhold til andre selskaper, også på eiersiden, som er hjemmehørende i Oslo og med hele Oslo-fjordområdet som arbeidsfelt. Årsaken til at så har skjedd kan for så vidt være en gjenspeiling av at BD på det tidspunkt aktørene har hatt behov for slike tjenester, ikke har oppfattet BD som profesjonell nok til å kunne levere disse tjenestene med ønsket kvalitet. Men det kan også være en gjenspeiling av en oppfatning om at Nedre Glommaregionen er et for snevert geografisk utgangspunkt for å ivareta disse hovedoppgavene.

En viktig konsekvensen av denne forskjellen i hovedoppgavefokus er trolig at BD over tid i stigende grad har fått sin inntektsside knyttet opp til ferie-/fritid-/turistmarked og turistkontorfunksjonen med finansiering fra kommunene. Dette har i neste omgang trolig bidratt til ytterligere å forsterke fokuset på dette hovedoppgaveområdet.

### ***Utbytte for eierne***

Det som er skrevet ovenfor gir oppslag til at leveransene fra BD ikke har gitt utbytte som samsvarer med det som var forventningene i utgangspunktet.

Innsatsen mot ferie-/fritids-/turistmarkedet særlig knyttet opp til turistkontorfunksjonen, har vært tilfredsstillende et stykke på vei, men altså ikke god nok for Sarpsborg kommune. Men det er viktig å understreke at uavhengig av kommunenes vurdering av kvaliteten på leveransene fra BD, så har BD faktisk ivaretatt en basisfunksjon på dette hovedoppgaveområdet.

For de private reiselivsaktørene har BD ikke ført til noen særlig omsetningsøkning som de har sett i sammenheng med og som resultat av BDs arbeide.



Samtidig er det imidlertid viktig å understreke at det ikke er så enkelt å trekke direkte sammenhenger mellom de aktivitetene BD har utført og resultater målt i økt trafikk hos de ulike reiselivsaktørene. En måte å illustrere dette på kan være følgende spørsmål: Ville trafikken hos de private reiselivsaktørene vært mindre hvis ingen hadde ivaretatt det generelle markedsførings/profileringsarbeid av Nedre Glommaregionen som BD har utført? Det er vel vanskelig å svare et definitivt nei på dette.

Et annet aspekt ved eiernes utbytte av BD går på at deltakelsen i BD har vært viktig fordi BD har representert et bransjeforum hvor det har vært mulighet for å følge med på det som skjer i bransjen og få tilgang på andres erfaringer m.m.

### **3.2. Styret**

#### *Sammensetning, kompetanse*

Styret har hatt en stabil sammensetning i de årene BD har eksistert, med unntak av noen utskiftninger i kommunenes representasjon. De private aktørene har hele tiden vært representert med personer med betydelig styreefaring. Slik sett synes styrets sammensetning å ha vært hensiktsmessig. Det eneste synspunktet som har kommet i denne sammenheng har vært knyttet til hvilket nivå i kommunene som har vært representert i styret. Kommunene har stort sett vært representert av politikere på høyt nivå. I ettertid er det noen argumenter for at kommunene heller burde vært representert av personer med et mer operativt ansvar i forhold til de tjenestene som BD skulle levere, med begrunnelse i nærhet og kjennskap til disse tjenestene. Dette kunne muligens ha bidratt til at kommunene hadde fungert som mer aktive bestillere og kjøpere i forhold til BD.

#### *Arbeidsform, funksjonsmåte*

Det bilde som tegnes fra styret selv, er at styret har fungert godt som kollegium med godt klima og betydelig grad av enighet om de beslutningene styret har truffet.

Ut fra det datagrunnlag rapporten bygger på har styret fungert som et meget aktivt styre og engasjert seg i konkrete spørsmål til dels på et høyt detaljeringsnivå, som flere har opplevd som lite vanlig ut fra sine mer generelle styreefaringer. Uten å ta stilling til graden av klarhet og tydelighet styret har opptrådt med overfor daglig leder og ansatte i disse spørsmålene, er dette trolig samtidig en indikasjon på en del av de problemene BD har slitt med, og som vi skal komme tilbake til senere.

### 3.3. Ledelsen

#### *Stabilitet*

Et markant trekk ved utviklingen i BD har vært hyppig skifte av daglig ledere. I løpet av 6 år har BD i dag sin fjerde daglige leder. Av de tre fratredelsene synes en av dem ikke i noen særlig grad å ha sin begrunnelse i interne forhold i BD men mer ha utgangspunkt i muligheten for mer attraktivt arbeid et annet sted. Årsakene til de to andre fratredelsene er det vanskelig å ha noen klar formening om ut fra det datagrunnlag rapporten bygger på.

En viktig side ved disse skiftene har imidlertid vært at varigheten av de ulike funksjonsperiodene har vært så korte at det fremstår som helt umulig at de hver for seg kunne hatt muligheter for å håndtere og løse de utfordringene BD sto overfor. Slik sett har hvert skifte gitt et enda dårligere utgangspunkt for den neste påtroppende daglig leder.

#### *Funksjonsmåte, kompetanse*

Generelt er daglig leders hovedoppgaver og ansvar knyttet til

- Innspiller/forslagsstiller mht mål og strategier for selskapet
- Samlet ansvar for å omsette mål og strategier til operativ virksomhet og prestere resultater

I forhold til dette utgangspunktet har den daglig ledelsen i BD ikke lyktes i den forstand at

- en av de to produkt/markedsstrategiene for selskapet ikke har fått den oppmerksomhet og fokus som var tiltenkt i utgangspunktet
- den andre produkt/markedsstrategien har ikke blitt håndtert godt nok i forhold til Sarpsborg kommune
- den operative gjennomføringen av mål og strategier har ikke vært god nok sett ut fra at selskapet er besluttet avvirket.

Et hovedutgangspunkt for å forstå dette, må være de hyppige lederskiftene vi har omtalt tidligere.

Hvorvidt manglende fokus på den ene av selskapets to hovedstrategier kan tilskrives de daglige lederne eller manglende klarhet og initiativ fra styrets side mht til denne hovedstrategien eller en kombinasjon av begge deler, er det vanskelig å ha noen sikker oppfatning om på det datagrunnlaget rapporten hviler på.

"Sannheten" om hvorfor Sarpsborg kommune trakk seg ut, er det ulike synspunkter på. Men uavhengig av dette kan ikke daglig leder fri seg for ansvaret for at det endte slik det endte.

Et annet viktig forklaringsområde synes å være knyttet til de interne motsetningene som tydeligvis har bygget seg opp over noen tid mellom daglig leder og de ansatte, og som pt ikke er løst - på tross av forsøk på å løse uoverensstemmelsene ved hjelp av spillereglene i hovedavtaleverket mellom partene og med bistand fra NOFU og RBL. Uansett "sannheten" som måtte ligge bak disse uoverensstemmelsene så er det igjen slik at daglig leder ikke kan fri seg fra ansvaret for dette.

I tillegg til disse synspunktene har vi inntrykk av at kjernen i disse uoverensstemmelsene har vært fokusert rundt spørsmål om rett til stillinger og lønsspørsmål sett i sammenheng med oppgaveinnhold, kompetanse og ansiennitet.

Sett i ettertid kan det synes som om mye av disse problemene kunne vært unngått ved en bedre tydeliggjøring av oppgaveinnhold og krav til kompetanse på de to sentrale hovedoppgaveområdene knyttet til hhv bedrifts- og ferie-/fritid-/turistmarkedet i kombinasjon med en mer systematisk informasjons/samarbeidsprosess med de ansatte fra starten av.

Samlet kan det derfor synes som at en forklaring på utviklingen i BD har å gjøre med at de ulike daglige lederne *i sum* ikke har evnet og/eller sett det som mulig og/eller ønsket (sett ut fra de hyppige skiftene) å håndtere de samlede utfordringer selskapet har stått overfor gjennom de 6 årene. At så eventuelt er tilfelle, er et ansvar styret ikke kan fri seg fra.

### **3.4. Samspeillet mellom styret og de daglige lederne**

Bortsett fra noen mindre nyanser sitter vi med inntrykk av forholdet mellom styret og daglig leder har fungert rimelig godt, selv om styret mener seg å ha vært rimelig klar på krav til resultater og oppfølging av disse. Dersom dette er riktig, betyr det at relasjonen mellom styret og de daglige lederne virkelig må ha vært bra sett i forhold til den utvikling i BD som er beskrevet ovenfor med mange og store utfordringer. Men det kan også forstås på bakgrunn av de hyppige skiftene, dvs. at tiden rett og slett har vært for kort til at det har utviklet seg dårlige relasjoner mellom daglig leder og styre. Eller sagt med andre ord: Daglig leder har sluttet før det har utviklet seg sterke motsetninger i forhold til styret.

### **3.5. Ansatte, ivaretagelse av oppgaver, kompetanse, rekruttering**

På det datagrunnlag rapporten hviler har vi ikke noe grunnlag for å ha oppfatninger om hvor godt eller dårlig de ansatte har fungert i sine respektive jobber. Vi kan bare konstatere at i sum har leveransene i BD ikke vært gode nok til at selskapet har kunnet overleve, og de ansatte har vært medspillere i disse leveransene.

I litt mer generell forstand er den viktigste ressursene et slikt selskap har å spille på de ansattes og daglig leders kompetanse. Å sikre god kompetanse er derfor en helt avgjørende faktor.

Vi har inntrykk av at det har vært reist spørsmål om de ansattes kompetanse i forhold til håndtering av de konkrete arbeidsoppgavene knyttet til turistkontorfunksjonen. Vi har ikke noe grunnlag for å ha sterke oppfatninger om dette.

Sett i forhold til deres bakgrunn og de kompetanseoppbyggingstiltak de har vært igjennom, er det rimelig åpenbart at de ikke har hatt gode nok kompetansemessige forutsetninger for å håndtere kjerneoppgavene knyttet til bedriftsmarkedet - noe som vel i utgangspunktet heller ikke var hensikten.

Her ligger det muligens en viktig forklaring på at man ikke har lyktes med realiseringen av strategien rettet mot bedriftsmarkedet. Dvs at man, av ulike årsaker, ikke har rekruttert inn relevant kompetanse i forhold til disse oppgavene.

Som et "speil" å se BD mot, er det eksempler på andre destinasjonsselskaper som har lagt til grunn at de ansatte i selskapet skal ha kompetanse på høyskolenivå uansett hvilket marked de arbeider mot.

### **3.6. Intern organisering, lokalisering**

BD har hele tiden vært organisert som en enhet med daglig ledelse lokalisert til turistkontoret i Fredrikstad. Det er mange som mener at hovedoppgavene rettet mot de ulike markedene burde vært organisert i to avdelinger internt for å tydeliggjøre forskjellen mellom dem både oppgave- og kompetansemessig. Vi slutter oss til disse synspunktene.

Det er også enkelte som mener at den daglig ledelsen burde vært lokalisert til den avdelingen som skulle arbeide mot bedriftsmarkedet fordi det er her de største lederutfordringene forretnings- og markedsmessig ligger. Vi slutter oss også til disse synspunktene.

Mht lokalisering for øvrig slutter vi oss også til at hver kommune bør ha sitt eget turistinformasjonskontor lokalisert til det sted hvor trafikken er størst.

### **3.7. Økonomi, styring og resultater**

Det er vært ulike synspunkter på godheten i BDs økonomi, de økonomiske resultatene og styringen i så henseende.

Vi har som nevnt innledningsvis gjort en analyse av BDs økonomi ut fra de avlagte årsregnskap uten kjennskap til styrets beretning og revisors vurderinger.

På tross av at BD har hatt økonomiske årsresultater som har vært blant de beste sammenlignet med de andre destinasjonsselskapene i Norge, er likevel konklusjonen på denne gjennomgangen at BD ikke har evnet å bygge opp en økonomi som gjorde det mulig å "stå imot" de problemene som førte til beslutningen om avvikling. Mye av årsaken til dette ligger i de problemstillinger vi har omtalt tidligere. På det tidspunkt styret vedtok å avvikle selskapet, med utgangspunkt i det plutselige inntektsbortfallet fra Sarpsborg kommune og også Moss kommune kombinert med ufullstendig planlegging av inntektssiden i forhold til kommende sesong, var beslutningen åpenbar riktig.

Det bildet som er tegnet av de økonomiske resultatene ovenfor, indikerer imidlertid et økonomiske potensiale som er større enn det man har klart å utløse, sett på bakgrunn av de problemer og utfordringer selskapet har slitt med.

### 3.8. Geografi

I utgangspunktet var BDs geografiske virkeområde avgrenset til Nedre Glomma-regionen men med forsøk på også å inkludere Mosse-regionen.

Erfaringene med og synspunktene på denne avgrensingen spriker veldig. I utgangspunktet kan man tenke seg to "ytterpunktløsninger" mht dette:

- Det etableres lokale "destinasjonsselskaper" knyttet til hver enkelt kommune som oppgavemessige gjenspeiler reiselivsbransjen i kommunen, forankret i lokal kunnskap og engasjement. Østfold-perspektivet ivaretas gjennom likeverdig samarbeid mellom selskapene
- Det etableres et felles destinasjonsselskap for hele Østfold.

Slik virkeligheten har vært, har den ligget mellom disse to ytterpunktene.

BD har ikke klar å fungere i denne mellomløsningen, trolig fordi man ikke har klart å balansere fokus og innsats mellom de ulike deltakende kommunene.

På denne bakgrunn tror vi at det er riktig at man i forsøkene på å finne nye løsninger avgrenser det geografiske området til Fredrikstad/Hvaler. Forutsetningen for dette er imidlertid knyttet til at man tilpasser hovedoppgavene og volumene på disse til de produktvolumene som de lokale reiselivsbedriftene representerer.

### 3.9. Selskapsform, eierstruktur, m.m.

Synspunktene på hensiktsmessigheten av den valgte selskapsform og eierstruktur varierer veldig, langs følgende hovedsynspunkter:

- BD har hatt en riktig selskapsform og eierstruktur
- Hovedoppgavene rettet mot turistmarkedet inklusiv generell markedsføring/profilering og turistinformasjon burde vært organisert som et rent kommunalt selskap
- Hovedoppgavene rettet mot bedriftsmarkedet burde vært håndtert av et "rent" forretningsselskap, men med sprikende synspunkter på den geografiske avgrensingen, varierende fra Fredrikstad-regionen til Oslofjord-regionen
- Det bør ikke etableres noe nytt selskap rettet mot bedriftsmarkedet. Disse oppgavene kan ivaretas av allerede eksisterende private selskaper som opererer i dette markedet både regionalt og i Oslo-området.

Det synes således ikke mulig å trekke ut noen gjennomgående felles erfaringer/læring mht dette.

## 4. KONKLUSJONER

Som nevnt innledningsvis har hensikten med evalueringen ikke vært å skifte sol og vind mellom styre, ledelse og ansatte mht til BDs utvikling. I den grad vi har gjort forsøk på å plassere ansvar, har dette hatt utgangspunkt i hva som er den generelle og normale ansvarsfordelingen mellom styre, ledelse og ansatte. Hensikten har vært å få frem positive og negative erfaringer og lære av disse med tanke på det som eventuelt skal skje videre.

Vi skal gjøre et forsøk på å foreta en sammenfatning uten å gjenta det som er skrevet tidligere, men i stedet prøve å trekke sammen de positive og negative erfaringen i et oppslag til forutsetninger, innretning og "grep" med tanke på fremtidige løsninger.

Det legges da følgende forutsetninger til grunn:

- Geografien avgrenses til Fredrikstad/Hvaler
- Både kommunene og de private reiselivsaktørene har interesse i å få til en god generell markedsføring/profilering av regionen
- Selv om det er klare forskjeller mellom turist- og bedriftsmarkedet er det også klare koblinger mellom dem, bl.a. ved at mange kunder i det ene markedet også er potensielle kunder i det andre markedet

På dette grunnlag vil det være naturlig å tenke seg en etablering av et nytt selskap med den samme eierstrukturen og de samme målsettingene og strategiene som lå til grunn for oppstartingen av BD, men med følgende hovedgrep:

- Det må være en klar felles forståelse av og vilje til å gå inn i en produktutviklingsprosess med fokus på større sammensatte produkter som skal skape mertrafikk i regionen, tilpasset produktvolumene til reiselivsbedriftene
- Det må utvikles en konkret felles forståelse av hva vertskapsfunksjonen består av og hvilke aktører som skal ivareta hvilke deler av den
- Eierne må i hvert fall i en oppstartingsperiode være villig til å legge et økonomisk fundament som kan finansiere den generelle markedsføring/profilering av regionen samt arbeidet med utvikling av sammensatte produktpakker
- Kommunene representeres i styret av de som i det daglige arbeider med konkrete oppgaver knyttet til reiselivsbransjen
- Det sikres en daglig leder med god reiselivskompetanse, god forretningsmessig sans og gode lederegenskaper som kan lede selskapets utvikling med entusiasme og tydelig profil
- Det må sikres god kompetanse for øvrige ansatte sett i relasjon til de oppgaver som skal ivaretas samtidig som det utvikles en intern kultur med fokus på samarbeid og kompetansedeling
- Selskapet organiseres internt i to avdelinger, rettet mot hvert sitt hovedmarked og med et turistkontor i hver av kommunene

Den helt grunnleggende forutsetningen for at man skal lykkes med etableringen av et slikt nytt selskap, er imidlertid at man evner å skape felles forståelse og holdninger og et konstruktiv samarbeid på dette grunnlag mellom eiere, ledelse og ansatte.

## Vedlegg I

### EVALUERING AV ERFARINGENE MED BORG DESTINASJON (BD)

<i>Områder</i>	<i>Positive erfaringer</i>	<i>Negative erfaringer</i>
Mål og strategier		
Valg av hovedoppgaver <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistkontor</li> <li>• Vertskapsfunksjonen</li> <li>• Produktutvikling</li> <li>• Markedsføring/profilering</li> <li>• Salg</li> <li>• Annet</li> </ul>		
Ivaretagelse av hovedoppgavene <ul style="list-style-type: none"> <li>• Turistkontor</li> <li>• Vertskapsfunksjonen</li> <li>• Produktutvikling</li> <li>• Markedsføring/profilering</li> <li>• Salg</li> </ul>		
Utbytte/nytte for eierne		
Eierstruktur/sammen Setning <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privat/offentlig</li> <li>• Fredrikstad/Sarpsborg/Hvaler</li> <li>• Type virksomheter</li> </ul>		
Organisering		
Kompetanse		
Lokalisering		
Teknologi/IT/utstyr		
Økonomi		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inntjening</li> <li>• Finansiering</li> </ul>		
Ledelse		
Styret		
Samspeillet mellom BD og eierne		
De viktigste negative som førte til at det "gikk galt"		
De viktigste positive erfaringene som bør videreføres i et nyetablert selskap		
Annet, hva?		



## Vedlegg II

### ARBEIDSTITTEL: "NYTT TURISTKONTOR"

*På grunn av ferieavviklingen har det ikke vært mulig å drøfte dette notatet med rådmannen i Hvaler kommune. Konkrete informasjoner om Hvaler bedrifter og organisasjoner mangler derfor helt.*

#### 1 KORT TILBAKEBLIKK

Allerede 1938 ble *Reisetrafikkforeningen for Fredrikstad og Omegn* opprettet med kommunale og private eiere. *Fredrikstad Turistkontor* ble opprettet i 1951 som et kommunalt anliggende i samarbeid med As Restaurantdrift (også kommunalt eiet). Borg Destinasjon ble opprettet i 1995, 30 % eiet av kommuner og 70% av private interessenter. Vedlagt finnes oversikt over selskapets eiere.

#### 2 NY LØSNING: UTREDNINGSBEHOV

Som grunnlag for beslutninger om innholdet i og organisering av den framtidige service overfor besøkende i Fredrikstaddistriktet og markedsføring av byens tilbud til besøkende kan det være flere "utredningsbehov". De viktigste er trolig:

- A. Evaluering av erfaringene med Borg Destinasjon. Anses som nødvendig å utføre for å sikre at ny løsning bygges på et best mulig fundament.
- B. Utredning av reiselivet omsetning. Kan vurderes i forhold til å få med de interessenter som bør være med i en bred medlemsbasis om dette er ønskelig i denne fase eller når ny løsning er etablert.
- C. Ny løsning (det anses at foreliggende materiale fra ØBO - prosjekter og pkt. A bl.a. er tilstrekkelig for at potensielle interessenter i dannelsen av ny løsning kan føre en fruktbar dialog, er tilstede):
  - i. avgrensing av oppgaver,
  - ii. avklaring av eiere,
  - iii. organisering

#### 3 EVALUERING AV UTVIKLINGEN I BORG DESTINASJON

##### 3.1 Forslag til intervjuer

For å høste "riktige" erfaringer fra utviklingen i Borg Destinasjon er det nødvendig å hyre inn en ekstern person til å intervju personer som har vært sentrale i forbindelse med drift og ledelse av selskapet fram til august 2001. Mange i næringslivet og kommunene har vært involvert i selskapets dannelse og drift. Den som skal stå for innsamling av erfaringer og synspunkter bør ha en viss avstand til selskapet. Vi foreslår at Knut Aarvak STØ forespørres om å stå for arbeidet.

##### 3.2 Hvem bør intervjues

Utvalgelse av intervjuobjekter bør skje både i forhold til grad av engasjement og roller i forhold til selskapets utvikling men også ut i fra en vinkelen om videre engasjement i reiselivsutvikling innen Fredrikstad og evt. Hvaler kommuner.

Det intervjues 12 personer som representerer eierne og den daglige ledelsen, men også ansatte og andre destinasjonsselskaper.

Oppdragsgiver for undersøkelsen er UTM -gruppa (Egil Syversen, Knut Western og Per Erik Simonsen) som også forutsettes å spille inn sine erfaringer.

##### 3.3 Hvilke informasjon ser vi etter

Primært er vi opptatt av å systematisere fakta og synspunkter som kan være nyttige i forbindelse med oppretting av et nytt "Turistkontor", herunder oppgaver, finansiering, eierskap, organisering og samarbeide med andre organer, myndigheter og næringsliv.

Evalueringsfasen skal etterfølges av en hensiktsmessig drøfting mellom interesserte parter hva gjelder "Turistkontoret". Det er derfor ikke meningen at dette arbeidet først og fremst skal dreie seg om valg blant alternativer for framtidens "løsninger" men gi en best mulig bakgrunn for drøfting av ulike løsninger.

### 3.4 Midlertidig løsning

Borg Destinasjon avvikles primo september 2001. De prosessene vi ser for oss for å kunne bygge framtidig løsning på en grundig innsamling og drøfting av erfaringer til nå og en grundig drøfting av løsninger for de neste årene sammen med aktuelle interessenter vil kreve minst to måneder. Vi må derfor regne med at et nytt selskap ikke kan være i ordinær drift med personell tilsatt før 1. mars 2002. I denne midlertidige perioden på et halvt år må noen oppgaver utføres. Disse er av tre hovedkategorier:

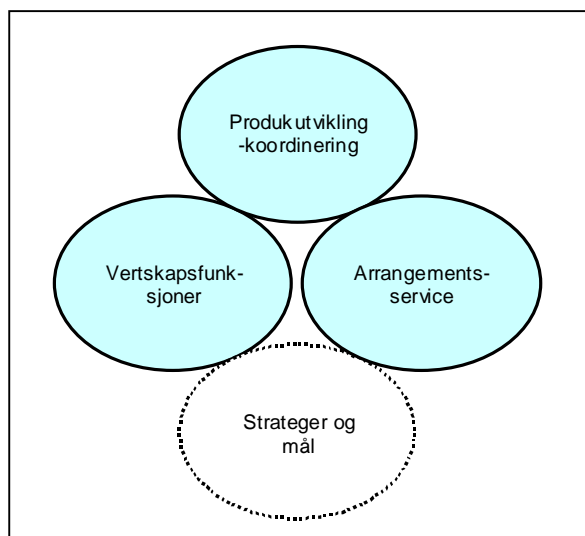
1. Bemanning av et turistkontor (flere løsninger er mulige, for eksempel ved bruk av kommunens egne ansatte). Kontoret må i denne perioden kunne besvare henvendelser, dele ut informasjonsmaterieell
2. Forberedelse av informasjonsmaterieell (guider og brosjyrer utarbeidet i samarbeid med vinner av konkurransen arrangert av Fredrikstad Utvikling/kommunen, Scanpartner)
3. Deltakelse i reiselivsmesser i perioden (Sjølyst i januar og Sjøen for alle i mars).

Vi må derfor økonomisk og bemanningsmessig snarest beslutte hvordan denne perioden skal takles. Økonomisk sett må vi også dekke husleie i perioden. Dersom vi holder personalkostnader utenfor kan følgende foreløpige anslag settes opp (1000 kr)

Aktivitet	Kostnad	2001	2002
Evaluering av Borg Destinasjon	50	50	
Utredning: Oppgaver, interessenter, finansiering, organisering	?	?	
Stiftelse, evt. aksjekapital	?	?	
Informasjonsmaterieell, papir og web	200	200	
Deltakelse Reiselivsmessen januar	50		50
Deltakelse Sjøen for alle	60		60
Diverse	50	25	25
Sum	410+ ??	275+??	135
Personalkostnader (minimum)		130	65

I denne oppstilling inngår ikke kontorutgifter i perioden. Husleier som Borg Destinasjon betaler utgjør årlig ca 65.000.

## 4 AKTUELLE OPPGAVER OG KOMPETANSEBEHOV



### 4.1 Oppsummering hovedoppgaver.

Figuren til venstre oppsummerer hovedfunksjonene til et omfattende turistkontor.

Arbeidet med strategier og mål forutsettes utført i samarbeid med eiere og andre som har interesser i reiselivet.

### 4.2 Vertskapsfunksjoner

Vertskapsfunksjonen omfatter informasjonsvirksomhet, markedsføring, og drift av Gjestehavn

#### 4.2.1 Informasjonsvirksomheten

Alle parter og personer bør føle et ansvar for vertskapsfunksjonene ved en vennlig og serviceinnstilt

adferd overfor besøkende. Kommunen og næringslivet har et felles ansvar. Næringslivets ansvar begrenser seg i prinsippet til bedriftens/organisasjonens eget tilbud (salg, markedsføring og informasjon om eget produkttilbud). "Områdets" (hele distriktet) vertskapsfunksjon er det offentliges ansvar (turistinformasjon, skilting og merking toaletter parkeringsplasser rasteplasser m.v.). Det å være vertskap for presse, delegasjoner ligger i mange tilfelle innenfor det offentliges ansvar. Mangler i utøvelsen av denne funksjonen fører til at "reiselivsproduktet" vil ha vesentlige mangler som i dagens konkurransesituasjon kan føre til negative effekter for vår attraksjon som reiselivsmål.

Informasjonsvirksomheten omfatter

1. Generell informasjonsvirksomhet utad
2. Informasjon til tilreisende/besøkende om hva de kan se, oppleve og gjøre, hvor de kan bo, spise og lignende
  - Skaffe til veie trykt informasjon om tilbudet til besøkende i kommunen
  - Besvare forespørsler om info
  - Tilgjengelig ekspedisjon for skriftlige og muntlige forespørsler
  - Info om aktiviteter og rundreise- tilbud
  - Delta i infoopplegg av generell karakter, messer og lignende
  - Tilgjengelig arkiv av foto og annet materiell som presenterer tilbud på forskjellige plan
  - Formidle innkvartering i "sesongen".

Alle kommuner som har lyktes med reiselivs- satsingen har definert turistinformasjonen på denne måten og tatt ansvaret for finansieringen av aktivitetene.

Langsiktig og stabil finansiering er en forutsetning.

Kravene til informasjonsvirksomheten er stort sett de samme overfor turister, forretningsfolk, kurs/konferansedeltakere eller besøkende. Er turistenes behov dekket er stort sett også andre kundegruppers behov dekket.

### 4.3 Markedsføring

Markedsføringens hovedmål er rettet mot at Fredrikstaddistriktet

*I Blir vurdert som reisemål/arrangementssted*

*II Blir valgt*

*III Blir gjenvalgt*

Fredrikstad kommune har besluttet å initiere et samarbeid med næringslivet om markedsføringen i tiden framover. Fredrikstad Utvikling har arrangert en byråkonkurranse for å finne fram til kjernebudskap og grafisk profil. Markedsføringsopplegget til turistkontoret skal benytte dette.

#### 4.3.1 Basismarkedsføring

Ansvar for denne markedsføringen ligger på alle parter som deltar og har interesser i forhold til de besøkende (næringsliv og kommune). Vanligvis deles kostnadene 50/50. I dette må det ligge et forpliktende opplegg. Beskrives som de markedsaktivitetene som er nødvendige for å "komme på kartet" som arrangementssted og reisemål.

- Koordinering og ansvar for brosjyrer
- Koordinere deltakelse i felles brosjyrer og PR-opplegg
- Produksjon og distribusjon av informasjonsskriv til distribusjonskanaler og salgsledd
- Distribusjon av markedsinformasjon til bedrifter i kommunen
- Presentere bedrifter og kommune på norske og utenlandske workshops
- Foreta salgsreiser og kontakt med turoperatører, reisebyråer og organisasjoner i samarbeid med Norges Turistråd eller andre

#### 4.3.2 Profilmarkedsføring

Skal bidra til å gi og forsterke kommunens profil og kvaliteter som reisemål. Denne markedsføringen skal skape lyst i markedet til reise til kommunen eller til å legge arrangementer hit.

- Utarbeide og gjennomføre spesielle profileringsiltak
- Annonsering mediekampanjer for å fremme ønsket profil
- Produksjon og utsendelse av PR-materiell og pressemeldinger
- Skape medieomtale om Fredrikstaddistriktet som reisemål og arrangementssted.

Kommunen skal være tungt inne profileringsbudskapet og formidlingsmåten. Ressursbehovet deles vanligvis 50/50.

#### 4.3.3 Produktmarkedsføring

Omfatter spesialkampanjer, større fellestiltak og direkte produktmarkedsføring. Et annet begrep kan være "akkvisisjon" eller salg av konkret tiltak.

- Tiltak for å markedsføre klart definerte produkt/markedskoblinger. Konkrete salgsframstøt for konkrete produktpakker som kurs/konferanser og spesielle arrangementer, for eksempel *Tall Ships Race*, *Kvinner Viser Vei*, *Essens*
- Bør prosjektfinansieres
- Næringslivets finansieringsandel skal være høy og varierer fra 50% til 100%. Andre enn tradisjonelle aktører f.eks transportselskap deltar ofte i slike enkeltprosjekt.

### 4.4 Produktutvikling -koordinering

Det har vært et stort behov for å sette sammen nye produkter. Og mange ting er gjort. Mye handler nå kanskje om å koordinere ulike pakker og gjøre disse kjent. Oppgavene er både det offentliges og næringslivets ansvar og finansiering er naturlig å dele med 50/50 modell. Oppgavene er:

- Sette sammen produktelementer til oversiktlige totalpakker samt samordne opplegg mellom de enkelte produkteiere, for eksempel *1700 talls pakken*, *Oldtidsveien*
- Ta initiativ til nyskaping og finne samarbeidspartnere der disse kan bedre produktet, for eksempel handelsnæring, museer og lignende, for eksempel *Bjarne Aas*, *skuteby m.fl.*
- Skaffe til veie markedsinformasjon (analyser og lignende) for å sikre en markedsorientert produktutvikling
- Være pådriver ovenfor næring og det offentlige når det gjelder kravet til produktets kvalitet; merking, skilting, toaletter, venterom, renovasjon, åpningstider, kvalitet på overnattings- og serveringstilbud

### 4.5 Arrangementsservice

Denne oppgaven skal sørge for at alle arrangører har ett sted å henvende seg for å gjennomføre arrangementer eller få tilbud om arrangementer, se avsnittene foran. Oppgaven kan skilles fra det rene turistkontoret. Om det er riktig i

Fredrikstaddistriktet må vurderes særskilt etter at det er klarlagt hvem som vil delta i det nye "selskapet" og drøftes i sammenheng med organisering.

#### 4.6 Strategier for langsiktig utvikling

Fredrikstad Utvikling og kommunen er begge de mest nærliggende organer for drøfting av mål og strategier for reiselivet. Eierne av det nye selskapet må sammen med FU og kommunen legge opp de nødvendige rutiner for utvikling av mål og strategier.

#### 4.7 Opplæring og kvalitetssikring

Turistkontoret skal ha et særlig ansvar for å gi sine eiere og samarbeidspartnere kompetanse i behandling av besøkende samtidig som det skal ha rollen som "Djevelens advokat" i å forbedre kvaliteten på produkter og serviceleveranser.

### 5 RESSURSBEHOV OG FINANSIERING

Tabellen nedenfor viser foreløpige tall for utgifter og finansiering for de aktiviteter som er beskrevet over (1000 kr.)

Aktivitet	Kostnad/Inntekter/finansiering 2002				Ansvarlig/medv.
	Kostnad	Inntekt	Kommune	Næringsliv	
1. Vertskapsfunksjon					
Informasjonsvirksomhet					
Generell info					
Info besøkende					
Gjestehavn					
2. Markedsføring					
Basismarkedsføring					
Messer					
Profilmarkedsføring					
Produktmarkedsføring					
3. Produktutvikling					
4. Arrangementsservice					
5. Strategiutvikling					
6. Opplæring, kvalitetssikr.					
7. Honorarer					
8. Husleier, administrasjon og driftsutg.					
SUM (eks. personalkostn.)					

Denne tabellen er satt inn bare satt opp som en illustrasjon på hvilke kostandselementer som kan inngå dersom det skal være aktuelt å lage et spleiselag rundt en framtidig løsning. Vi er sikre på at alle utredninger om inntektene av reiseliv med sikkerhet vil vise at dette "lønner" seg for næringslivet. Problemet vil være todelt: 1) etablere denne erkjennelsen blant næringslivet og 2) finne ordninger som gjør at de som har nytte av reiselivet også bidrar til finansiering av den omforente løsningen.

Personalbehovet er ikke vurdert til nå, verken hva gjelder antall årsverk eller kompetanse.

### 6 SAMARBEIDSPARTNERE, EIERE AV ET FRAMTIDIG "TURISTKONTOR"

Løsning av oppgavene som er omtalt over forutsetter en koordinert innsats mot å realisere Fredrikstaddistriktet som reisemål og arrangementssted. Det er nå som da Borg Destinasjon ble opprettet åpenbare gevinster med en "privat/offentlig samhandling". Om og hvordan dette kan realiseres på en måte som sikrer den nye organisasjonen en stabil drift mot omforente mål, er den sentrale problemstillingen.

#### 6.1 Aktuelle organisasjoner

Det er flere organisasjoner som kan være aktuelle samarbeidspartnere og som kan ha interesse av deltakelse i en eller annen form og som løsninger bør diskuteres med.

Organisasjonene finnes på flere nivå eller innen ulike oppgaver beskrevet i avsnitt 2.

Fredrikstad Utvikling er en opplagt arena for denne typen diskusjoner. FU sin interesse ligger kanskje først og fremst på det strategiske planet og som samlende interessant for hele næringslivet.

Handelsstanden, Fredrikstad Sentrum BA, Glommafestivalen AS og BOSS er organisasjoner med mål og formål som ligger tett opp til de overordnede mål som et "Turistkontor" vil ha.

Dernest er det flere kulturorganisasjoner som vil ha interesser knyttet ”arrangementer”: Qltura/GFK, 3 Kæll, Fredrikstad Bryggeriets Venner, Foreningen Gamle Fredrikstad m.fl.

## 6.2 Næringsvirksomhet

Næringslivet kan grupperes i fire hovedkategorier i forhold til interesser knyttet til en sterkere reiselivssatsing. For det første er det de tradisjonelle reiselivsbedriftene (overnatting, restauranter, rekreasjon mv.): Restaurantdrift (Hotell City, Hotell Victoria), Fontenen, Kloster/Balaklava, Sandbrekke, Hotell Valhalla, Restaurant-Gruppen, Exit/XO, Engelsviken Brygge, Borg Havn, golfbanene for å nevne noen.

For det andre er det de ”handlende” som ofte er gratispassasjerer på reiselivets regning men like fullt har en vesentlig del av verdiskapingen, for eksempel Torvbyen (og evt. Kulturbyen).

For det tredje er det transportselskaper som Fredrikstad Buss, Hvaler fergeselskap, båtutleiere, reisebyrå m.v.

For det fjerde er det aktuelt å invitere bankene til et nærmere samarbeid.

Det bør også vurderes om det er aktuelt å invitere andre profilerte Fredrikstaddistriktet- bedrifter som f.eks. Terje Høili, InFocus, Web Computing (NISO).

## 6.3 Andre kommuner

I denne fasen regner vi med at det er mer aktuelt å diskutere et nærmere samarbeid med Hvaler kommune enn de øvrige bykommunene i Østfold.

# 7 MULIGE MODELLER FOR ORGANISERING

Dette kapitlet er svært skissemessig og inneholder bare noen foreløpige tanker.

## 7.1 Helt kommunalt (eneieier)

Kommunen føler ført og fremst et ansvar for ”Turistkontorets” vertskapsfunksjoner og drift av Gjestehavn og er fast bestemt på å ivareta disse basisfunksjonene.

Denne løsningen er aktuell dersom ikke Hvaler kommune, næringslivet og organisasjonene har interesse av å delta aktivt i styring og finansiering av et tilbud utover de basisfunksjonene kommunen vil ivareta.

Kommunen kan stå for driften av et slikt kontor eller sette bort driften til en kompetent operatør.

## 7.2 Flere eiere

### 7.2.1 Hvaler og Fredrikstad kommuner

Som en variant av foregående alternativ, kan en løsning være at Hvaler og Fredrikstad kommuner oppretter et felles kommunalt turistkontor. Dette er en løsning som synes lite sannsynlig og hvor gevinstene ved et felles eierskap synes få.

### 7.2.2 Næringsliv og kommune(ne)

Avhengig av kommunenes og næringslivets tro på felles nytte ved et blandet eierskap synes denne løsningen å ha flest muligheter i seg. Skal den ha livets rett (jfr. Borg Destinasjon) må en tilstrekkelig kritisk masse slutte seg til ett, felles konsept og arbeide for felles mål som har Fredrikstad og evt. Hvalerdistriktet som siktemål.

# 8 FORSLAG TIL PROSESSER

Proessen som er skissert nedenfor er lagt opp med to konsultasjoner mellom mulige interessenter. Den første etter at evalueringsrapport er utarbeidet og hvor denne og valg av et ”arbeidsutvalg”. Den andre etter at utredning av oppgaver, interessenter, finansiering, organisering er gjennomført. Ved denne konsultasjonen skal spørsmålet om løsninger og deltakelse i den nye løsningen avgjøres samtidig som et midlertidig/permanent styre velges. Framdriften er slik innrettet at løsning skal være valgt før høstens budsjettbehandling.

## 8.1 Framdriftsplan, Milepæler

Følgende første grove tilnærming til framdriftsplan skisseres for videre drøfting

Aktivitet	Sep. 2001	Okt. 2001	Nov 2001	Des 2001	Jan. 2002	Feb. 2002
1. Evaluering Borg Dest.	uke 34-35					
2. Orientering formannskapet	uke 36					
3. Interessentmøte 1, Drøfting av evalueringsrapport, valg av arbeidsutvalg	uke 36					
4. Utredning Oppgaver,	uu	uu				

Finansiering, Interessenter, Organisering						
5. Interessentmøte 2, valg av løsning og styre		Uke 40				
6. Stiftelse av selskap		Uke41				
7. Rekruttering, personell		υυ	υυυυυ			
8. Nytt kontor i drift						υ

Fredrikstad 2. august 01

For UPM gruppa

Per Erik Simonsen

## Vedlegg: Aksjonærliste Borg Destinasjon

(Per 16. mars 2000)

Total aksjekapital kr. 500.000 fordelt på 100 aksjer à kr 5.000

<b>Firma/navn</b>	<b>Ant. aksjer</b>
Rica Saga Hotel	3
Festiviteten	3
Sarpsborg Vandrerhjem/Tuneheimen	1
Sarpsborg kommune	14
Hort AS. (ønsker å selge)	4
Kyrre Berg	1
Østfold Bilruter	7
Borg Bryggerier	5
Sum Sarpsborg-bedrifter	38

Hvaler Båt- og fergeselskap	3
Sandbrekke Gjestegård	3
Skjerhalden Rorbuer	2
Hvaler kommune	2
Sum Hvaler	10

Hotel City	13
Hankø Fjordhotel	15
Næringsakademiet	3
Fredrikstad komune	14
Fader Martin AS	1
Sverre Bergstrøm AS	1
Dickens Holding AS	1
Eiendomsselskapet Hankø Bad	3
Balaklavas Kjøkken	1
Sum Fredrikstad	51