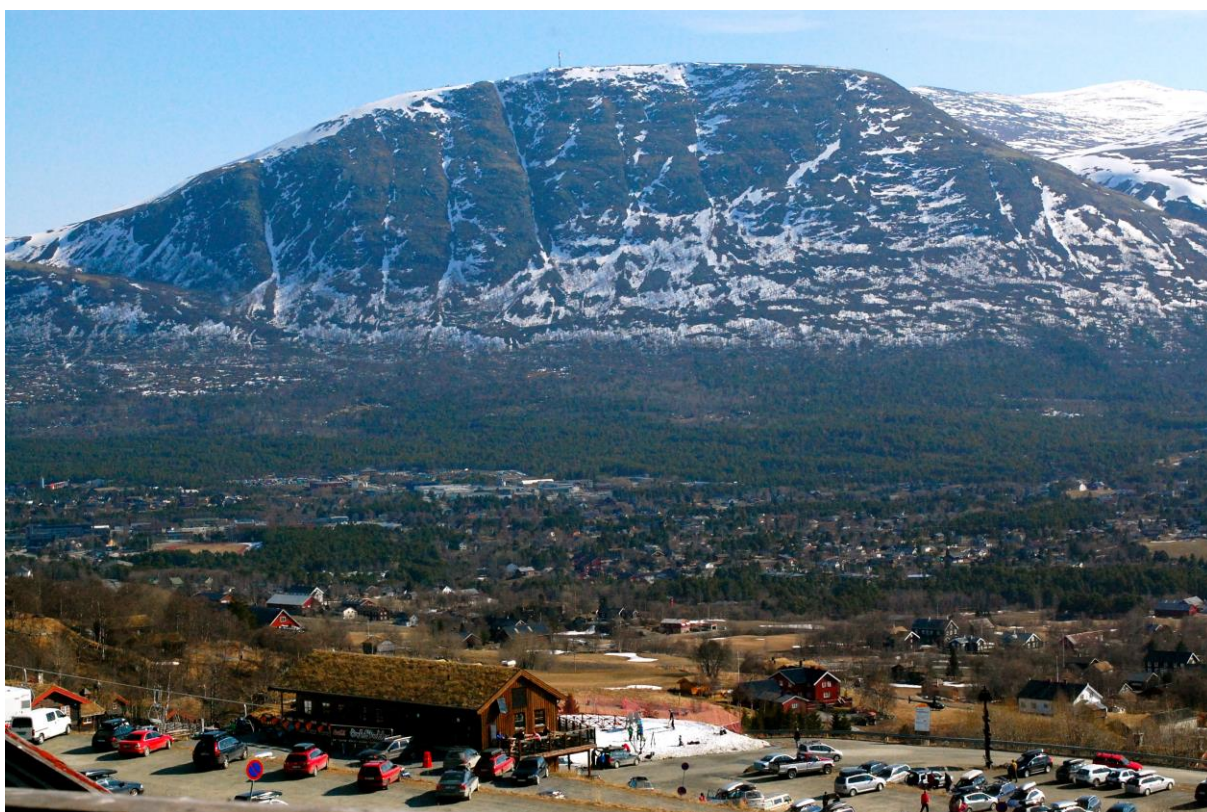


RAPPORT

Modell for fellesgodefinansiering i Oppdal



MENON-PUBLIKASJON NR. 33/2013

Av Rasmus Sandnes, Erik W. Jakbosen, Anniken Enger og Endre Kildal Iversen

Innhold

1.	Innledning	3
2.	Formål og bakgrunn	4
2.1.	Hva består reiselivsnæringens fellesgodeproblem i?	4
2.1.1.	Gratispassasjerproblemet	4
2.1.2.	Prioriteringsproblemet	5
2.1.3.	Økt konkurransekraft	5
2.1.4.	Strategisk forankring	6
2.1.5.	Skreddersøm og markedsorientering	6
2.1.6.	Den som har nytte av godet betaler	6
2.1.7.	Kompetente ansatte velger de kompetente destinasjonene	6
3.	Hva vet vi om fellesgodeproblemet i reiselivet?	7
4.	Hvem utfører og administrerer fellesgodeoppgavene?	7
4.1.	Hvordan er de finansiert?	7
4.2.	Kastes tid og ressurser bort på pengeinnsamling?	8
5.	Hvilke alternative løsninger finnes?	9
5.1.	Finansieringskilde.....	9
5.2.	Valg av finansieringsmodell	10
5.3.	Oppsummering	11
6.	Oppdal – situasjonsbeskrivelse fellesgoder	12
6.1.	Oppdal har ikke jobbet systematisk med fellesgodeorganisering	12
6.2.	Noen av dagens utfordringer	12
6.3.	Hvilke fellesgoder produseres på Oppdal i dag?	12
6.4.	Inndeling av ulike typer fellesgoder	13
6.5.	Fellesgodebehov med basis i foreslått profil	14
7.	Fellesgodemodellen på Oppdal – Avgrensning og oppgaver	14
7.1.	Oppgaver.....	14
7.1.1.	Dagens situasjon - faktisk	14
7.1.2.	Segmenter en skal betjene	15
7.1.3.	Interne og eksterne aktiviteter	15
7.2.	Geografisk avgrensning.....	16
7.3.	Bidragstyttere	16
7.3.1.	Næring og utbyggere	16
7.3.2.	Eiere av fritidsboliger og lokalbefolkning	17

7.3.3.	Oppdal kommune	17
7.4.	Prioriterte fellesgoder år 0-5	18
7.5.	Budsjett prioriterte oppgaver	19
8.	Finansiering – Fellesgodemodell	19
8.1.	Menons fellesgodemodell.....	20
9.	Organisering av fellesgodemodellen i Oppdal kommune	22
9.1.	Utføreransvar	22
9.2.	Beslutninger	23
9.3.	Administrativt ansvar for modellen	23
10.	Oppsummering og konklusjon	Feil! Bokmerke er ikke definert.
11.	Bibliografi	24

1. Innledning

Fellesgodeproblematikken i Norge er mer aktuell enn noen gang. For reiselivsaktører over hele Norge og spesielt i distriktene har utfordringer og spørsmål rundt finansiering av fellesgoder vært en del av hverdagen i mange tiår. Med fallende lønnsomhet, skjerpet konkurranse og samtidig høyere krav og forventninger fra kundene til produkt, innhold og leveranse har også myndighetene blitt nødt til å løfte fellesgoder for alvor inn på den politiske arena. I den Nasjonale strategi for reiselivsnæringen av 2012 (Destinasjon Norge) er det viet et delkapittel til temaet. Der har også Nærings og Handelsdepartementet kommet med sin definisjon og beskrivelse av temaet:

FELLESGODER I REISELIVET

Reiselivets fellesgoder kan grovt sett deles i to hovedtyper:

- Fellesgoder som er nyttige og synlige for aktørene på destinasjonen, f. eks.:
 - Felles markedsføring/destinasjonsprofilering
 - Opplæringstiltak/kompetanseheving
 - Bookingsystemer
 - Kunnskap, f.eks. gjesteundersøkelser
- Fellesgoder som er nyttige og synlige for gjesten, f.eks.:
 - Åpne festivaler og arrangementer
 - Løypepreparering
 - Skilting og merking av stier
 - Kart
 - Forskjønning og vedlikehold av fellesområder
 - Offentlige WC-er, parkeringsplasser, rasteplasser

Et reisemål har sitt eget (unike) sett med fellesgoder. Turstier, skiløyper, forskjønning av uteareal og lokalkunnskap er bare noen få eksempler på hva som kan være fellesgoder for et reisemål. Flere steder utgjør fellesgodene grunnlaget for mye av næringsvirksomheten på stedet. Når lokalbefolkning og lokal næringsvirksomhet har nytte av fellesgodene i tillegg til fritidsboligeiere, turistene og reiselivsnæringen, er det naturlig at alle må bidra til å vedlikeholde og videreutvikle fellesgodene. Om fellesgodene forringes vil dette kunne gi ringvirkninger og få konsekvenser for trivselen til lokalbefolkning samt næringsgrunnlaget til virksomhetene på stedet.

2. Formål og bakgrunn

I utviklingen av en helhetlig reiselivsdestinasjon er det viktig å etablere løsninger for fellesgodeproblematikk som aksepteres lokalt og som adresserer næringens behov. Med basis i Menons rapport «Forslag til modell for finansiering av fellesgoder i reiselivsnæringen» vil ulike modeller for fellesgodefinansiering diskuteres. I Menons rapport vektlegges det at en modell for fellesgodefinansiering bør være «enkel», «realistisk» og «robust».

2.1. Hva består reiselivsnæringens fellesgodeproblem i?

Hva består så problemet i, og hvilke løsningsalternativer eksisterer? Grovt sett kan vi si at fellesgodeproblemet har to komponenter; gratispassasjerer og manglende enighet om prioriteringer.

Reiselivsnæringen består av mange små bedrifter fra flere virksomhetstyper; hoteller, restauranter, transportselskaper, skiheiser, opplevelsesanlegg og butikker. Virksomhetene er til dels svært forskjellige, med hensyn til innsatsfaktorer, prosesser og produkter. Det som binder dem sammen og gjør dem til reiselivsbedrifter, er det faktum at de lever av mennesker på reise; turister, yrkesreisende, kurs- og konferansegjester. Disse reiselivskundene etterspør helhetlige produkter, hvor overnatting, servering, transport og opplevelser ofte inngår. Det innebærer at de ulike virksomhetstypene leverer komplementære produkter. Verdien av en bussreise til et fjellsted er avhengig av hva slags tilbud som finnes på stedet, og kundenes betalingsvillighet for en hotellseng avhenger av om det finnes skiheis, gode restauranter og et godt løypenett på stedet. I enda større grad er verdien av de enkelte reiselivsproduktene avhengig av ikke-kommersielle natur- og kulturgoder i området. Dette har resultert i at reiselivsnæringen i Norge og de fleste andre land har utviklet et organisasjonsapparat som er geografisk basert. Organisasjonene utfører et bredt spekter av oppgaver, hvor fellesgodeproduksjon er kjernen.

2.1.1. Gratispassasjerproblemet

Fellesgoder er normalt kjennetegnet ved et gratispassasjerproblem. Problemet går ut på at når en oppgave er utført - et gode er produsert - er det umulig å ekskludere noen fra å bruke det. Dermed mangler fellesgodets interessenter insentiver til å finansiere godet. Områdemarkedsføring er det klareste eksempelet på gratispassasjerproblemer i reiselivsnæringen. Alle reiselivsbedrifter på Oppdal nyter godt av at Oppdal blir markedsført på nasjonale- og internasjonale markeder - uansett om de betaler for markedsføringen eller ikke. Hvis én av bedriftene bestemmer seg for å profilere Oppdal på det danske markedet, må bedriften bære hele kostnaden selv, mens markedsføringseffekten blir spredd utover alle bedriftene. Det innebærer at selv om alle bedriftene ønsker at Oppdal skal markedsføres, er det ikke gitt at noen er villig til å bidra til markedsføringen.

Det samme gjelder sti og løyper. Man kan ikke nekte kundene på ett hotell å bruke skiløypene i området, uansett om hotellet har vært med på å finansiere dem. Det er imidlertid en viktig forskjell på disse to eksemplene: Markedsføringen er til glede for bedriftene på Oppdal, ikke for kundene. Det er derfor bedriftene som er gratispassasjerer. Stier og løyper, derimot, er til glede for kundene, og det er disse som er gratispassasjerer på godene. Dette blir samtidig et fellesgodeproblem for bedriftene på Oppdal, for hvis ingen betaler for stier og løyper, vil det heller ikke bli noe tilbud til kundene. Dermed svekkes Oppdals attraksjonskraft i markedet, noe alle på destinasjonen taper på – ikke bare de kommersielle bedriftene, men også hytteeiere, lokalbefolkningen og kommunen.

Jo flere aktører det er på et reiselivssted, desto større blir gratispassasjerproblemet. Årsaken er ganske enkelt at bidraget fra hver enkelt utgjør en stadig mindre andel av den totale finansieringen. I tillegg blir synligheten

av gratispassasjeratferd mindre: Er det få aktører på et sted, vet alle hvem som bidrar og hvem som ikke gjør det. På en stor destinasjon som Oppdal kan det være lettere å unnslippe ubehagelig oppmerksomhet dersom en ikke bidrar.

2.1.2. Prioriteringsproblemet

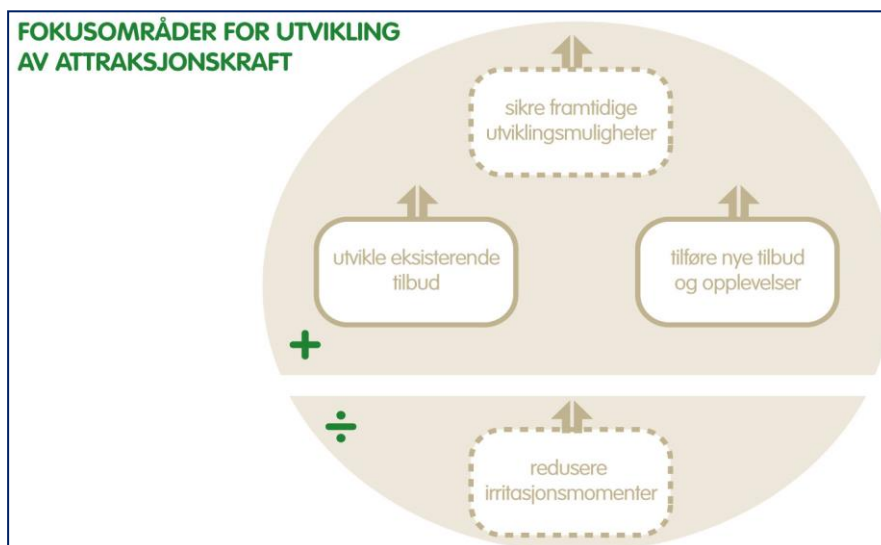
Reiselivet består av aktører som varierer med hensyn til størrelse, markeder, kompetanse, lokalisering og bransjetilhørighet. Interessene og oppfatningene til aktørene er derfor svært forskjellige. Noen av reiselivsbedriftene og aktørene på Oppdal ønsker at destinasjonen skal profileres nasjonalt og delvis på internasjonale markeder. Hvor, når og hvordan er det sannsynligvis forskjellige meninger om. Spørsmålet blir da hvem som skal få gjennomslag for sine ønsker og oppfatninger. Dette problemet kalles prioriteringsproblemet. **Løsningen er å markedsorientere prioriteringene.** Med markedsorienterte prioriteringer mener vi at en områdeorganisasjon utformer aktivitetene slik at reiselivsbedriftenes resultater totalt sett maksimeres, gitt en viss ressursinnsats.

Jo større forskjeller det er mellom aktørene på en destinasjon, desto større blir prioriteringsproblemet. På en destinasjon som Oppdal, hvor både lokalbefolkning, hytteeiere og bedrifter har sterke interesser i utviklingen og forvaltningen av området, er det naturlig at aktørene har ulike oppfatninger om hva som skal prioriteres. Dette må tas hensyn til ved valg av finansieringsmodell.

2.1.3. Økt konkurransekraft

Det er viktig å få på plass de fellesgodene som bidrar til *konkurransekraft* - både i markedet og på reisemålet. Kundene stiller stadig nye krav, konkurrenter utvikler sine produkt og nye generasjoner og kundegrupper vil ha andre prioriteringer enn dagens. Figur 1 under viser fokusområder for å skape attraksjonskraft. Fellesgoder kan bidra både over og under streken i figuren. Fellesgoder kan være et viktig virkemiddel for å nå nye og mer betalingsvillige kunder og få trafikk i lavsesong.

Figur 1 Fokusområder for attraksjonskraft. Kilde: Hvitebok for Reiselivet



2.1.4. Strategisk forankring

Mange tidligere analyser peker på at det er vanskelig å velge hvilke fellesgoder som skal prioriteres (prioriteringsproblemet). Løsningen er å markedsorientere prioriteringene. Dette gjøres mest effektivt gjennom å knytte fellesgodene opp mot en strategi for utviklingen av reisemålet. Ideelt sett bør arbeidet med å utvikle en modell for fellesgodefinansiering legges inn som siste element i en strategiprosess. Med en felles forståelse av utfordringer og muligheter, strategier og tiltak vil det være enklere å identifisere hvilke fellesgoder som er avgjørende for konkurransekraften – og å identifisere hvem som har nytte av at de blir produsert.

2.1.5. Skreddersøm og markedsorientering

Det er stor forskjell på hva som er kritiske fellesgoder på de ulike destinasjonene. Utgangspunktet er selvfølgelig hva som er viktig for dagens og morgendagens gjester: både for å utløse kjøp og for skape gode opplevelser på reisemålet.

Selve produksjonen og finansieringen avhenger også av lokale forhold som antall turister og antall innbyggere, strukturen og lønnsomheten i det lokale reiselivet, kommunens langsiktighet osv. Modne reisemål (med lange tradisjoner og sterk intern kultur) kan også utvikle andre løsninger enn reisemål som er i en tidligere fase. På noen destinasjoner har man for eksempel sterke dugnadstradisjoner; lokal tillit mellom aktørene skaper dugnadstradisjoner og forenkler utviklingen av fellesgoder. Dette betyr at vurderingen av hva som er viktige fellesgoder, hvordan fellesgodeproduksjonen skal organiseres og finansiering av fellesgodeproduksjonen må skreddersys for det enkelte reisemål.

2.1.6. Den som har nytte av godet betaler

For å få på plass en frivillig ordning er det helt avgjørende å få frem en tydelig nytteeffekt. De fleste fellesgoder er av en slik karakter at de er til glede for mange. En interessentanalyse er derfor avgjørende.

Aktører som nyter godt av fellesgoder kan for eksempel være:

- Reiselivsnæring
- Handelsstand
- Grunneiere/Utbyggere
- Håndverkere, bygg og anlegg
- Gjester i kommersielle anlegg
- Hytteiere
- Lokalbefolkning

Det spesielle ved Oppdal er at den langt på vei er en komplett destinasjon med delvis god variasjon i overnattingstilbudet. Likevel er overnatting i egne fritidsboliger dominerende med 68 prosent av de totale gjestedøgnene i 2011. Den økonomiske modellen må derfor reflektere at den betydelige andelen gjestedøgn i egne fritidsboliger har stor verdi for varehandel, servicenæringen samt bygg- og anleggsbransjen.

2.1.7. Kompetente ansatte velger de kompetente destinasjonene

Det er ofte en sterk sammenheng mellom et godt sted å bo og et godt sted å besøke. På de mest vellykkede destinasjonene i Norge har det vært en økende erkjennelse av at det en kaller kunderettede fellesgoder også er viktige for et godt lokalsamfunn. Dette betyr at reiselivet, lokalbefolkningen og kommunen ofte har felles interesse i at goder blir produsert. En kompetent destinasjon må ha kompetente medarbeidere på alle nivå.

Det er kamp om de beste og ofte er et attraktivt lokalsamfunn med et bredt tilbud av ulike goder utslagsgivende for hvor fremtidig ansatt velger å bosette seg.

3. Hva vet vi om fellesgodeproblemet i reiselivet?

Reiselivsnæringens fellesgodeproblem er grundig analysert og dokumentert gjennom de to siste 10-15 årene (Hatlebrekke, 1994; Jakobsen, 1992/1994/1998; Farstad, Troye og Skalpe, 2001; Skalpe, 2002).

Erik W. Jakobsen skrev på midten av 1990-tallet en rekke rapporter til sentrale og regionale myndigheter og leverte i 1998 en doktoravhandling om temaet (Jakobsen 1998). Avhandlingen undersøkte om destinasjonsselskaper og andre områdeorganisasjoner som hadde inngått forpliktende avtaler om fellesgodefinansiering var mer markedsorienterte, langsiktige, uavhengige og hadde lavere administrasjonskostnader enn de som ikke hadde slike forpliktende avtaler. Langt på vei ble disse hypotesene bekreftet. Dette er verd å merke seg også for Oppdal.

4. Hvem utfører og administrerer fellesgodeoppgavene?

I 1996 gjennomførte Erik W. Jakobsen en omfattende undersøkelse blant 122 av steds- og reisemålsorganisasjoner i norsk reiselivsnæring (Jakobsen, 1998). Dette er noen år siden siden, men likevel er det ikke noe som tyder på at bildet ser vesentlig annerledes ut i dag.

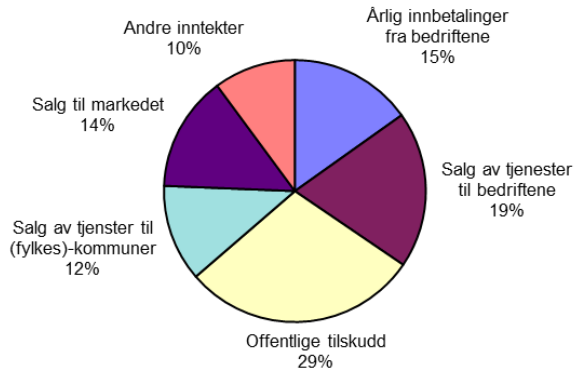
4.1. Hvordan er de finansiert?

Undersøkelsen konkluderer bl.a med:

« Inntektene kommer fra flere kilder og er underlagt ulik logikk. Figuren nedenfor viser at offentlige myndigheter sto for 42 prosent av finansieringen, 30 prosent i form av tilskudd og 12 prosent i form av salg av tjenester til kommuner og fylkeskommuner. Reiselivsbedriftene sto for 34 prosent av inntektene, fordelt på 15 prosent i årlige innbetalinger og 19 prosent i salg av tjenester. Det var særlig de store organisasjonene, som Oslo Promotion, som hadde store inntekter gjennom salg av tjenester» (Jakobsen, 1998)

Figur 2 - Områdeorganisasjonenes finansieringskilder. Kilde: (Jakobsen, 1998)

Steds- og områdeorganisasjoners finansieringskilder



4.2. Kastes tid og ressurser bort på pengeinnsamling?

Funnene fra Jacobsens undersøkelse i 1998, viste også at bare 44 prosent av tiden til de ansatte ved områdeorganisasjonene går med til operasjonelle aktiviteter som markedsføring og informasjon. Hele 30 prosent av tiden går med til å selge tjenester, eller sagt på en annen måte, skaffe finansiering. Resten av tiden gikk med til intern administrasjon. En nærliggende forklaring på dette er at finansieringen av fellesgoder ikke er tilstrekkelig omfattende, stabil og forutsigbar til å kunne bære organisasjonenes operative drift. Organisasjonene må derfor lete etter salgbare tjenester for å supplere fellesgodefinansieringen. Et annet funn var at områdeorganisasjonene tilpasset fellesgodene til de viktigste bidragsyterne for å sikre fortsatt oppslutning og inntekter. Det er grunn til å tro at en slik tilpasning mot de største aktørene bidrar til å svekke markedsorienteringen og langsiktigheten i organisasjonenes aktiviteter. Et minst like stort og forsterkende problem er at organisasjonene blir presset til å bruke en stor del av sin tilgjengelige tid til å skaffe penger.

Tabell 1 – Områdeorganisasjoners tidsbruk fordelt på ulike typer aktiviteter.

Områdeorganisasjoners tidsbruk fordelt på ulike typer aktiviteter.	Tidsforbruk	
<i>Innsalg mot eiere/medlemmer (samtaler, forhandlinger, fakturering, puring, etc.)</i>	<i>ca. 18 %</i>	<i>av tiden*</i>
<i>Innsalg mot kommuner/fylkeskommune</i>	<i>ca. 12 %</i>	<i>av tiden</i>
<i>Intern administrasjon</i>	<i>ca. 25 %</i>	<i>av tiden</i>

Operative aktiviteter (markedsføring, informasjon etc.)	ca. 44 %	av tiden
--	----------	----------

Bildet blir ikke særlig bedre dersom vi ser på organisasjonenes kostnadsstruktur. 41 prosent av inntektene brukes til administrasjon og til å finansiere nye innsalgsaktiviteter, mens 42 prosent av inntektene brukes til operative aktiviteter. Med andre ord brukes under halvparten av pengene til formålet pengene er ment for. Senere vil vi se at situasjonen på Oppdal, basert på destinasjonsselskapets 2012 budsjett dessverre ikke er langt unna funnene til Jakobsen i 1998.

Funnene til Jakobsen viser viktigheten av å etablere en **enkel, realistisk og robust** fellesgodemodell på Oppdal, slik at man oppnår tilstrekkelig finansiering til prioriterte fellesgoder. I motsatt fall kan en risikere at pengene som skal gå til fellesgoder og tiden som skal brukes til å produsere fellesgoder går med til andre oppgaver.

5. Hvilke alternative løsninger finnes?

5.1. Finansieringskilde

Fellesgoder i reiselivsnæringen kan betales av ulike aktører;

Bedriftene betaler litt hver; - gjennom samarbeidsavtaler mellom reiselivsbedriftene, hvor slike modeller kan spenne fra uformelt og uforpliktende til formelt og forpliktende samarbeid. Problemet med samarbeidsavtaler er at de ikke løser gratispassasjer- og prioriteringsproblemet som ble beskrevet tidligere. Under visse betingelser kan en samarbeidsløsning fungere effektivt; på små reiselivssteder med få bedrifter som har relativt like interesser, og hvor det er synlighet om hvem som bidrar og hvor det er tradisjon og kultur for samarbeid. Større reisemål med helårsturisme, variert produkttilbud og mange aktører vil sjelden lykkes med å etablere en robust samarbeidsmodell.

Den ledende bedriften betaler alt; - gjennom en såkalt corporate-modell, det vil si ved å "internalisere" kostnader og gevinster hos én aktør slik at fellesgodeproblemet blir borte. SkiStar er et eksempel på et selskap som har internalisert fellesgodeproblemet ved å ta kontroll over de strategiske ressursene på sine reisemål – dels gjennom eierskap og dels gjennom allianser. Det er grunn til å tro at stadig flere reisemål vil bli overtatt av kommersielle selskaper som SkiStar, spesielt skisteder og andre destinasjoner hvor produkt- og markedssammensettingen (og dermed interessene mellom aktørene) er såpass begrenset at det finnes et entydig sett med ressurser å ta kontroll over. For eksempel bør reisemålet være relativt konsentrert og ha en geografisk kjerne for at det skal lønne seg å ha kontroll over arealene.

Fra myndighetenes perspektiv bør den økende eierkonsentrasjonen i reiselivsnæringen hilses velkommen, dog med den presisering at det er viktig for lokale myndigheter å passe på at også lokalbefolkningens interesser blir ivaretatt. Det er imidlertid urealistisk å forvente at kommersielle destinasjonsoperatører skal kunne løse fellesgodeproblemet i reiselivsnæringen alene. Fellesgodeproblemet befinner seg på flere geografiske nivåer; lokalt, regionalt og nasjonalt. Jo høyere geografisk nivå desto mindre sannsynlighet er det en enkelt privat aktør kan løse problemet alene. Av konkurransemessig hensyn vil det heller aldri være ønskelig at en reiselivsaktør blir så dominerende at den kan overta ansvaret for samlet Norgesprofilering.

Myndighetene betaler alt; - ved at offentlige myndigheter tar ansvaret for å finansiere, men ikke nødvendigvis produsere, fellesgodene. I dag bidrar myndighetene med relativt store summer til fellesgodeproduksjon for reiselivsnæringen. Fordelen med at myndighetene finansierer fellesgodene er at gratispassasjerproblemet blir løst. Ulempen er at dette kan svekke markedsorienteringen og koblingene mellom bedrifter og fellesgodeprodusent.

De fleste større reisemål i Norge har en blanding av disse tre løsningene: Det finnes samarbeidsavtaler hvor de fleste bedrifter bidrar litt, men én eller noen få bedrifter bærer den største børen, sammen med det offentlige. Det finnes ikke noe fasitsvar på hva som er den ideelle modellen. Det viktige er at de spesielle og særegne forholdene og behovene på den enkelte destinasjon blir vurdert og legges til grunn. Det mest særegne med Oppdal i forhold til de fleste andre større fjelldestinasjoner i Norge er den lave andelen gjestedøgn i såkalte «varme senger» (kommersielle senger) kontra det store antallet private fritidsboliger. Derfor hviler det et spesielt ansvar på handelsnæringen og bygg- og anleggsbransjen for å være med å skape en solid fellesgodemodell på Oppdal.

I sine studier har også Jakobsen påpekt på at det ikke bare er hvor pengene kommer fra, men hvordan finansieringsmodellen er utformet, som avgjør om man lykkes med å løse fellesgodeproblemet.

5.2. Valg av finansieringsmodell

Uansett om det er en enkelt bedrift, hele næringen eller myndighetene som skal betale for fellesgodene, må pengene komme fra et sted. I tillegg til spørsmålet om hvem som betaler, bør en diskusjon om løsninger derfor handle om hva slags modell som skal benyttes. Ideelt sett skulle vi finne et system hvor reiselivskundene ble fakturert for bruken av fellesgodene – ut fra en tanke om at de som har størst glede av et gode skal betale mest for det. Dette er imidlertid umulig eller svært kostbart å gjennomføre i praksis. Derfor må bruken av fellesgodene faktureres indirekte. Flere varianter kan tenkes:

Inngangsbillett. Dyreparken i Kristiansand og Tusenfryd er finansiert gjennom salg av inngangsbilletter, og infrastrukturen i en by er ofte (del-)finansiert gjennom bompenger. Prinsippet er det samme; brukere betaler en engangssum for å få tilgang på godene som befinner seg på innsiden. Teoretisk sett kunne større reisemål benyttet samme finansieringsmodell til å finansiere fellesgodene på stedet. For eksempel er det ingenting i veien for at det settes opp en bompengering rundt Hemsedal som alle gjester må betale for å passere. Fastboende kunne ha gratiskort.

Forsker Ole Skalpe har vurdert denne muligheten og konkludert med at den vil være for kontroversiell:

En direkte belastning av de besøkende er rettferdig, men sannsynligvis ikke særlig populært. Tenk hvis IKEA innførte 10 kroner i inngangspenger på varehusene sine for å finansiere en økning i informasjons- og markedsføringsaktivitetene til konsernet. Det er naturligvis langt mindre kontroversielt dersom IKEA isteden justerer prisene, uten å gi kunden nøyaktig informasjon om hva dette skyldes (Skalpe, 2002)

Selv om en sammenligning med Tusenfryd, Dyreparken i Kristiansand og andre reiselivsparker er mer relevant enn Ikea, kan en dele Skalpes oppfatning om at inngangsbillett som løsning på fellesgodeproblemet vil være for kontroversiell til å kunne få generell opplutning i reiselivsnæringen.

Besøksavgift. En variant av inngangsbillett ville være å ilagge gjestene en engangs besøksavgift. Denne muligheten er også drøftet av Skalpe:

Et besøksbidrag per besøkende er på mange måter ideelt. Dermed vil ikke besøksbidraget medføre vridninger i etterspørselen mellom ulike deler av reiselivsproduktet. Videre ville det være rettferdig fordi bidraget blir betalt direkte av kunden og ikke innkrevet i forbindelse ved kjøp av utvalgte deler av reiselivsproduktet. I praksis er det imidlertid problematisk å administrere et slikt besøksbidrag. For det første er det vanskelig å identifisere de besøkende. Videre måtte innkrevingen lovhjemles og håndheves (Skalpe, 2002).

En kan være enig med Skalpe i vurderingen av en besøksavgift. Den er verken presis eller enkel å administrere.

Omsetnings- eller verdiskapingsavgift. En tredje, og trolig mer realistisk, løsning er å legge en avgift på kjøp av tjenester på reiselivsstedet, for eksempel et prosentvis påslag på bedriftenes omsetning eller verdiskaping¹. Denne løsningen har det til felles med inngangsbillett og besøksavgift at det er en indirekte måte å sørge for at gjestene betaler for fellesgodene. Dersom bruken av fellesgoder samvarierer med forbruket av reiselivstjenester og handelsvarer under oppholdet, er en slik avgift en god tilnærming til målet om å la brukerne betale for fellesgodene. I den grad gjester som nyter godt av fellesgodene bruker visse typer tjenester på stedet mer intensivt enn andre, kan det tas hensyn til ved å differensiere avgiftssatsene etter reiselivets relevans for næringen.

En annen klar fordel med en denne type avgift er at den vil fremstå som resultatbasert for fellesgodeprodusentene (aktørene som utfører fellesoppgavene): Jo flere og bedre fellesgoder, desto større omsetning – og dermed desto mer penger til videre finansiering av fellesgoder. Avgift på omsetning eller verdiskaping gir med andre ord sunne incentiver.

Andre finansieringsformer, for eksempel utbyggingsavtaler. I tillegg til formene for brukerbetaling som diskutert ovenfor, kan man tenke seg andre finansieringsformer. På reiselivssteder med stort innslag av "kalde senger", det vil si selveide hytter og leiligheter, vil en viktig form for reiselivsomsetning falle bort. Dermed faller også en del av grunnlaget for en omsetningsavgift bort. Dermed blir det behov for å finne andre finansieringsformer. I forbindelse med bygging av hytter og leilighetskomplekser er det mulig å stille krav om at utbyggere og/eller hytteeiere skal bidra til finansieringen av fellesgoder. Menon oppfatter slike utbyggingsavtaler som en fornuftig kilde til fellesgodefinansiering. Utbyggingsavtaler vil, i kombinasjon med omsetningsbaserte modeller, gi reiselivssteder et solid redskap for å løse sine reiselivsmessige fellesgodeutfordringer.

5.3. Oppsummering

Det kan trekkes to konklusjoner fra diskusjonen om løsningsmodell på fellesgodeproblemet:

For det første er det de økonomiske verdiene som skapes i reiselivsnæringen som til syvende og sist må finansiere fellesgodene (og dermed bidra til å generere enda større verdier) – uansett om det er myndigheter eller bedrifter som formelt sett står for betalingen.

For det andre er en form for avgift på omsetning eller verdiskaping i kombinasjon med utbyggeravtaler trolig den mest fornuftige finansieringsformen fordi en slik modell vil sikre et rimelig samsvar mellom hvem som nyter godt av fellesgodene på reisemålet og hvem som betaler for disse godene. En slik avgift fremstår dessuten som resultatbasert for fellesgodeprodusenten; jo bedre fellesgodeproduksjon, desto større omsetning, og dermed desto mer penger til fellesgoder.

¹ Definisjonen på verdiskaping tilsvarende summen av lønnskostnader og driftsresultat før avskrivninger og nedskrivninger (EBITDA, hvor EBITDA er forkortelsen for Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization).

6. Oppdal – situasjonsbeskrivelse fellesgoder

Oppdal har frem til nå ikke hatt noen fungerende fellesgodemodell. De fellesgodeoppgavene som i dag blir ivaretatt finansieres, administreres, organiseres og gjennomføres mer eller mindre tilfeldig, uten noen helhetlig plan. Formål, kvalitet og målsetting med de ulike aktivitetene er heller ikke definert.

Arbeidsgruppen i HA3 er enig i at Oppdal har et stort uforløst potensiale til å organisere, finansiere og produsere nødvendige fellesgoder. Hvorfor finnes det potensiale til god fellesgodeproduksjon i Oppdal?

- For det første er det signalisert bred vilje fra samtlige næringsgrupperinger til å skape en løsning på fellesgodeorganiseringen.
- For det andre finnes det aktører, både kommersielle og ikke kommersielle, som har relevant kompetanse til å kunne bidra til organisering og produksjon av fellesgoder.
- For det tredje er det stort uutnyttet potensiale i finansiering fra både fastboende og fritidsboliger, forutsatt at dette knyttes til konkrete prosjekt som øker opplevelsen og kvaliteten av å oppholde seg på Oppdal, uansett årstid eller sesong.

6.1. Oppdal har ikke jobbet systematisk med fellesgodeorganisering

Proessen så langt har vist at det har vært lite fokus fellesgodeproblematikken på Oppdal og det har vært lite fokus på hva sammenlignbare destinasjoner har gjort på området. Det eksisterer ulik oppfatning av hva som er et fellesgode og hvilke typer fellesgoder en har i dag. I motsetning til Oppdal, har det vært jobbet målrettet med fellesgodeproblematikk på de fleste andre fjelldestinasjoner i løpet av de 10 siste årene.

6.2. Noen av dagens utfordringer

Situasjonen beskrevet ovenfor viser seg ved at de fellesgodeoppgavene som ivaretas i dag, i stor grad har tidsbegrenset omfang da de er prosjektfinansiert. Prosjektfinansiering av fellesgodeproduksjon har flere svakheter:

- Prosjektfinansiering gir et «midlertidig preg» på aktivitetene, manglende langsiktighet.
- Det er utydelig hvor stor del ulike deler av næringen bidrar med, og til hva.
- Aktivitetene drives og organiseres av midlertidige roller som ikke er en del av en helhetlig organisering.
- Formaliteter rundt avtaler på drift, leveranse og kvalitet mangler eller er tilfeldige.
- Definisjon av innhold og kvalitet er ikke forankret og koblet til overordnet strategi. Det blir subjektive og tilfeldige vurderinger som styrer dagens leveranse.
- Destinasjon Oppdal skiller ikke på «interne penger» (penger som kommer fra destinasjonen) og eksterne og gjerne midlertidige penger (eks prosjektpenger fra IN, Fylkeskommune eller andre).
- Oppdal kommune sitt bidrag og rolle er ikke synliggjort og kommunisert gjennom en strategi og modell.

6.3. Hvilke fellesgoder produseres på Oppdal i dag?

Oppstillingen under viser hvordan «fellesgodeaktiviteten» i dag defineres av aktørene på Oppdal:

Tabell 2 – Fellesgodeaktiviteten med finansiering i Oppdal.

Aktivitet/prosjektnavn	Ansvar	Finansiering	Budsjett
Drift av Destinasjon Oppdal AS - Drift av turistkontoret. Turistinformasjon - Totalmarkedsføring av Oppdal som reisemål - Drift av web oppdal.com. Booking. - Vertskapsfunksjon. Presse media.	Eiere og bidragsytere DO DO DO DO	Kontraktsfestet bidrag. Oppdal Kommune	Ca. 2 500 000 (2012) Ca. 1 200 000
Miljøprosjektet (forskjønnelse av Sentrum)	Oppdal Næringsforening/ ONF	Kontraktsfestet bidrag. Oppdal Kommune og Sentrumsnære butikker	Ca. 500 000
Turstiprosjektet Prosjekt som handler om å rense opp og merke turstier på barmarksesongen. Også merking av løyper vinterstid	ONF	Blilyst. AGA fondet. Innovasjon Norge. ONF og egen innsats. 3 års prosjekt. Driftes årlig etter endt prosjektperiode	Ca. 3 500 000 på 3 år
Skisporets Venner Legger skispor på vinteren hvert år i samarbeide med Snøhetta IL	ONF	Kontraktsfestet bidrag Og Oppdal Kommune	Ca. 500 000
Vinterfesten Årlig arrangement	ONF	Spleiselag Handelsbedrifter, Sportsbedrifter, COOP o.a.	Ca. 150 000ca
Fjell og Fårikål Festivalen Årlig arrangement	ONF og Oppdal Sau&Geitlag	Spleiselag. Handelsbedrifter.	Ca. 600 000
KK prosjektet Kurs- og konferanseprosjektet	7 reiselivsbedrifter	Bedriftene selv. Oppdal Kommune. AGA fondet	Ca. 3 mnok årlig i 4 år. Oppstart 2011

Oppstillingen inneholder både fellesgoder og aktiviteter som normalt ikke defineres som fellesgoder. Arrangement defineres normalt ikke som et fellesgode. Heller ikke KK-prosjektet og Miljøprosjektet kan defineres som fellesgodeprosjekt. I praksis er det bare overordnet markedsføring, drift av turistinformasjonen, vertskapsrollen, webportal, turtstiprosjektet og preparering av løyper som kan defineres som fellesgoder.

6.4. Inndeling av ulike typer fellesgoder

Det er nødvendig å foreta en kategorisering av fellesgoder. En relevant inndeling på Oppdal kan være:

- **Produkt**: stier, løyper, merking, gratis barneaktiviteter, trivselstiltak i sentrum
- **Stedsutvikling**: etablering av infrastruktur som er gratis og tilgjengelig for alle. Eks leke-barneaktiviteter i sentrum, benker langs vandrestier, gapahuker og grillplasser langs vandrestier, sykkelløyper og/eller skispor. Infotavler ved startpunkt og strategiske steder langs stier og løyper.
- **Informasjon**: Turistinformasjon, vertskapsrollen, presse, og i mange tilfeller drift og utvikling av hjemmesider og bookingportal.
- **Destinasjonsmarkedsføring/profilering**: Kan i varierende grad defineres som en fellesgodeaktivitet og vil ha ulik betydning fra destinasjon til destinasjon avhengig av beleggstruktur- og produktprofil, målgrupper, beliggenhet og finansieringsevne. For Oppdal sin del er det av flere grunner ikke naturlig med en tung markedsorganisering. Antall kommersielle og varme senger som er aktuelle for marked- og målgrupper utenfor Norge og til dels også i Norge forsvarer ikke en tung markedsinnsats. De aktørene som har dette behovet må spisse sine ressurser mot samarbeidspartnere og aktiviteter som er direkte tilpasset sin bedrift. Samarbeid med IN, Trøndelag Reiseliv og gjennom eget nettverk (eks Skifer gjennom Rica) eller gjennom egne prosjekt (eks kurs-konferanseprosjektet) er måten dette bør løses på. Oppdal vil likevel i noen grad ha behov for fellesprofilering og merkevarebygging, men dette kan løses smart og kostnadseffektivt gjennom målrettet kjøp av kompetanse og ressurser til helt

konkrete aktiviteter. Her kan en modell være at behovet for markedsføring mot kurs-konferansesegmentet (MICE) ivaretas gjennom samarbeid med Trøndelag Reiseliv og markedsføring mot ferie-fritidssegmentet blir ivaretatt gjennom et samarbeid med Norske Fjell. En slik organisering vil også være i samsvar med hvordan gruppene er definert i Strukturprosjektet til departementet.

6.5. Fellesgodebehov med basis i foreslått profil

Basert på funnene i HA 1 og foreløpige innspill fra HA2 kan en slå fast at de målgruppene som defineres som de tre viktigste (ferie- fritid, grupper og kurs-konferansemarkedet/Mice), etterspør/vektlegger relativt likt produkt og opplevelsesinnhold. Altså sammenfallende behov.

HA3 gruppen er tydelig på at en i første omgang skal fokusere på å utvikle kvaliteten på dagens fellesgodeleveranse og sikre leveransen over tid. Dette vil i seg selv bety en betydelig forbedring som vil bli lagt merke til av brukerne.

7. Fellesgodemodellen på Oppdal – Avgrensning og oppgaver

I følgende kapittel vil spesifisere hva som produseres av fellesgoder i Oppdal i dag, hvem som bør være bidragsytere og presentere et forslag til prioriterte fellesgoder fremover.

7.1. Oppgaver

Når en skal vurdere fremtidig fellesgodemodell for Oppdal er det nødvendig å ha et **reelt bilde** av hva som faktisk produseres av fellesgoder i dag. Manglende organisering og definisjon av hva fellesgoder faktisk er gjør det nødvendig med en opprydding.

7.1.1. Dagens situasjon - faktisk

Basert på oppstillingen i Tabell 2 kan det se ut som det i dag finansieres fellesgoder for ca. kr 12 millioner kroner på Oppdal i dag. Slik er det ikke. Hverken arrangement (ca. 750 000 kroner), KK-prosjektet (ca. kr 3 millioner kroner) eller miljøprosjektet (500 000 kroner) kan defineres som fellesgodeprosjekt. Da står følgende igjen:

Drift av turistkontor, verskapsfunksjon, web, markedsføring, Oppdal Booking etc. kr 3 700 000,-
Av dette finansieres kr 2,5 millioner kroner av næringslivet og kr 1,2 millioner kroner av Oppdal kommune

Turstiprosjektet, renske og merke turstier barmark og merking vinterløyper kr 1 166 000,-
Dette er et tre årsprosjekt som avsluttes 2013. Finansiert av Innovasjon Norge og AGA fondet.

Det er ikke riktig å definere dette i sin helhet som en del av fellesgodepotten da en stor del består av ekstern finansiering.

Skisporets venner kr 500 000,-

Summen av tallene over gir en fellesgodepott på ca. kr 5,4 millioner kroner. Justert for eksterne midlertidige penger i turstiprosjektet er beløpet sannsynlig godt under kr 5 millioner kroner. Tatt i betraktning av at dette beløpet skal dekke profilering og markedsføring av Oppdal som destinasjon er dette svært lavt beløp.

7.1.2. Segmenter en skal betjene

Basert på funnene i HA1 og HA 2'ene kan en slå fast at det tre viktigste segmentene for Oppdal er:

Ferie/fritidgjester delt inn i tre hovedgrupper: Resortgjester (egen hytte og sesongcamping), overnattingsgjester med bil og dagsgjester med bil.

Ferie/fritid grupper – dette segmentet består av overnattingsgjester og dagsgjester som kommer med buss.

MICE – (Meeting, Incentive, Conference, Events) - Kurs/konferansemarkedet.

Som nevnt er den dominerende gruppen gjester i egne fritidsboliger, som utgjør hele 68 prosent av gjestedøgnene. De tre segmentene har nesten sammenfallende etterspørsel etter fellesgoder. Spesielt gjelder det alle typer overnattingsgjester. Dagsgjester etterspør eksempelvis ikke i samme grad løyper og stier som boende gjester.

Lokalbefolkningen er ikke inkludert i markedsmatrisene men er like fullt en viktig målgruppe for fellesgodeproduksjonen. Denne gruppen avviker ikke fra de øvrige segmentene i forhold til etterspørsel etter fellesgoder.

Oppsummert kan en slå fast at fellesgodebehovet er sammenfallende mellom de viktigste segmentene og forventes ikke å endre seg vesentlig.

7.1.3. Interne og eksterne aktiviteter

Det er enighet om at dersom Oppdal i fremtiden skal lykkes med å levere de mest opplagte fellesgodene som en leverer i dag, til høyere og jevnere kvalitet, vil det gi en betydelig og merkbar forbedring. Målet er derfor ikke at en i første omgang skal utvikle eller finne på nye oppgaver/produkt, men fokusere på kvalitetsheving og profesjonalisering på de kritiske og viktigste områdene; organisering, finansiering og leveranse.

Det er mulig å skille fellesoppgavene grovt i to:

Interne

- **Produkt - trivselstiltak i sentrum, stier og løyper, merking, skilting etc**
- **Informasjon, vertskapsfunksjon**

Eksterne

- **Markedsføring og merkevarebygging**
- **Destinasjonssalg – web, bookingportal – dette kan like gjerne defineres som en intern aktivitet i den forstand at den fyller en del av informasjonsbehovet til gjesten, både før og under opphold. Salg av overnatting, heiskort og aktiviteter skjer både før og under besøk på destinasjonen. Det er fornuftig å sette et klart skille mellom generell markedsføring /generell profilering og salg.**

Interne aktiviteter kan defineres som de som er knyttet til produkt og infrastruktur PÅ destinasjonen. Eksterne aktiviteter er i hovedsak overordnet destinasjonsmarkedsføring og merkevarebygging. Salg ut over det en kan selge etter at gjesten er kommet til destinasjonen (eks heiskort, aktiviteter, utflukter) er i denne sammenheng salg via web gjennom eventuelt velfungerende bookingportal for destinasjonen. I utgangspunktet er sistnevnte en ekstern aktivitet. Likevel har det blitt slik i dag at det er naturlig og plassere det sammen med «interne aktivitet» knyttet til informasjonsfunksjon (turistinfo), drift av hjemmesider med løpende oppdatering av

informasjon som er relevant for salg og oppfølging av tilgjengelig kapasitet (hytter, rom, leiligheter) for salg fra dag til dag. Dette henger tett sammen og på destinasjoner som er effektivt organisert er det de samme personene som har ansvar og gjennomfører alle disse oppgavene.

Oppdal har, realistisk sett, et begrenset behov for at destinasjonsselskap som skal drive overordnet markedsføring. Med så lavt innslag av utenlandske gjester kan det ikke forsvares å kjøre tunge markeds kampanjer mot utlandet, også knapt nok nasjonalt. Bedriftene som ønsker å satse på slike markeder kan uansett benytte seg av salgs- og markedskanaler som Trøndelag Reiseliv, Norske Fjell eller andre samarbeidspartnere. I tillegg er prosjektfinansiering en god løsning, som eksempelvis i KK-prosjektet i dag.

Det er viktig med et tydelig skille mellom interne og eksterne aktiviteter for å kunne gjøre strategiske valg, prioriteringer og beslutninger. Det er nødvendig å skape ro rundt finansiering og drift av de interne og kritiske fellesgodene og unngå at for eksempel drift av stier og løyper blir satt opp mot finansiering av felles markedsføring og profilering.

Når dette er sagt må det uansett være en forståelse av at Oppdal, som andre destinasjoner, har behov for ressurser til fellesmarkedsføring og profilering og at det bør settes av penger til dette i modellen. Problemet er ofte at de administrative kostnadene tar for stor del av budsjettene. Basert på gjennomgang av budsjettet for Destinasjon Oppdal AS for 2012 bekreftes dette. Av et totalbudsjett på kr 3 435 000 går kun kr 1 200 000 (35 prosent) til direkte markedsoperative tiltak. Hele 44 prosent av budsjett går til lønn og 21 prosent til andre administrative kostnader. Med et så begrenset budsjett bør en vurdere å kjøpe eksterne ressurser (på Oppdal) til denne oppgaven.

7.2. Geografisk avgrensning

Det er nødvendig å definere grensene for finansieringsmodellens ansvarsområde. Det er primært et spørsmål om hvor oppgavene skal utføres (for eksempel hvor stort område stier og løyper skal dekke). I tillegg må det besluttes hvilke aktører som skal være med å bidra til ordningen. I praksis er det naturlig at disse to sidene ved den geografiske avgrensningen er sammenfallende, men ingenting i veien for at en bestemmer seg for å utvikle og drive et sti- og løypenett utenfor reisemålets grenser, med andre ord produsere fellesgoder for andre områder. Begrunnelsen for en slik beslutning kan være at dette vil øke gjestenes totalopplevelse av reisemålet. Dette kan være en aktuell problemstilling f. eks mot Brandbu.

Det anbefales at Oppdal kommune defineres som finansieringsmodellens ansvarsområde. Dette betyr en målsetting at alle bedrifter innenfor kommunegrensen skal være med på modellen. For at en skal lykkes med dette må det synliggjøres at det også skal brukes ressurser på fellesgodeproduksjon også i de ytre delene av kommunen.

7.3. Bidragsytere

Prinsippet bør være slik at de som har nytte av godet er med på å betale. De vanligste interessentene som har nytte av fellesgoder er reiselivsnæringen, handelsstand og næringslivet generelt, grunneiere og utbyggere, samt lokalbefolkning og hytteeiere.

7.3.1. Næring og utbyggere

Oppdal har en stor fordel i at nesten hele næringslivet er organisert gjennom ONF og at det, i alle deler av medlemsmassen, er forståelse for at hele Oppdalssamfunnet skal løfte i flokk. Basert på prosessen så langt er

det sannsynlig at det er stor vilje fra reiselivsnæringen og næringslivet generelt til å bidra i en modell som legger opp til å finansiere fellesoppgavene.

Ut over næringene bør det vurderes hvordan en kan få utbyggere, utviklere og grunneiere til å bidra i fellesgodemodellen. Dessverre er Oppdal i samme situasjon som de fleste andre turistkommuner. En var ikke forutseende nok til å legge inn utbyggeravtaler som et element i reguleringsbetingelsene på det tidspunkt den store utbyggingen startet. De fleste utbyggere erkjenner behovet for langrennsløyper og andre fellesgoder og ser at dette er forutsetning for utvikling og salg av fritidstomter og eiendommer. Omsetningsverdi påvirkes i stor grad av tilgang på ulike typer fellesgoder i nærområdet. På Geilo var det de utbyggerne som var aktive og positive til å få regulert inn løyper på sine arealer i kommunal Sti og Løypeplan, som opplevde størst etterspørsel og høyest pris. Det er likevel ikke for sent for å vurdere tiltak, og det bør vurderes. Vi mener at man bør forsøke å legge til rette for at også hytteutbyggere kan bidra med en sum midler per tomt i finansieringen av fellesgodemodellen.

7.3.2. Eiere av fritidsboliger og lokalbefolkning

På lik linje med fastboende betaler eiere av fritidsboliger i Oppdal kommune eiendomsskatt. Innføring av eiendomsskatt er ikke direkte koblet til fellesgodeoppgavene, inntektene fra eiendomsskatt på fritidsboligene er i dag en generell skatteinntekt for kommunen og den bidrar til å finansiere kommunens kostnader slik de fastlegges i de kommunal politiske prosesser. Hyttefolket har i motsetning til de fastboende ikke stemmerett og har derfor ingen påvirkningsmulighet for hvordan skattepengene brukes. Vi mener at kommunen bør øremerke en viss del av eiendomsskatten fra fritidsboliger til finansiering av fellesgoder i Oppdal, da det ikke er rimelig å avkreve hytteeierne en fellesgodeavgift på toppen av eiendomsskatten de allerede betaler.

Tilsvarende bør det etableres en modell for at lokalbefolkningen skal bidra. På Geilo ble det i sin tid først etablert en ordning for fritidsboliger, men det ble raskt oppfattet som urettferdig at lokalbefolkningen ikke bidro på lik linje som hyttefolket. Derfor ble det etablert et «løypelaug» som rettet seg mot de fastboende. Det var overaskende hvor raskt dette ble akseptert av lokalbefolkningen som utviste stor betalingsvilje for fellesgodet. Det er grunn til å tenke seg at også lokalbefolkningen på Oppdal vil ha stor interesse av, og betalingsvilje for, produksjon av fellesgodene. På samme måte som eierne av fritidsboligene, betaler fastboende eiendomsskatt til kommunen. Derfor er det også rimelig at kommunen finansierer fellesgodene for lokalbefolkningen.

7.3.3. Oppdal kommune

Oppdal kommune sin rolle som tilrettelegger er viktig. Det er tydelig frustrasjon blant mange av aktørene på Oppdal at det ikke eksisterer en helhetlig «Sti og løypeplan». Dette fører til at det blir mer eller mindre tilfeldig om det lar seg gjøre å legge løyper og stier. En slik plan bør være en del av grunnlaget i utvikling av reguleringsplaner og arealplaner. En slik plan vil også bidra til definere tydeligere hva som skal være barmarksproduktet kontra vinterproduktet. Grunneiere og utviklere vil også ha stor nytte av en slik plan. Tilgang til stier og løyper har direkte betydning for salgsverdi av tomter/eiendommer.

Uansett valg av finansieringsmodell for fellesgoder, vil en ikke kunne lykkes uten betydelig deltagelse fra kommunen. Forutsigbarhet og langsiktighet er viktig, bidrag fra kommunen bør være forpliktende i minimum fem år. Det er flere grunner til at dette er nødvendig: For det første må kommunen signalisere at fellesgodefinansiering er viktig. For det andre er det nødvendig å skape arbeidsro og forutsigbarhet slik at det blir mest mulig fokus på utvikling av reiselivsproduktet. For det tredje er en forutsetning for å forbedre og profesjonalisere leveransen av fellesgoder (både utvikle kompetanse og investere i utstyr), at det inngås

formelle avtaler med kompetente leverandører. Slike avtaler er avhengig av forutsigbarhet. Et eksempel på dette er også fra Hol Kommune og sti- og løypeområdet til Geilo. Der ble det definert en høy kvalitet på både sommer og vinterproduktet. Det lokale fellesgodeselskapet Geilo Løyper AS inngikk, etter en omfattende anbudsrunde, en 5 års avtale med en entreprenør som investerte i nytt og avansert utstyr.

Oppdal kommune har innført eiendomsskatt på fritidseiendommer. Det er vanskelig å se for seg at man kan kreve inn avgifter til finansiering av fellesgoder på toppen av den nylig innførte eiendomsskatten, og vi mener det derfor er rimelig at kommunen øremerker endel av disse inntektene til finansiering av fellesgodene. Det er viktig å poengtere at dette må regnes som bidrag fra eierne av fritidsboliger, og ikke bidrag fra Oppdal kommune i seg selv. Kommunen bør i tillegg bidra med midler fra lokalbefolkningen. Oppdal kommune har eiendomsskatt på både fritidsboliger og vanlige boliger og det er rimelig at kommunen derfor bidrar med «egne» midler, enten øremerket fra boligskatten på vanlige boliger eller forpliktende overføringer over de årlige budsjettene.

7.4. Prioriterte fellesgoder år 0-5

Målet må være å beskrive en så enkel og konkret fellesgodemodell som mulig, basert på det behovet som er kartlagt så langt i prosessen.

Basert på diskusjoner og innspill i HA 3 gruppen kan matrisen under beskrive ønsker for fellesgodeproduksjon på Oppdal de neste 0 – 5 årene.

Avhengig av hvilken finansiering som er mulig og oppnå, må en være forberedt på at det må gjøres prioriteringer. Det som er definert som A-oppgaver kan beskrives som et minimum og bør gjennomføres dersom Oppdal skal levere bedre enn i dag. Dette må anses som et minimumsmål; stort sett samme innhold som i dag, men levert med høyere kvalitet og større omfang. Det som er definert som B-oppgaver er ikke kritisk på kort sikt, men bør gjennomføres for å opprettholde Oppdal sin posisjon på lang sikt. C-oppgavene blir en vurdering og prioritering, avhengig av tilgjengelig ressurser. Oppstartstøtte til arrangement kan ha varierende størrelse (etter evne) mens dersom en velger å prioritere drift av båt blir det en forpliktende kostnad over tid, minimum 5 år.

Tabell 3 - Eksempel på prioriteringsliste. Kilde: Menon

	Informasjon /vertskap	Pri	Trivsels-tiltak	Pri	Stier og løyper	Pri	Arrangement	Pri	Drift av båt	Pri	Overordnet markedsføring og profilering	Pri
Hele året	Turistinformasjon Vertskapsrollen Drift av web Drift bookingportal	A	Trivsels-aktiviteter i sentrum. Miljøprosjektet Et finere sentrum	A	Skilting	A					Kampanjer felles med TR, NFJ, IN	A
Barmark			Grillplasser Gapahuker Benker	A	Grunnarbeid Kvisting Sikre elver og broen	B	Oppstartstøtte arrangement pr år	C	Sommerdrift av båt	C		
Vinter					Grunnpreparering og drenering for tidligløyper Preparering tidligløyper Preparering sesong	B	Oppstartstøtte arrangement pr år	C				

7.5. Budsjett prioriterte oppgaver

Basert på ovenstående kapittel, kan en se for seg en matrise som viser de økonomiske konsekvensene av ambisjoner og prioriteringer. Dette er forsøkt vist i tabellen under. I denne sammenheng er fellesgodebehovet på Oppdal basert på «ønsket utvikling» er på kr 9,2 millioner kroner pr år. Selv om tallene i tabellen er et estimat av kostnadene knyttet til aktivitetene er hensikten like mye å vise en metodikk som kan brukes i prosessen videre.

Tabell 4 – Eksempel på prioriteringsliste. Kilde: Menon

	Informasjon /vertskap	kr	Trivsels-tiltak	kr	Stier og løyper	kr	Arrangement	kr	Drift av båt	kr	Overordnet markedsføring og profilering	kr
Hele året	Turistinformasjon Vertskapsrollen Drift av web Drift bookingportal	3000	Trivsels-aktiviteter i sentrum. Miljø-prosjektet et finere sentrum	500	Skilting	1000					Kampanjer felles med TR, NFJ, IN	1400
Barmark			Grillplasser Gapahuker Benker	300	Grunnarbeid Kvisting Sikre elver og broen	750	Oppstarts-støtte arrangement pr år	300	Sommerdrift av båt	900		
Vinter					Grunn-preparering og drenering for tidligløyper Preparering tidligløyper Preparering sesong	750	Oppstarts-støtte arrangement pr år	300				
Sum		3000		800		2500		600		900		1400
Alle tall i hele tusen										SUM total		9200

Et anslag vil være at prioriterte A-oppgaver beløper seg til kr 6 200 000, B-oppgaver kr 1 500 000, og C-oppgaver kr 1 500 000.

8. Finansiering – Fellesgodemodell

Det er en utrykt målsetting i HA3 gruppen at fellesgodemodellen for Oppdal skal oppfattes som enkel, rettferdig og samtidig være minst mulig ekskluderende. Det siste betyr at en skal så langt mulig sette satsene så lavt at ingen velger å si nei på grunn av at det er for dyrt. I alle fellesgodemodeller og samfunn vil det være gratispassasjerer som ikke er lojale mot felleskapet og ikke ser nytten av å løfte i flokk, uansett hvor lavt satsene settes. Oppdal sin fellesgodesatsning har stor oppslutning fra alle næringer noe som gir flere å dele kostnadene på. I tillegg har Oppdal så lite volum fra fjernere markeder og begrenset antall varme senger at omfattende markeds kampanjer i egen regi ikke er fornuftig eller mulig. Dette er kostnadsbesparende. Når i tillegg de tre viktigste segmentene har sammenfallende fellesgodebehov er det mulig å utvikle en målrettet, effektiv og samlende fellesgodemodell.

Ved siden av å oppnå enighet om prioriteringer av fellesgodene er enighet om hvor mye de ulike grupperingene skal betale ofte det mest kompliserte og konfliktfylte spørsmålet. Det kan derfor være smart først å definere ulike mål/ambisjonsnivå og samtidig gjøre prioriteringer basert på ulike inntektsnivå slik som beskrevet i kapittelet ovenfor. Synliggjøring av hva de enkelte aktiviteten koster og hva som er konsekvensen dersom en ikke betaler kan i seg selv være en motivasjon for å betale.

Det er utviklet ulike fellesgodemodeller, men de fleste er etter vår mening unødvendig kompliserte. Dersom en modell ikke er tydelig og forståelig for alle, skaper det ofte usikkerhet og mistenksomhet. Menon har i dette prosjektet utviklet en ny fellesgodemodell, som vi foreslår å benytte i Oppdal. Denne modellen tar utgangspunkt i den faktiske verdiskapningen i de ulike næringene som tjener penger på reiselivet i Oppdal.

8.1. Menons fellesgodemodell

Menons fellesgodemodell tar utgangspunkt i gjennomsnittlig intern verdiskaping² for 2010 og 2011. Verdiskapingstallene er hentet fra Menons regnskapsdatabase³: Modellen ligner en vanlig omsetningsmodell, forskjellen er kun at man har valgt verdiskaping som mål på næringenes størrelse i stedet for omsetning. Intern verdiskaping er bedriftenes omsetning fratrukket varer og tjenester de kjøper fra sine leverandører. På samme måte som man kun betaler MVA på sin interne verdiskaping, er det rimelig å kun betale fellesgodebidrag på verdiene man skaper selv, ikke et påslag på varer og tjenester man har kjøpt fra andre.

Ved å benytte verdiskaping som grunnlag for å beregne bidrag til fellesgodefinansieringen i stedet for omsetning, unngår man dobbelttelling av varer og tjenester.

Fordelen ved å benytte verdiskapingstall er at man utjevner «ulikhetene» i forholdet mellom næringenes omsetning og deres faktiske betydning lokalt. En vanlig omsetningsmodell gir ikke et nøyaktig bilde av hvor stor andel av inntektene som faktisk kommer befolkningen lokalt til gode. Visse næringer, som for eksempel varehandel, har svært høy omsetning i forhold til næringens lokale verdiskaping. En stor andel av deres inntekter går til kjøp av varer fra andre steder og andre næringer. Verdiskaping på sin side er et mål på avlønning av innsatsfaktorene i den aktuelle næringen, hvor kjøp av varer og tjenester fra underleverandører ikke regnes med.

En annen fordel med Menons fellesgodemodell er at den er svært fleksibel i forhold til

- I. Ambisjonsnivå
- II. Fordeling av kostnader mellom grupper av bidragsytere
- III. Fordeling av kostnader mellom næring og kommune

I tillegg til å basere seg på verdiskapingstall for de ulike næringene inkluderer modellen andre aktører, som kommunen og utbyggere. Modellen bestemmes av noen få variabler som fordeler kostnadene mellom aktørene som er medregnet i modellen. Endringsvariablene er som følger:

- Samlet fellesgodebetaling for Oppdal: Beløp
- Andel bidrag fra næring vs. kommune
- Reiselivsvektning av Oppdals ulike næringer
- Innbetaling per regulerte tomt
- Innbetaling per fritidseiendom

² Definisjonen på intern verdiskaping er bedriftenes omsetning fratrukket varer og tjenester de kjøper fra sine leverandører. Verdiskaping kan også måles som summen av lønnskostnader og driftsresultat før avskrivninger og nedskrivninger (EBITDA, hvor EBITDA er forkortelsen for Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization).

³ Menons database bygger på Brønnøysundregisteret, hvor alle aksjeselskap samt enkeltmannsforetak med omsetning på over 5 millioner kroner er inkludert. I tillegg har Menon behandlet dataene og laget det vi kaller avdelingsdatabasen. I avdelingsdatabasen er omsetningen og verdiskapingen og de andre regnskapstallene fordelt utover avdelingene i selskapene for å gi et bedre bilde den geografiske spredningen av næringslivet. Hvis en bedrift har hovedkontor i Oslo, men mesteparten av sine ansatte i Oppdal, så vil ubehandlede tall fra Brønnøysund legge verdiskapingen i Oslo, mens Menons avdelingsdata vil plassere verdiskapingen der de ansatte holder hus, altså mesteparten i Oppdal.

I Figur 3 presenteres et eksempel basert på diskusjoner innad i prosjektgruppen HA 3 – fellesgodefinansiering. Gjennom diskusjonene ble man enige om reiselivsvekting av de ulike næringene, fordeling av kostnader mellom næring og kommune, samt innbetaling per regulerte tomt og fritidseiendom. Det enkelt å tilpasse variablene dersom man ønsker å endre ambisjonsnivået eller dersom fordelingen ikke er opplevd rettferdig. Modellen er utformet med tanke at den skal brukes som et aktivt verktøy i arbeidet med å få finansiering av fellesgoder på plass.

Figur 3 - Menons fellesgodemodell for Oppdal.⁴ Kilde: Menon

BELØP		Ruter merket:						
Samlet fellesgodebetaling for Oppdal	10 000 000	kan endres. Dette er variablene som bestemmer utfallet i modellen.						
Versjon 8								

	Andel av næring /kommune finansiering	Omsetning snitt 2010-2011	Verdiskaping snitt 2010-2011	Reiselivs-vekt	Verdiskaping med reiseliv	Andel av total reiselivs relevant verdiskaping	Faktisk andel av totalbeløpet	Bidrag
Næringsbidrag	60 %							
Reiseliv		165 165 000	68 589 500	1,00	68 589 500	23,1 %	10 %	1 030 552
Transport		1 212 289	606 077	1,00	606 077	0,2 %	0 %	9 106
Handel og service		1 059 821 170	191 368 295	0,50	95 684 148	32,2 %	14 %	1 437 647
Bygg og anlegg		497 899 503	203 036 130	0,50	101 518 065	34,1 %	15 %	1 525 301
Finans		69 029 390	53 722 745	0,25	13 430 686	4,5 %	2 %	201 795
Skifer		114 061 679	70 708 781	0,25	17 677 195	5,9 %	3 %	265 599
Sum 1		1 907 189 030	588 031 528		297 505 671	100 %	45 %	4 470 000

Oppdal kommune	Andel av næring /kommune finansiering	Faktisk andel av totalbeløpet	Bidrag
	40 %	30 %	2 980 000

Tomteeiere	Per regulert, ikke utbygd samt nybygget	Faktisk andel av totalbeløpet	Bidrag
	10 000	10 %	1 000 000
Antall tomter	100		

* Må være frivillig. Antall aktuelle tomter er kun et anslag.

Fritidseiendommer	Per hytte*	Faktisk andel av totalbeløpet	Bidrag
	500	16 %	1 550 000
Antall hytter	3 100		

* Må inngå som en øremerket del av eiendomsskatten

Totalt	Tomter og hytter	Kommune og næring	BELØP
Andel	26 %	75 %	100 %
Ønsket bidrag	2 550 000	7 450 000	10 000 000

Rutene som er merket med oransje farge er endringsvariablene i modellen. Først velger man samlet fellesgodebetaling for Oppdal, bestemt av valgt ambisjonsnivå. Deretter kan man for eksempel velge hvor mye midler man ønsker at tomteeiere og eiere av fritidseiendom skal bidra med per enhet. I eksempelet ønsker man å samle inn 10 000 kroner per regulerte tomt, man ser for seg at det finnes 100 tomter i kommunen, altså vil tomteeiere bidra med 1 million kroner. Tilsvarende setter man en fellesgodeinnbetaling på 500 kroner per fritidsbolig, det finnes omtrent 3 100 fritidsbygninger i Oppdal og dermed vil fritidsboligeierne bidra med 1,5 millioner kroner. Siden det allerede eksisterer eiendomsskatt i Oppdal, bør innbetalingen skje som en øremerket del av skatteinntektene til Oppdal kommune.

Modellen legger deretter opp til at man velger hvor stor del av de resterende kostnadene som skal finansieres av næring og av kommune. Kommunen kan da ses på som representanter for lokalbefolkningen. I eksempelet ovenfor tar næringslivet 60 prosent av kostnadene, mens kommunen tar 40 prosent. Tilslutt fordeles

⁴ I tallene er skiferbedriftene satt som en egen næring. Følgende bedrifter er skilt ut av næringen «bygg og anlegg» og satt opp i skifernæringen: OPPDAL STEN AS, MINERA SKIFER AS, MINERA SKIFER AS, MODENA TRONDHEIM AS, PALMER GOTHEIM, SKIFERBRUDD AS og MIDROCK OPPDAL AS.

kostnadene mellom de ulike næringene på Oppdal ved at man velger reiselivsvekt for hver enkelt næring. Som man ser av figuren har reiseliv og transport her blitt vektet 1, dvs. at hele deres verdiskaping ansees som reiselivsrelevant, handel og service vektes 0,5 og tilslutt er finans og skifer vektet 0,25.

Resultatet av valg av variabler i eksempelet er at reiselivsnæringen bærer 10 prosent av kostnadene ved fellesgodefinansieringen, handel- og servicenæringen vil ta 14 prosent av kostnadene, bygg- og anlegg 15 prosent, finanssektoren 2 prosent, mens skifernæringen bærer 3 prosent av de totale fellesgodekostnadene. Til sammen står da næringene i Oppdal for 4 470 000 kroner og 45 prosent av innbetalingen til fellesgodefinansieringen. Oppdal kommune finansierer 2 980 000 kroner, det vil si 30 prosent av de totale utgiftene, mens tomteeiere stiller med 10 prosent og eiere av fritidseiendom stiller med 16 prosent. Det må igjen presiseres at 3 millioner kroner fra Oppdal kommune kommer utenom 1,5 millioner kroner øremerket fra eiendomsskatt knyttet til fritidseiendommene.

Menons fellesgodemodell er lineær, det vil si at det ikke noe minimumsbeløp eller et øvre tak for hvor mye enkeltaktører eller grupper kan betale. I visse fellesgodemodeller har man lagt inn et betalingstak, slik at det finnes begrensninger på hvor mye en enkelt bedrift kan måtte betale for fellesgodene. Vi mener det er prinsipielt galt å operere med betalingstak, da dette er det samme som å subsidiere de aller største bedriftene relativt til mindre bedrifter.

9. Organisering av fellesgodemodellen i Oppdal kommune

For at man skal klare å oppnå finansiering av fellesgodene i Oppdal, må man ha en modell som er enkel å administrere, har bred oppslutning blant aktørene og er egnet til å endres ved behov. For å skape oppslutning blant aktørene er det viktig å velge mest mulig hensiktsmessig organisering av fellesgodemodellen. Man må bli enig om hvem som skal ha totalansvaret for produksjon av fellesgodene, hvordan beslutninger rundt prioriteringer skal tas og hvem som skal ha administrativt ansvar for modellen.

9.1. Utføreransvar

Svaret på hvem som skal ha utføreransvaret kan være avhengig av hvordan kommunen/destinasjonen i utgangspunktet er organisert. Man kan inndele utføreransvaret i:

- A. **Det organisatoriske ansvaret** (juridisk enhet, finansiering, avtaler, administrativt)
- B. **Det operative ansvaret** - gjennomføring

Det organisatoriske ansvaret kan enten tillegges kommunen, et destinasjonsselskap eller det kan opprettes et eget fellesgodeselskap. Gjennom diskusjoner i HA3 Fellesgodegruppen kom man fram til at den beste løsningen for organisatoriske ansvaret i Oppdal, vil være å opprette en stiftelse eller et fond, med et stiftelses-/fondsstyre. En stiftelse er en selveiende institusjon, det vil si at stiftelser ikke er styrt av eierinteresser, men ledes av et styre som må forholde seg til vedtektene som utarbeides av oppretteren. Det er ikke mulig å ta ut overskudd av stiftelser. Et viktig moment når man oppretter en ny organisasjon på Oppdal, er at den nye organisasjonen overtar den eksisterende organisasjonens fellesgodeoppgaver, og ikke supplerer dem.

Aktørene i HA3 Fellesgodegruppen ble også enig om at det operative ansvaret bør settes ut til eksisterende aktører, altså at man setter fellesgodeproduksjonen ut på anbud. Det operative ansvaret settes da ut til enkeltaktører regulert gjennom tydelige avtaler der det organisatoriske selskapet har kvalitets- og oppfølgingsansvar mot underleverandørene. Eksempler på dette kan være:

- Grunneierlag får betalt for å fjerne kvist og stein, og drenere elver (grunnpreparering) for å kunne preparere løyper med mindre snø (tidligløyper). Fast beløp pr år, definere konkrete strekninger og hva som skal gjøres i løpet av en femårsperiode.
- Grunneierlag har ansvar for vedlikehold og reparasjon av broer.
- Idrettslag kan fjerne busker og kratt der stier vokser igjen. Fast beløp pr år og det skal gjennomføres eksempelvis 30 dagsverk.
- Speidere har ansvar for vask og vedlikehold av benker og gapahuker.
- Lokalt eventselskap har ansvar for å levere familieaktiviteter i sentrum et visst antall dager i året.
- Lokal entreprenør har ansvar for all løypekjøring i et definert område med der det er tydelig definert hvilke løyper som skal åpnes først i sesongen og hvilke frekvens som gjelder på ulike dager, uker, deler av sesongen.

Uansett hvem som er avtalepart, om det er en frivillig organisasjon, idrettslag eller en kommersiell aktør er det nødvendig å etablere detaljerte leveranseavtaler aktørene i mellom. Disse bør definere innhold, kvalitet, frekvens, avviksrapportering, økonomi og ikke minst konsekvenser ved avvik, manglende finansiering eller brudd på avtaler.

9.2. Beslutninger

Aktørene som er med på å finansiere ordningen må få innflytelse gjennom stiftelsens vedtekter og styre. Dette gjelder ikke bare de kommersielle aktørene og kommunen, men også lokalbefolkning og hytteeiere.

For at finansieringsmodellen skal ha legitimitet og være robust er det viktig at beslutningsmyndighet spesifiseres eksplisitt på forhånd. Det er særlig viktig å ta stilling til hva som skal nedfelles i stiftelsens vedtekter, hva som skal avgjøres av styret og hva som skal overlates til eventuell administrasjon. Vedtektene bør inneholde de rammer som ligger i den generelle finansieringsmodellen, det vil si redegjøre for målsettingen med modellen og redegjøre for avgrensning av oppgaver og geografi, samt spesifisere mandat for aktører som skal utføre fellesgodeoppgavene.

9.3. Administrativt ansvar for modellen

Finansieringsmodellen må administreres: Pengene skal kreves inn, aktører som unnlater å betale skal følges opp, pengene skal formidles til utfører, kostnader og inntekter dokumenteres osv. Spørsmålet er hvem som skal ha ansvaret for dette, for eksempel kommunen, utføreren eller en egen komité, og hvordan det skal gjennomføres. Aktørene i HA 3 Fellesgodegruppen ble gjennom diskusjoner enig om at en mulig løsning er å sette ut det økonomisk-administrative ansvaret til et regnskapsbyrå som da vil ha ansvaret for å sende ut fakturaer, holde orden på innbetalinger, sende purringer, forestå utbetalinger til underleverandører, samt føre regnskap over virksomheten.

I tillegg må man administrere oppfølging av de andre sidene av de ulike avtalene. Det må derfor avklares hvordan stiftelsen skal kontrollere at underleverandørene utfører oppgavene tilfredsstillende i forhold til kvalitet og frekvens. Man må også spesifisere hvilke konsekvenser som følger av avvik og brudd på avtaler.

10. Bibliografi

- Jakobsen, E. W. (1998). *Finansiering og styring av fellesgodeprodusenter: områdeorganisasjoner i reiselivsnæringen som empirisk arena*. Bergen: Norges handelshøyskole.
- Skalpe, O. (2002). *Turistinformasjon og markedsføring i Nord-Norge. Hvem skal betale, hvor mye og hvordan?*. Bergen: SNF.