NHO Reiseliv

Strategi «2x30»

2019-2022

Servering på Munkekroen restaurant, Fagernes
Foto: Tina Stafrèn // Visitnorway.com

Innhold

KAPITTEL 1 4
Innledning og sammendrag

KAPITTEL 2 8
Reiselivsnæringens muligheter og utfordringer

KAPITTEL 3 12
NHO Reiselivs muligheter og utfordringer

KAPITTEL 4 14
Strategiske mål

KAPITTEL 5 20
Strategisk retning

KAPITTEL 6 23
Avslutning/gjennomføring

Forsidefoto: Per Sollerman

Kapittel 1: Innledning og sammendrag

Det skjer for tiden mye spennende i norsk reiseliv. Opplevelsesbasert turisme øker globalt. Derfor er interessen for norske reiselivsprodukter fra utenlandske markeder økende. Samtidig bruker vi nordmenn lokale tilbud og nabolagsrestauranter som aldri før.

NHO Reiseliv vil utnytte dette positive bakteppet til en offensiv satsing i kommende strategiperiode. Det er fortsatt mye som må gjøres før reiselivsnæringen har tatt ut sitt fulle potensial. Det er uløste oppgaver knyttet til lønnsomhetsutvikling, økonomiske rammebetingelser, fleksibilitet, digitalisering, kompetanse og organisering.

NHO Reiseliv skal i strategiperioden jobbe for høy positiv synlighet og at reiselivsnæringen får den oppmerksomheten, anerkjennelsen og de rammebetingelsene som næringens mange tusen bedrifter og godt over 100.000 ansatte fortjener (160 000 når transportsektor er inkludert).

Alle er enige om at reiseliv er en spennende bransje. Færre vet at vi er en av Norges største sysselsettere som leverer verdifulle arbeidsplasser og skatteinntekter til samtlige av landets kommuner. Selv om norsk reiseliv er fremst i Europa på digitalisering, er vi samtidig en arbeidsintensiv næring der personlig service er etterspurt og vanskelig kan erstattes av roboter.

I løpet av de neste fire årene skal NHO Reiseliv og våre medlemmer, jobbe for at reiselivsnæringen, kan bli dobbelt så stor i 2030 som den er i dag. Derfor har vi kalt NHO Reiselivs strategi for perioden 2019 – 2022 for «**2x30**».

Ambisjonen om en dobling på et drøyt tiår er ambisiøst, men ikke uten realisme. Norsk reiseliv har et unikt produkt – vakker og ren natur, spektakulære opplevelser, høy digitaliseringsgrad, solid kompetanse og fantastisk mat – alt lokalisert i et rolig og trygt hjørne av verden.

Ambisjonen om å doble næringen innen 2030 er djervt, men mulig.

Vårt mål er å øke lønnsomheten i næringen og hos medlemsbedriftene bl.a. ved å styrke produktet, høyne kompetansen, forbedre innkjøpsordningene, utnytte mulighetene fra digitalisering (inkludert i det offentlige), og bli flinkere til å utvikle et marked med gode priser i hele landet, hele året.

En dobling av næringen er imidlertid umulig uten gode rammebetingelser og tilrettelegging fra myndighetenes side. Næringen må gis et forutsigbart og dempet skatte- og avgiftsnivå, effektive digitale tilsynsordninger, et godt utdanningstilbud og en målrettet næringspolitisk innsats.

Myndighetene må satse offensivt på reiselivet. Norge må doble eksporten innen 2040 og skape 300.000 nye arbeidsplasser innen 2030 for å opprettholde dagens velferdssamfunn. Reiselivsnæringen er en av svært få næringer som kan bidra til dette, med arbeidsplasser og eksportinntekter fra utenlandske besøkende.

Briksdalen
Foto: Mattias Fredriksson // Fjord Norway

Sammendrag

Regjeringen la i 2017 frem en egen reiselivsmelding som ble behandlet i Stortinget. Meldingen og NHO Reiselivs vurderinger, ligger til grunn for **kapittel 2**s oppsummering av næringens muligheter og utfordringer.

Kapittel 3 er viet en analyse av organisasjonen NHO Reiselivs muligheter og utfordringer. Kapittel 2 og 3 har ikke som ambisjon å fange opp alle forhold av betydning for næringen og organisasjonen, men å adressere de forholdene vi antar vil få størst konsekvenser for den kommende strategiperioden.

Uten de riktige rammevilkårene er ikke vekst mulig

I **kapittel 4** presenteres strategiens veivalg og prioriterte målsettinger. I løpet av strategiperioden skal det arbeides for at næringen kan bli dobbelt så stor i 2030 som i dag. Gjennom målrettet arbeid skal produktet videreutvikles, sesongene utvides, kompetansen styrkes, innkjøpsordningene forbedres og betalingsviljen økes. Dette vil styrke næringens lønnsomhet.

Samtidig må vi lykkes med å få myndighetene til å prioritere næringen gjennom politiske vedtak. Uten de riktige rammebetingelsene er ikke videre vekst mulig. Næringen trenger et forutsigbart skatte- og avgiftsregime med lettelser fremfor økninger, effektive digitale tilsynsordninger, et godt utdanningstilbud og en målrettet næringspolitisk innsats.

Vi har derfor definert fem strategiske mål for perioden: **a**) Høy positiv synlighet, **b**) økt lønnsomhet, **c**) bedre rammebetingelser, **d**) økt anerkjennelse i samfunnet, og **e**) flere og mer fornøyde medlemsbedrifter.

Kapittel 5 er viet til den strategiske retningen for de neste fire årene og beskriver hvordan NHO Reiseliv skal arbeide for å nå målene, og hva som er de prioriterte innsatsområdene for hvert mål. NHO reiseliv skal: **a**) sikre posisjonen som reiselivets ekspertstemme, **b**) synliggjøre verdien av arbeidsplasser, **c**) styrke lønnsomheten i næringen, **d**) øke fleksibiliteten i arbeidstidsordningene, og **e**) sikre norsk reiselivsnæring et digitalt forsprang.

Basert på **Strategi «2x30»** vil det bli utformet årlige handlingsplaner for NHO Reiseliv og våre syv regionskontorer som en del av budsjettprosessen. Disse handlingsplanene er ikke en del av dette strategidokumentet, men er en konsekvens av strategien. Vektleggingen av målene vil variere mellom avdelinger og regioner. Handlingsplanene inngår i styrets arbeid med årsbudsjettet hvert år.

Basert på **Strategi «2X30»** vil det bli utformet årlige handlingsplaner.

Utviklingen av **Strategi «2x30»** har involvert hele NHO Reiseliv. Et representativt utvalg medlemsbedrifter har spilt inn sine synspunkter gjennom dybdeintervjuer ved oppstarten av

arbeidet. Styret, regionapparatet og administrasjonen har jobbet med strategiutviklingen gjennom en serie med arbeidsmøter. Samtidig ligger offentlige og forskningsbaserte tall og analyser av næringens utvikling til grunn for de konklusjoner som er truffet.

Strategi «2x30» bygger på hovedlinjene i «Strategi 2015 – 2018». Den nye strategien er offensiv, men samtidig gjenkjennbar. Vårt mål har vært å forenkle og tydeliggjøre organisasjonens strategiske arbeid. Arbeidet vil utføres i tett samarbeid med hele NHO-fellesskapet.

Høyt & lavt klatreparker er etablert flere steder i landet.
Foto: Per Sollerman

Kapittel 2: Reiselivsnæringens muligheter og utfordringer

NHO Reiseliv har på basis av tall, rapporter og egne vurderinger gjennomført en bakgrunnsanalyse i forbindelse med strategiprosessen. I dette kapittelet gjengir vi de forholdene i norsk reiselivsnæring som vi mener har mest relevans for våre strategiske veivalg.

Store muligheter

Det har i fireårsperioden 2014-2017 vært en positiv vekst i antall gjestedøgn i norsk reiselivsnæring. Dette henger dels sammen med at Norge treffer store globale reiselivstrender, kombinert med en gunstig valutakurs etter oljeprisfallet i 2014. Næringen er også profesjonalisert og konsolidert. Dette har skapt en optimistisk grunntone. I motsatt retning trakk momsøkningene på overnatting iverksatt i 2016 og 2018, og bortfallet av forretningskunder etter oljeprisfallet.

De positive utviklingstrekkene gir et godt utgangspunkt for videre vekst. Samtidig mangler det ikke på utfordringer og forbedringspunkter.

Treffer tunge globale reiselivstrender
Det globale reiselivet er i endring. Trenden går fra «avslapping» til opplevelser, aktivitet og kultur. Samtidig søker gjestene til «trygge havner» med lav sannsynlighet for terror, konflikt og kriminalitet. Norsk reiseliv er svært godt posisjonert ift. å utnytte dette. Vi ser også at reetableringen av politiske forbindelser til Kina er i fred med å åpne et nytt og betydelig marked.

Digital spydspiss
Norge er et av verdens mest digitaliserte land. Vi har god 4G trådløs dekning, og vi ligger langt fremme i digital markedsføring og produktutvikling. Dette kan bidra til å styrke den norske næringens globale posisjon i årene som kommer.

> Reiselivsnæringen er en viktig sysselsetter

Økt profesjonalisering
De norske reiselivsaktørene blir stadig mer profesjonelle og det foregår en betydelig konsolidering av bransjen gjennom eierskap og samarbeid. Nye produkter utvikles og kvaliteten på tjenestene bedres. Dette skjer både på bedrifts- og destinasjonsnivå. Bl.a. har nordnorske reiselivsaktører klart å bygge et fantastisk produkt rundt vinterturisme og dermed utvidet sesongen kraftig.

Viktig sysselsetter
I en tid der automatisering og robotisering reduserer antall ansatte i bransje etter bransje, vokser reiselivsnæringen frem som en av Norges viktigste private sysselsettere. Dette gjelder ikke minst for unge mennesker og arbeidstakere med utenlandsk bakgrunn. Det er få andre bransjer som bidrar mer til inkludering, og som leverer flere arbeidsplasser og skatteinntekter til landets kommuner, enn reiselivsnæringen.

Skapere av næringsaktivitet og bolyst
Mange setter likhetstegn mellom reiselivsnæringen og turisme, men reiseliv er summen av tilbudet til lokale kunder, forretningskunder og feriekunder. Norsk næringsliv er avhengig av velfungerende forretningsreiser, konferansefasiliteter og messer.

Og uten lokale restauranter, cafeer, kaffebarer, uteliv, overnattingssteder, kultur- og opplevelsestilbud reduseres de lokale innbyggernes bolyst betydelig. En destinasjon må levere på alle områder for å ha god vekst, og tilbudet må utvikles nokså likt for de som bor og de som besøker.

Reiselivsnæringen skaper bolyst i lokalsamfunnet

Kultursektoren i utvikling
Kultursektoren er en viktig del av reiselivsproduktet, og viser en spennende utvikling. Nye kommersielle aktører er viktige for å skape økt reiselyst og representerer et voksende medlemspotensial.

Bærere av merkevaren Norge
Reiselivsnæringen er en viktig representant for merkevaren Norge. Ingen andre næringer representerer norsk natur, levesett, kultur og livskvalitet like godt.

Tydelige utfordringer

Optimismen i reiselivsnæringen betyr ikke at vi mangler utfordringer og forbedringsområder:

Lav lønnsomhet
Lønnsomheten i reiselivsnæringen er klart lavere enn i bransjer preget av høy automatisering og få ansatte (industri, olje), eller i bransjer i skjermet sektor med lav internasjonal konkurranse. Mange bedrifter sliter med underskudd i flere av årets måneder, og hotellmarkedsundersøkelser peker særlig på november-mars, samt juli, som tapsmåneder. Dette legger klare begrensninger på investeringer, produktutvikling, vekst og stabil sysselsetting.

Fragmentert næring
Norsk reiselivsnæring fremstår fortsatt som for fragmentert. Ulike organisasjoner, mange destinasjonsselskaper og et høyt antall enkeltaktører gjør det krevende å kraftsamle hele bransjen. Her må det fortsatt jobbes med styrket samhold, samarbeid, integrasjon og koordinering.

Kort sesong
Med mulig unntak av de store byene, er det få destinasjoner som har en tilfredsstillende helårssesong. Skal lønnsomheten i næringen opp, må sesongene utvides og det må bli økt fleksibilitet i arbeidstidsordningene for å gi flere en helårslønn innenfor svingende sesonger. Fylkene må sikre helårs lokal transport der reiselivet tas hensyn til, i tillegg til de fastboende. Det må investeres mer i lokal infrastruktur, og aktørene må samarbeide mer om markedsføring.

Vi må klare å utvide sesongene

Riktige gjester
Norge har tradisjonelt blitt oppfattet som et dyrt reisemål. Dette er i ferd med å endres. Våre viktigste konkurrenter ligger nå også i et relativt høyt prissegment. Norsk reiselivsnæring kan bli enda flinkere til å konkurrere på kvalitet fremfor kvantitet, rettet mot en global middelklasse med høyere betalingsvilje.

Kamp om talentene
Selv om reiselivsnæringen har svært mange dyktige, unge ansatte, er kampen om talentene i Norge tøff. Digitaliserings-kompetanse og høyere administrativ utdanning kan være en knapp faktor. Ikke minst utfordres næringen av at søknin-gen til yrkesfagene er langt lavere enn det bransjen trenger. Spesielt kritisk er rekrutteringen til kokkefaget.

Mangel på politisk fokus
En positiv reiselivsmelding til tross, det politiske fokuset på næringen så vel rikspolitisk som lokalt, er fortsatt langt lavere enn næringens størrelse og poten-sial tilsier. Hverken staten eller det store flertallet av norske kommuner, har tatt inn over seg hva reiselivsnæringen er, og i enda større grad kan bli.

Ustabile rammevilkår
Rammevilkårene for næringen er alt for ustabile. Uten forvarsel er den såkalte reiselivsmomsen økt to ganger på to år (vedtatt i 2015 og 2017). Høye satser for eiendomsskatt i mange kommuner er spesielt utfordrende for distrikthoteller med svak lønnsomhet, og de fleste hoteller er eid av norske privatpersoner som har en konkurranse-
ulempe mot hoteller i utlandet som slipper formueskatt.

Krevende lov og regelverk
Få andre bransjer er underlagt et så omfattende lov- og regelverk med like mange tilsyn som reiselivsnæringen. Det gjenstår mye arbeid fra myndig-hetene når det gjelder å koordinere ulike tilsyn, og utvikle et mer risikobasert til-synsregime, der bedriftens opplysninger kan meldes inn digitalt ett sted.

Vertskapet på Hindsæter Hotell, Sjodalen
Foto: Tina Stafrèn // Visitnorway.com

Kapittel 3: NHO Reiselivs muligheter og utfordringer

NHO Reiseliv har i forbindelse med strategiprosessen gjennomført en evaluering av egen virksomhet. Ikke minst har et representativt utvalg medlemmer deltatt i en serie med dybdeintervjuer om hvordan de opplever organisasjonen.

Våre styrker

NHO Reiseliv skal utnytte den offensive stemningen og de potensielle mulighetene som finnes i norsk reiselivsnæring:

Markedslederen
NHO Reiseliv er den største og mest representative organisasjonen i næringen, og den eneste som organiserer alle segmenter i bransjen. I tillegg inngår vi i Norges største arbeidsgiverorganisasjon, NHO, som har en unik innflytelse overfor myndighetene gjennom trepartssamarbeidet (NHO, LO, regjeringen). Dette gir organisasjonen tyngde og representativitet. Vi er den mest synlige stemmen i næringen, og innehar ofte rollen som eksperten på reiseliv.

> NHO Reiseliv er bransjens viktigste og mest representative talerør.

Eier tariff
NHO Reiseliv er arbeidsgiverrepresentanten i bransjens årlige tariffoppgjør, og forvalter tariffavtalen på vegne av bedriftene. Denne posisjonen styrkes nå ytterligere ved at deler av tariffavtalen ble allmenngjort også for ikke-tariffbundne virksomheter høsten 2017. Dette betyr at det minstelønnsnivå NHO Reiseliv og LO avtaler i hvert de årlige lønnsoppgjørene, også vil gjelde for alle ikke-medlemmer. Det bør øke bedriftenes interesse for å melde seg inn i NHO Reiseliv for på den måten å kunne påvirke eget lønnsnivå.

Blir lyttet til
NHO Reiseliv blir lyttet til. Våre innspill og synspunkt tillegges vekt av politikere og myndigheter i utformingen av næringens rammevilkår. Dette var ikke minst synlig i forbindelse med utarbeidingen av stortingsmeldingen om reiseliv, der innstillingen er preget av våre mange innspill.

Gode medlemsfordeler og høy servicegrad
NHO Reiseliv har gode innkjøpsordninger, og medlemsundersøkelsene viser at bedriftene er godt fornøyd med våre medlemsfordeler og servicegrad.

Viktig medlem av NHO-familien
NHO Reiseliv er en av de større landsforeningene i NHO-familien, og drar nytte av at NHO er Norges største og viktigste arbeidsgiversammenslutning. Dette gir troverdighet og gjennomslag.

Våre utfordringer

Variert medlemsmasse
Reiselivsnæringen er allsidig og variert, med lokale forskjeller. Bedriftenes behov kan dermed variere mye. Dette gjør det krevende å utvikle en politikk og strategi som favner alle.

Egne avtaler
Medlemsbedrifter med egne kjeder, har ofte sine egne innkjøpsavtaler. Dette gjør at disse medlemmene ikke har samme fordel av innkjøpsavtalen som det øvrige flertallet.

Lav organisasjonsprosent
Reiselivsnæringen har lav organisasjonsgrad, både på arbeidsgiver- og arbeidstakersiden. Dette gjelder spesielt restaurantene. Lav organisasjonsgrad kan redusere bransjens slagkraft. Flere medlemmer blir derfor viktig for å realisere ambisjonene i strategien.

Viktige bedrifter er organisert andre steder
En del viktige reiselivsbedrifter innen luftfart (SAS, Norwegian) og fergetransport (Hurtigruta, Color Line) er organisert i andre landsforeninger i NHO-systemet. Dette øker behovet for samordning av næringen.

Urealiserte synergier
Selv om NHO-familien er langt bedre koordinert og utviklere flere felles produkter enn tidligere, gjenstår det fortsatt en del arbeid før organisasjonens fulle potensial er utnyttet.

Sommerkveld på Ekebergrestauranten
Foto: CH // visitnorway.com

Kapittel 4: Strategiske mål

I løpet av denne strategiperioden (2019 – 2022) skal NHO Reiseliv arbeide for at reiselivsnæringen kan bli dobbelt så stor i 2030 som den er i dag. For å illustrere denne offensive ambisjonen, er strategien døpt «**2x30**».

Målet om en dobling er svært ambisiøst, men ikke uten realisme. Norsk reiseliv har et unikt produkt. Gjennom målrettet arbeid kan produktet videreutvikles, sesongen utvides, digitaliseringen fremmes, arbeidstiden bli mer fleksibel, kompetansen styrkes, innkjøpsordningene forbedres og betalingsviljen økes. Dette vil styrke næringens lønnsomhet betydelig.

Ambisjonen om en dobling er ikke mulig uten de riktige rammevilkårene. Dette dreier seg bl.a. om et forutsigbart og dempet skatte- og avgiftsnivå, effektive tilsynsordninger, et godt utdanningstilbud og riktige næringspolitiske satsinger.

En bedre og mer lønnsom reiselivsnæring.

NHO Reiselivs rolle

NHO Reiseliv har vedtatt at organisasjonens viktigste rolle i den kommende strategiperioden er å bidra til:

Denne rollen er i samsvar med ambisjonene i **Strategi «2x30»** og legger føringer på de strategiske valgene og prioriteringene for perioden.

Vertskapet på Bessheim
Foto: Tina Stafrèn // Visitnorway.com

Hovedmålene i strategiperioden

Basert på det mulighets- og utfordringsbildet som er identifisert i analysefasen av strategiprosessen, har NHO Reiseliv definert fem strategiske hovedmål for perioden 2019 – 2022:

2. Styrke lønnsomheten hos medlems-bedriftene

3. Sikre bedre og smartere rammebetingelser

1. Høy synlighet

5. Flere og mer fornøyde medlemmer

4. Styrke næringens anseelse og stolthet

Nærmere om målene:

Mål	Begrunnelse
Styrke lønnsomheten hos medlemsbedriftene	Lønnsomheten i reiselivsnæringen må bedres. Dersom produktet skal kunne utvikles, tilbudet til gjestene forbedres, kompetansen heves og rekrutteringen styrkes, må lønnsomheten opp. Økt lønnsomhet hos medlemsbedriftene i strategiperioden er således en viktig forutsetning for å realisere ambisjonene i **Strategi «2x30»**.
Sikre bedre og smartere rammebetingelser	Reiselivsnæringens rammebetingelser er avgjørende for videre vekst. Vi trenger et stabilt regime for moms, forutsigbare og koordinerte tilsynsordninger, et konkurransedyktig skatteregime og like konkurransevilkår i delingsøkonomien.
Styrke næringens anseelse og stolthet	Skal det politiske fokuset på reiselivsnæringen heves, må næringens anseelse blant innbyggerne og i lokalsamfunnet styrkes. Stolte bedrifter og medarbeidere er en forutsetning for å kunne rekruttere dyktige medarbeidere, og for å kunne levere den servicegraden som gjestene krever.
Flere og mer fornøyde medlemmer	NHO Reiseliv må øke medlemsmassen, og utvikle flere medlemmer til gode ambassadører, for å kunne realisere ambisjonene i **Strategi «2x30»**.
Høy synlighet for næringen og organisasjonen	Fortsatt høy positiv synlighet for næringen og organisasjonen er en fotutsetning for å kunne realisere de fire målsettingene over. I økende grad settes agendaen i digitale og sosiale medier. NHO Reiseliv må fortsette arbeidet med vår digitale tilstedeværelse og meningsdannelse.

Foto: Per Sollerman

Strategiske områder

For å nå de fem hovedmålsettingene i **Strategi «2x30»**, har NHO Reiseliv definert fem strategiske områder:

2. Verdien av arbeid

3. Økt lønnsomhet

1. Reiselivets ekspert-stemme

5. Digitalt lederskap

4. Økt fleksibilitet

Hurtigruten
Foto: C.H // visitnorway.com

Nærmere om satsingområdene:

Område	Innhold
Reiselivets ekspertstemme	NHO Reiseliv skal befeste posisjonen som den mest synlige, troverdige og interessante stemmen innen reiseliv for politikere, myndigheter, eksperter, media og reiselivsbedrifter gjennom offensiv kommunikasjon basert på kompetanse og tall/fakta. Det skal i perioden utvikles flere talspersoner og ambassadører, samtidig som digitale kanaler skal videreutvikles.
Verdien av arbeid	NHO Reiseliv skal posisjonere reiselivsnæringen som en av de viktigste sysselsetterne og største private skattebetalerne (bl.a. gjennom arbeidstagernes inntektsskatt) i samtlige av landets kommuner. Dagens fokus på overskuddsmarginer alene, underkommuniserer verdien for det offentlige og lokalsamfunnet av det reiselivsbransjen leverer. Vi må jobbe for å nyansere og endre dette.
Økt lønnsomhet	NHO Reiseliv skal fokusere på tiltak som vil styrke lønnsomheten hos medlemmene – bl.a. gjennom salg av hele Norge hele året, flere verdiøkende tjenester, økt integrasjon og samarbeid mellom destinasjonsselskapene, kompetanseutviklingstiltak, bedre og bredere innkjøpsordninger, samt bedre og enklere offentlige rammebetingelser.
Økt fleksibilitet	NHO Reiseliv vil i dialog med arbeidstakersiden og politiske myndigheter, arbeide for økt fleksibilitet i arbeidstidsordningene. Dette er viktig for å kunne utvide sesongene og for å kunne tilby flere helårslønner og faste jobber tilpasset den enkelte bedrifts sesongsvingninger.
Digitalt lederskap	NHO Reiseliv skal utnytte Norges digitale lederskap til å gi næringen et digitalt forsprang. Dette dreier bl.a. seg om digitalisering innen det offentlige (tilsyn), deling av digital kompetanse, utvikle digitale medlemstilbud, styrke norsk digital markedsføring, være en digitale stemme og fremme en digital forvaltning.

NHO Reiselivs pyramide

Strategi «2x30» kan oppsummeres i følgende styringspyramide.

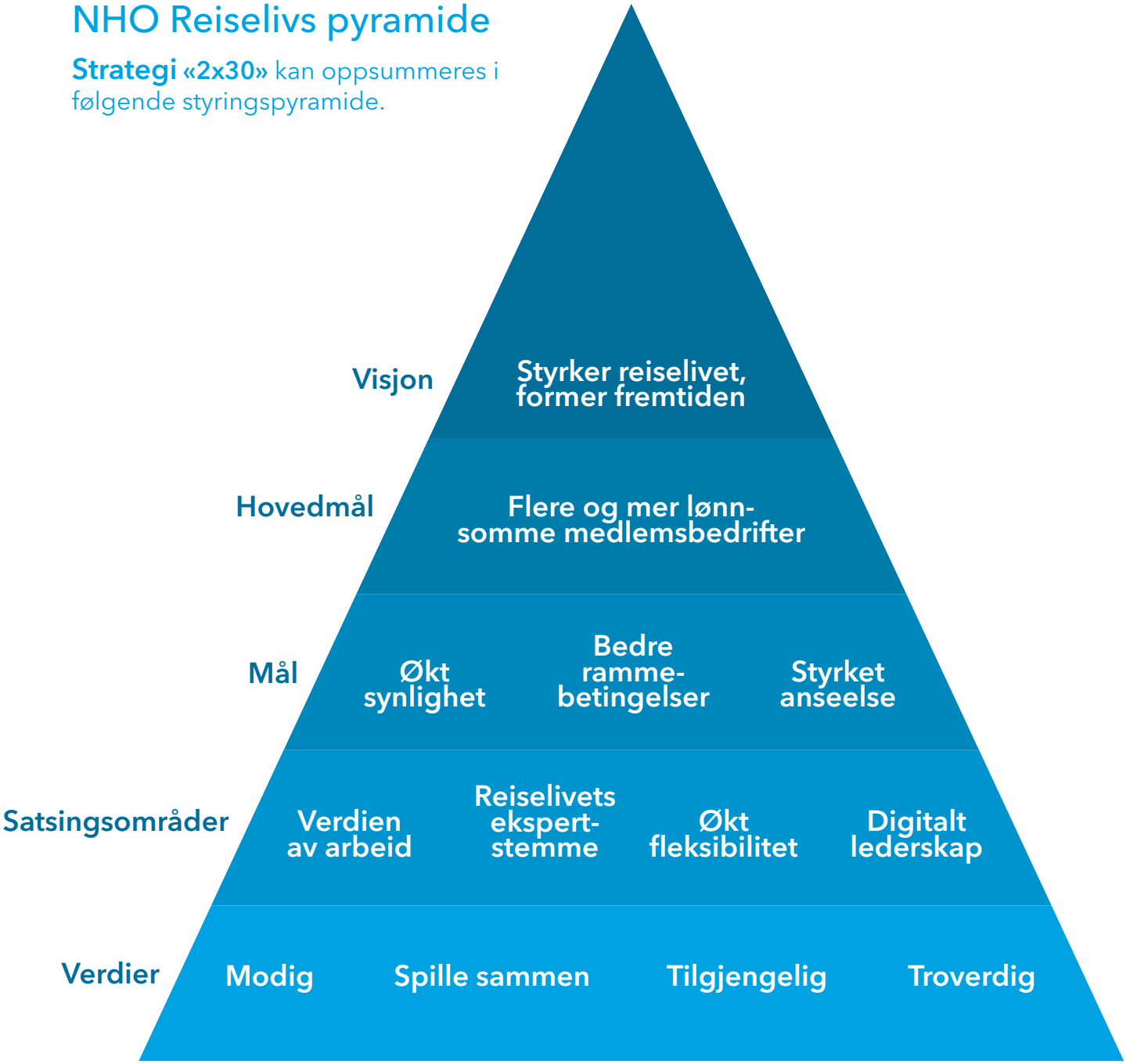

Foto: Per Sollerman

Kapittel 5: Strategisk retning

Basert på **Strategi «2x30»** vil som en del av de årlige budsjettprosessene, bli utformet årlige handlingsplaner for NHO Reiseliv sentralt og de syv regions-kontorene. Dette arbeidet vil inngå i styrets årlige budsjettarbeid. Handlingsplanene skal utformes i tråd med følgende strategiske retning:

Mål	KPI – resultat	KPI – aktivitet
Høy synlighet for næringen og organisasjonen	NHO R skal være den synligste og mest troverdige aktøren i norsk reiseliv	Ta posisjonen som «ekspertstemmen» på fremtidens reiseliv og reiselivets bidrag til og betydning for Norge Utvikle www.nhoreiseliv.no som nav og redaksjon Skape bransjens viktigste møteplasser Bygge talspersoner for næringen med stort gjennomslag
Styrke lønn-somheten hos medlems-bedriftene	NHO R skal levere viktige bidrag til økt lønnsomhet hos medlemmene	Økt integrasjon og samarbeid i destinasjonsselskapene Jobbe for at Norge som reisemål skal selges hele året. Bidra til å utvikle Norge som reisemål gjennom å fasilitere proesser og skape arenaer for å utvikle mer attraktive produkter og økt kompetanse. Bedre og bredere innkjøpsordninger Sikre ansvarlige lønnsoppgjør
Sikre bedre og smartere ramme-betingelser	NHO R skal få gjennomslag for tre prioriterte endringer i rammebetingelse	Sikre gjennomføring av tiltakene i reiselivsmeldingen Etablere dialog og sikre gjennomslag for et konkurransedyktig og forutsigbart skatte- og avgiftsregime Sikre mer digitale, risikobaserte og koordinerte tilsyn Utrede mer fleksible arbeidstids-ordninger i dialog med arbeids-takerne og politiske myndigheter Følge opp bransjens «Veikart for bærekraftig reiseliv».

Mål	KPI – resultat	KPI – aktivitet
Styrke næringens anseelse og stolthet	Reiselivet skal anerkjennes som en av Norges viktigste sysselsettere og skattebetalere	Bestille en rapport som redefinerer og nyanserer verdiskapingsbegrepet Koble satsingen på NHOs prosjekt «Verdien av arbeid» og Jeløya-erklæringens satsing på arbeid Synliggjøre reiselivsnæringens rolle som stor sysselsetter og skattebetaler i alle kommuner Bygge stolthet i næringen gjennom kompetanseutvikling og gode eksempler
Flere og mer fornøyde medlemmer	NHO R skal øke medlemstallet	Styrke medlemstilbud, dialog og direktekommunikasjon Etablere arenaer for erfarings-utvikling på tvers Gjennomføre målrettede rekrutteringsaktiviteter Etablere dialog med reiselivsbedrifter organisert utenfor NHO R

Kapittel 6: Avslutning/gjennomføring

Strategien som er vedtatt av NHO Reiselivs styre våren 2018, legges til grunn for budsjettarbeidet høsten 2018, og gjøres gjeldende for fireårsperioden 2019-2022.

Det skal utarbeides årlige handlingsplaner for årene 2019-2022 for å realisere strategien. Strategien skal også legges til grunn for utviklingen av regionale handlingsplaner i regionforeningene.

NHO Reiseliv

Besøksadresse: Næringlivets Hus, Middelthuns gate 27, 0368 Oslo
Telefon: 23 08 86 20, E-post: post@nhoreiseliv.no, **www.nhoreiseliv.no**