

# Strategi: «Skape, bygge og begeistre»

2023-2026





## Innhold

<b>KAPITTEL 1</b> Innledning og sammendrag	4
<b>KAPITTEL 2</b> Utfordringer og muligheter	8
<b>KAPITTEL 3</b> Skape, bygge og begeistre	10
<b>KAPITTEL 4</b> Strategiske fokusområder og målsettinger	12
<b>KAPITTEL 5</b> Innsatsområder og aktiviteter	14
<b>KAPITTEL 6</b> Styrket omdømme for reiselivsnæringen	16
<b>KAPITTEL 7</b> NHO Reiselivs hovedområder	18
<b>KAPITTEL 8</b> Gjennomføring	26

Forsidefoto: NHO

## KAPITTEL 1

# Innledning og sammendrag

Siden årtusenskiftet har norsk reiselivsnæring hatt 20 år med sammenhengende vekst. Omsetningen har økt, gjestene er flere, markedene er utvidet og nye bedrifter, produkter og ansatte har kommet til. Ved inngangen til 2020-tallet var optimismen i næringen derfor til å ta og føle på.

12. mars 2020 endret dette bildet fullstendig. Koronapandemien og inn-gripende smitteverntiltak satte over natten en bråstopp for store deler av reiselivet. Ikke bare stoppet ferdsel over landegrensene, men også over fylkes- og kommunegrensene. Hoteller, restauranter, uteliv, opplevelser, kulturarrangementer og campingplasser måtte stenge.

I nærmere to år har næringens aktivitetsnivå vært styrt av et stadig skiftende smittetrykk, og strenge innreise- og smittevernregler i Norge. Dette har rammet næringen svært hardt, økonomisk og menneskelig. De statlige krisepakken har ikke på langt nær vært nok til å dekke tapet som myndighetens mange nedstenginger har medført. Svært mange ansatte i næringen har også vært permittert i lange perioder og flere omganger. Ansatte og eiere har i denne krevende perioden kommet nærmere hverandre, og samarbeidet mellom medlemsbedriftene og NHO Reiseliv er betydelig styrket.

Unntakstilstanden som korona-pandemien har representert, skal ikke få lov til å definere oss som næring. NHO Reiselivs nye strategi skal derfor bygges på optimisme og høye ambisjoner. Tjenestenæringene fortsetter å vokse raskt, og vi ser at både lokalbefolkning og tilreisende ønsker opplevelser, fellesskap og en levende reiselivsnæring. Lykkes vi med å legge til rette for reise-

livsnæringen, skaper vi også gode lokalsamfunn med aktivitet og arbeidsplasser over hele landet. Vi skal skape ny vekst i og viktige eksportinntekter fra, en av Norges største og viktigste næringer.

To rapporter fra hhv. Menon Economics<sup>1</sup> og McKinsey & Company<sup>2</sup>, peker på at reiselivsnæringen kan vokse med 50 prosent mot 2030. Disse prognosene er svært positive. NHO Reiselivs mål er at næringen skal vokse markert i strategiperioden. Økende geopolitisk og økonomisk usikkerhet utløst av krigen i Ukraina, skaper imidlertid også økt usikkerhet for reiselivsnæringen.

Hele vårt eksistensgrunnlag som landsforening for reiselivet i NHO-fellesskapet er bygget på at vi tror vi er best når vi står sammen. Det er sammen vi kan sikre størst mulig innflytelse og gjennomslag for det som er viktig for vår næring.

<sup>1</sup> Norsk reiseliv - før, under og etter pandemien, Menon, 2021: <https://www.menon.no/wp-content/uploads/2021-121-Norsk-reiseliv-for-under-og-etter-pandemien.pdf>

<sup>2</sup> Norge i morgen, McKinsey, 2022: <https://www.norgeimorgen.no/>

### «Skape, bygge og begeistre»

- Vi skal skape sterke reiselivsbedrifter, attraktive arbeidsplasser og ny vekst.
- Vi skal bygge samfunnsverdier, sterke allianser og egen organisasjon.
- Vi skal begeistre gjester, lokalsamfunn, morgendagens arbeidskraft og medlemmene.

Skape, bygge og begeistre setter tonen for strategiperioden og for vårt arbeid!



## Sammendrag

**Kapittel 2** tar for seg reiselivsnæringen og NHOs Reiselivs utfordringer og muligheter. Pandemien preger fortsatt næringen ved inngangen til strategiperioden, men har også utløst positiv endring. Aldri før har innovasjonskraften vært høyere og produktutviklingen raskere. Bedriftene jobber smartere og mer effektivt. Samholdet og fellesskapet i næringen og bedriftene er styrket. Krisen har synliggjort kraften i NHO Reiseliv og i NHO-fellesskapet.

Selv om vi mener at mange av restriksjonene næringen har blitt underlagt mangler gode faglige begrunnelser, ser vi også en gryende politisk anerkjennelse av reiselivsnæringens betyd-

ning som sysselsettingsmotor og for livskraften og -gleden i byer og bygder. Dette skal vi nå kapitalisere på.

**Kapittel 3** «Skape, bygge og begeistre» setter tonen for strategien og ambisjonsnivået. I **kapittel 4** presenteres NHO Reiselivs fem strategiske fokusområder for perioden: Lønnsomme bedrifter, bygge samfunnsverdier, styrke rekrutteringen, utvikle organisasjonen og styrke posisjon og omdømme.

**Kapittel 5** går nærmere inn NHO Reiselivs strategiske mål og satsinger. Det er operasjonalisert hovedmål for hvert av de fem fokusområdene, med tilhørende

indikatorer for resultater og aktiviteter. **Kapittel 6** ser på et styrket omdømme for reiselivsnæringen, mens **kapittel 7** går inn på NHO Reiselivs hovedområder som rammevilkår og politisk arbeid, organisasjonsutvikling og tariff, arbeidsliv og arbeidsgiverstøtte.

I **kapittel 8** pekes det på at strategien for 2023 – 2026 vil bli operasjonalisert gjennom årlige handlingsplaner tilpasset det enkelte budsjettår.

Styret, regionapparatet og administrasjonen har jobbet med strategiutviklingen gjennom en serie med styre- og arbeidsmøter. I forkant av prosessen ble det også gjennomført dybde-

intervjuer av medlemsbedrifter fra alle deler av næringen, av ulik størrelse og med forskjellig geografisk beliggenhet. Veivalgene i strategien er også basert på innspill fra de brede medlemsundersøkelsene som NHO Reiseliv har gjennomført løpende under pandemien, og tilgjengelig tallgrunnlag og analyser av næringens utvikling.

Den nye strategien er optimistisk, men samtidig tilpasset det utfordringsbildet næringen og organisasjonen står i.

Rena Matbaren i Stavanger.  
Foto: CH // Visitnorway.com

Strategi 2023 – 2026 «Skape, bygge og begeistre» er en videreføring av strategi 2019 – 2022 «2x30». Den nye strategien er optimistisk, men samtidig tilpasset det utfordringsbildet næringen og organisasjonen står i. Vi har derfor lagt vekt på behovet for å forenkle, tydeliggjøre prioriteringer, sikre retning og måloppnåelse.

Som en konsekvens av dette, fokuserer vi hardere på bransjens kommersielle status – der styrket lønnsomhet, økt rekruttering og gode rammevilkår står sentralt. Vi skal jobbe målrettet for å styrke reiselivsnæringens omdømme og NHO Reiselivs posisjon, og vi skal videreutvikle medlemsfellesskapet og -tilbudet. Arbeidet vil utføres i tett samarbeid med hele NHO-fellesskapet, som virkelig har vist sin verdi under pandemien.

## KAPITTEL 2

# Våre utfordringer og muligheter

Den sterke veksten i norsk reiseliv på 2000-tallet er en del av et internasjonalt bilde der tjenesteytende næringer generelt, og reiseliv spesielt, vokser mer enn den vareproduserende delen av økonomien. Utviklingen er drevet frem av *økt kjøpekraft* fra en voksende global middelklasse, *lavere relative kostnader* på varer fra bl.a. internasjonalisering og økt effektivitet, samt *endret forbrukeratferd* og livsstilsendringer der opplevelser og sosialt samvær prioriteres høyere.

Norsk reiselivsnæring har utnyttet mulighetsrommet de siste 20 årene godt.

Norsk reiselivsnæring har utnyttet mulighetsrommet de siste 20 årene godt. Nye produkter og forretningsmodeller er utviklet, og flere bedrifter, medarbeidere og markeder har kommet til. Det var pandemien som satt en midlertidig stopp for veksten, og det er ingenting som tyder på at reiser, gode måltider, spennende aktiviteter og opplevelser vil bli mindre etterspurt i årene som kommer.

Både utbruddet av en global pandemi og økt geopolitiske usikkerhet, har vist oss at endringer kan skje raskt og uforutsett. Bedriftenes evne til å snu seg, og raskt svare på endrede markedsforhold, kommer derfor trolig bare til å bli viktigere og viktigere.

Det er også grunn til å tro at klimakrisen og økt skattlegging av karbonutslipp, vil gjøre reiser over lange distanser vesentlig dyrere enn i dag. Dette betyr trolig at det norske hjemmemarkedet, lokalbefolkningen og gjester fra våre nærområder vil bli viktigere.

Vi opplever at bevisstheten om næringens betydning for lokalsamfunnene har økt betydelig under pandemien. Flere sentrale politikere og kommuner har til det fulle fått demonstrert hvor mange som jobber i næringen, men også hvor viktig kvelds- og opplevelsesøkonomien er for folks sosiale liv og livskvalitet.

Ved inngangen til strategiperioden fremstår rekrutteringssituasjonen som næringens største utfordring. Dette må både løses gjennom økt rekruttering til reiselivsutdanningene, særlig i videregående skole, men også gjennom nye former for bedriftsintern opplæring og økt arbeidsinnvandring, samt styrket evne til å holde på kompetanse og ansatte.

Når vi ser nærmere hvilke muligheter og utfordringer som preger reiselivsnæringen – og NHO Reiseliv som organisasjon – ser hovedbildet slik ut:

## Reiselivsnæringen - kort oppsummering



- Stor vekstnæring, viktig sysselsetter
- Nye reisevaner, flere opplevelser
- Nøkkelaktør i de fleste lokalsamfunn
- Økende politisk oppmerksomhet
- Morsomme yrker, gode karrieremuligheter
- Effektivitetsforbedringer, trimmede produkter
- Økt internt samhold



- Lav lønnsomhet, små marginer
- Mangel på arbeidskraft
- En del myter om lønns- og arbeidsforhold
- Økt usikkerhet, både geopolitisk og pandemisk
- Økonomisk usikkerhet, økte energipriser og inflasjon

## NHO Reiseliv - kort oppsummering



- Bransjens talerør, styrket posisjon gjennom pandemien
- Viktig rolle i tariff- og arbeidslivsspørsmål
- Gode medlemsfordeler
- Viktig del av NHO-familien
- Kommunenes beste venn



- Lav organisasjonsgrad i deler av næringen
- Usikkerhet om hva og hvem bransjen er
- Noen mindre konkurrerende organisasjoner, og innkjøpsordninger

## KAPITTEL 3

# Vi skal skape, bygge og begeistre

NHO Reiselivs nye strategi heter «Skape, bygge og begeistre» fordi det er dette som skal sette tonen for arbeidet i perioden. Vi skal *skape* sterke reiselivsbedrifter, attraktive arbeidsplasser og ny vekst. Vi skal *bygge* samfunnsverdier, sterke allianser og egen organisasjon. Vi skal *begeistre* gjester, lokalsamfunnene, morgendagens arbeidskraft og medlemmene.

### Vi skal skape ...

... sterke reiselivsbedrifter med profesjonell drift, fokusert på gode gjesteopplevelser.

... gode og livskraftige destinasjoner som er attraktive både for tilreisende og lokalbefolkningen.

... attraktive arbeidsplasser for våre ansatte gjennom kompetanseutvikling og profesjonalisering av arbeidsgiverrollen.

... kraftfull vekst i omsetning og lønnsomhet gjennom utvikling av destinasjoner, bedrifter og markedet.

### Vi skal bygge ...

... samfunnsverdier gjennom å utvikle kveldsøkonomien, arbeidsplasser, skatte- og eksportinntekter.

... gode og forutsigbare rammevilkår gjennom dialog med politikere, myndigheter og opinion.

... sterke allianser og godt samarbeid med fagbevegelse, NHO-felleskapet, gjestene og lokalsamfunn over hele Norge.

... organisasjonen gjennom å profesjonalisere alle ledd, og utvikle gode møteplasser og arenaer for medlemmene.

### Vi skal begeistre ...

... gjestene gjennom gode opplevelser som blir delt med andre slik at gjestene blir våre beste ambassadører.

... lokalsamfunnene med spennende møte- og arbeidsplasser, støttet av lokalpolitikere og befolkningen.

... «Kokken» gjennom å vise morgendagens arbeidstakere at reiseliv er en spennende, morsom og seriøs arbeidsplass som nyter anseelse i, og anerkjennelse fra, samfunnet.

.. medlemmene ved at NHO Reiseliv skal være hele bransjens talerør, med mange og gode medlemsfordeler.



## KAPITTEL 4

# Strategiske fokusområder



Fokusområde	Begrunnelse
Lønnsomme bedrifter	Svake marginer gir uforutsigbarhet for bransjen og begrenser evnen til å investere, rekruttere og utvikle. Derfor er økt lønnsomhet gjennom produktutvikling, innovasjon, effektivisering, digitalisering, nye forretningsmodeller og bedre rammevilkår kritisk viktig.
Bygge samfunnsverdier	Reiselivsnæringen skaper store verdier for lokal- og storsamfunn. Kvelds- og opplevelsesøkonomien er avgjørende for å skape lokal bolyst, arbeidsplasser, skatteinntekter og vekst. Bærekraftig destinasjonsutvikling er her en nøkkel.
Styrke rekrutteringen	Reiselivsnæringen har betydelige rekrutteringsutfordringer som må løses, samtidig som kompetansen i næringen må utvikles i takt gjestenes behov og forventninger. Dette fordrer god ledelse og arbeidsmiljø, endrede fagutdanninger og målrettet rekruttering - både innenlands og utenlands.
Utvikle organisasjonen	NHO Reiseliv må løpende utvikle egen organisasjon for å sikre flere og mer fornøyde medlemmer, høyere organisasjonsprosent i de segmentene der denne er lav, samt en målrettet utvikling av medlemstilbudet.
Styrke omdømme og posisjon	Godt omdømme er en forutsetning for alle våre ambisjoner. Skal næringen og NHO Reiseliv lykkes med å realisere ambisjonene i strategien, må næringens omdømme og posisjon styrkes. Fremtidens arbeidstakere, politikere og opinionen må forstå hvor viktig næringen er for å skape gode opplevelser, gode bomiljø og spennende arbeidsplasser.

## KAPITTEL 5

# Strategiske mål og satsinger



Tiril Refsum er gründeren bak Oslo Raw.  
Foto: Eva Beate Strømstad

Mål	KPI - resultat	KPI - aktivitet
Omsetningen i næringen skal vokse markert mot 2030, bedriftenes marginer skal økes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Målbar økning i omsetning, resultat og produktivitet.</li> <li>Dokumenterte forbedringer i rammevilkår.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Målrettet arbeid med rammevilkår og politisk gjennomslag.</li> <li>Utvide kurs, rådgivning og veiledningstilbudet.</li> <li>Videreutvikle innkjøpsordninger og medlemsfordeler.</li> <li>Bidra til effektive destinasjoner, og kraftfull markedsføring.</li> </ul>
Næringen skal bidra til å skape attraktive lokalsamfunn med stor bolyst, og gode lokale rammevilkår for reiseliv.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reiseliv skal stå sentralt i lokale bolystprosjekter.</li> <li>Flere ja-kommuner med en positiv holdning til kvelds- og opplevelsesøkonomi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utarbeide fakta, innsikt og ringvirkningsanalyser.</li> <li>Utvide satsingen «Kommunes beste venn» med et tydelig bolyst-fokus.</li> <li>Styrke lokale rammebetingelser.</li> <li>Bidra til destinasjonsutvikling, og utvikling av verktøy for bærekraft.</li> </ul>
Næringens rekrutteringssituasjon skal bedres, og kompetansen styrkes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Færre bedrifter skal ha utfordringer med tilgang til arbeidskraft</li> <li>Turnoveren skal reduseres</li> <li>Økt søkning til relevante fag i videregående skole</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Styrke medlemsbedriftenes HR-kompetanse og fokus</li> <li>Gjennomføre rekrutteringssatsinger - nasjonalt og internasjonalt</li> <li>Forbedre utdannings- og lærlingeløpene</li> </ul>
NHO Reiseliv skal ha flere medlemmer og bedre medlemsfordeler	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vekst i medlemstall, og økt markedsandel i segmenter med lav organisering.</li> <li>Flere og bedre medlemstilbud, og økt volum.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Være hele bransjens talerør, etablere en attraktiv merkeordning for medlemmene.</li> <li>Videreutvikle regionale bransjefora og rekrutteringssatsinger.</li> <li>Utvikle innkjøpsordningen og nye medlemsfordeler.</li> <li>Etablere NHO Reiseliv Akademiet.</li> </ul>
Reiseliv skal være anerkjent som en viktig næring for Norge, og som et attraktivt sted å jobbe	<ul style="list-style-type: none"> <li>Måle medlemmenes, gjestene, myndighetenes og opinionens opplevelser og vurderinger.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utvikle en 2.0-versjon av ambassadørprogrammet.</li> <li>Utvikle en satsing for alliansebygging med gjestene.</li> <li>Strategisk arbeid med redaksjonelle og sosiale medier.</li> </ul>



## KAPITTEL 6

# Styrket omdømme for reiselivsnæringen

Skal reiselivsnæringen lykkes med å øke lønnsomheten, bedre rammevilkårene og sikre tilgangen på arbeidskraft, må næringen også ha sterk støtte i befolkningen, tillit blant beslutningstakere og anerkjennelse i samfunnslivet.

I dag er det mange negative og feilaktige oppfatninger om næringen, som at den ikke er så viktig for norsk økonomi og at det er mange useriøse aktører med dårlige lønns- og arbeidsvilkår. I strategiperioden er det derfor viktig å spre fakta og knuse myter.

Skal vi lykkes med dette skal NHO Reiseliv fylle følgende rolle i vårt operative arbeid i strategiperioden:

- Leverer fakta og analyse som underbygger budskap og avkrefter myter
- Være medlemmenes talsperson, og

hele bransjens stemme

- Fremstå som optimist på vegne av næringen, unngå å nedsnakke når problemer løftes
- Leverer merverdi til medlemmene, og løsninger som politikerne kan iverksette

## NHO Reiseliv skal jobbe målrettet for å etablere følgende oppfatninger om reiselivsnæringen:

Reiselivsnæringen er vekstkraftig og viktig for Norge

Norge tjener på en næring med gode og forutsigbare rammer for lønnsom drift. Satsning på reiseliv skal oppleves som viktig og en god investering.

Reiselivsnæringen skaper gode lokalsamfunn i hele landet

Folk skal slutte opp om næringen fordi vi er viktige for folk og samfunn, og vi skal være godt likt, populære og støttes opp om. NHO Reiseliv skal øke kjennskapet.

Reiselivsnæringen er et trygt karrierevalg med gode arbeidsplasser

Kjennskap til mulighetene for en spennende hverdag med greie vilkår og karriereveier skal gjøre at flere søker seg til og får mulighet til å gå inn i næringen.

Reiselivsnæringen er en seriøs bransje med et velorganisert arbeidsliv

Vi skal ha tillit til at en mer fleksibel arbeidslivspolitik er bra for ansatte, næring og samfunnet - og at bransjen også tjener på en seriøs organisering i NHO Reiseliv.

Fjelltur på Svolvær i Lofoten.  
Foto: CH // Visitnorway.com



## KAPITTEL 7

# NHO Reiselivs hovedområder

### Rammevilkår og politisk arbeid

Gode rammevilkår og politisk gjennomslag er avgjørende for at reiselivsnæringen skal vokse videre og øke lønnsomheten. Dette er derfor et svært viktig arbeid for NHO Reiseliv.

Vårt politiske arbeid skal alltid ta utgangspunkt i at vi prioriterer det som er viktig og direkte påvirker våre medlemsbedrifter. Vi har derfor følgende prioriteringer:



Økt inntjening og reduserte utgifter for medlemmene.



Økt tilgang på arbeidskraft og rett kompetanse.



En enklere arbeidshverdag for våre medlemmer.



Investeringer og rammevilkår som skaper ny vekst og utvikling i næringen.

Det er en betydelig styrke for NHO Reiseliv at vi er en del av NHO-felleskapet. NHOs politiske fellesstrategi består av seks hovedsatsinger. To av disse, å øke tilgangen på kompetent arbeidskraft og å skape et mer bærekraftig og vekstfremmende arbeidsliv, er særlig viktig for reiselivet. NHOs arbeid med økt eksport og næringsvennlig grønn omstilling er også viktig.

NHO Reiseliv har som ambisjon for strategiperioden å være en sterk og toneangivende aktør i NHO-felleskapet, som sørger for at reiselivsnæringen og våre medlemmers interesser er kjent, blir hørt og påvirker NHOs arbeid, prioriteringer og posisjoner.

NHO Reiseliv har etablert følgende rammeverk for arbeidsdeling av vårt politiske arbeid i NHO-familien:



## NHO Reiselivs hovedansvar

## NHO Reiseliv tar en sterk rolle

## NHOs hovedansvar

Kategori	Bransjespesifikke problemstillinger	Samarbeid i fellesskapet ved felles interesser	Forme NHO-fellesskapets hovedsatsninger	Saker for hele næringslivet
Beskrivelse	Saker som angår vår bransje spesielt, først og fremst. Av mindre interesse for andre bedrifter.	Saker der vi har felles interesser med andre næringer, og kan jobbe målrettet sammen.	NHO-fellesskapets seks politiske hovedsatsninger i perioden 2022-2025, der vi har sterke interesser.	Saker som angår alle bedrifter, som er viktige for våre medlemmer, men ikke bransjespesifikke.
Vår rolle	NHO Reiseliv skal ta ansvar for de sakene som gjelder vår bransje spesifikt, og ivareta våre medlemmers interesser.	NHO Reiseliv skal bygge allianser med andre landsforeninger og bransjer der vi har felles interesser.	NHO Reiseliv skal bidra aktivt i og prioritere de hovedsatsningene som angår oss mest, og gi et klart fotavtrykk fra våre medlemmer.	NHO Reiseliv skal sørge for at NHOs arbeid ivaretar våre medlemmers interesser, kjenner deres behov og løfter frem vår situasjon.
Eksempler	Skjenketider, tilsyn, OTA-regulering.	Løft for yrkesfag, vekst i tjenestenæringene.	Kompetanse og arbeidskraft, arbeidsliv, samferdsel.	Skatt (inkl. formuesskatt), avgifter, arbeidslivsregulering.

### Politisk landskap i utvikling

Med den politiske sammensetningen av Stortinget etter valget i 2021 er det grunn til å tro at viktige tema som reiselivets rolle som sysselsettingsmotor over hele Norge, lokal destinasjonsutvikling, yrkesfagernes stilling og kom-

petanseutvikling av arbeidstakerne vil kunne få sterk støtte. Reduserte skatter og avgifter, og fleksibilitet i arbeidsmiljølovgivningen vil derimot nå bli vanskeligere. NHO Reiseliv har utviklet en plan for dette arbeid som løpende oppdateres.

### Tariff, arbeidsliv og arbeidsgiverstøtte

NHO Reiselivs kjerneoppgave er å sikre at medlemsbedriftene kan drive lønnsomt, være attraktive som arbeidsgivere, og få tilgang til rett kompetanse. Dette arbeidet er også viktig for å styrke bransjens omdømme mot opinion, myndigheter, fagbevegelse og ansatte.

NHO Reiseliv har en klar ambisjon om å utvikle og styrke det viktige samarbeidet med fagbevegelsen i mange viktige spørsmål.

De strategiske delmålene for områdene tariff, arbeidsliv og arbeidsgiverstøtte skal ivareta disse hovedoppgavene. NHO Reiselivs rådgivning og veiledning av bedrifter skal holde høy kvalitet, og bidra til fornøyde medlemmer og til å skape en seriøs og velorganisert bransje.

å utvikle og styrke det viktige samarbeidet med fagbevegelsen i mange viktige spørsmål. Dette omfatter blant annet rekruttering, yrkesfagopplæring, gode lokale arbeidstidsordninger og næringspolitikk.

NHO Reiseliv har en klar ambisjon om



Renholder Gina Carlsen ved Hotel Bristol i Oslo. Foto: Eva Beate Strømsted

### Strategiske delmål for områdene tariff, arbeidsliv og arbeidsgiverstøtte

Ivareta medlemmenes interesser i de årlige tariffoppgjørene

- Sikre forutsigbare rammevilkår for medlemmene.
- Ivareta frontfagsmodellen og styrke legitimitet.
- Sørg for at bedriftene gis nødvendig fleksibilitet.
- Bygge forståelse og tillit til bransjens posisjoner.
- Bidra til en konstruktiv tone med arbeidstakersiden.

Sikre velorganisert bransje for å sikre godt omdømme og økt attraktivitet

- Gjennom rådgivning, kurs og informasjon sikre medlemmene enkel og god veiledning. Ha særlig fokus på risikoområder.
- Å tydeliggjøre effekten av NHO Reiselivs tilbud som bidragsyter til ansvarlig organisering

Tilgjengelig, gratis og attraktiv førstelinjerådgivning innen lønn, tariff og arbeidsliv

- Ivareta evne til rask og effektiv rådgivning for bransjer.
- Sikre medlemstilfredshet i særlig SMB-segment gjennom god juridisk rådgivning.
- Bidra til ansvarlig arbeidsgiveri hos medlemmene.

## Organisasjonsutvikling

NHO Reiseliv skal være den samlende organisasjonen for alle reiselivstilknyttede bransjer og bedrifter i Norge. Vi skal understøtte NHOs mål om flere og mer fornøyde medlemmer og gjøre det til vårt eget.

Vår styrke kommer fra medlemmene. Organisasjonens størrelse, bredde og representativitet er det som gir medlemmene og oss, gjennomslag innen samfunn, politikk, tariff og arbeidsliv.

Et organisert arbeidsliv sikrer bransjens omdømme, relevans i samfunnet og robusthet i politiske prosesser – og muliggjør et godt og effektivt treparts-samarbeid. Et mer fragmentert organisasjonsmarked vil svekke vår posisjon.

Skal vi sikre vår relevans for medlemmene, må vi ivareta denne posisjonen i tråd med endringer i markedet, medlemmene og bransjene vi organiserer. Vi har fortsatt et betydelig vekstpotensial i deler av næringen fordi det er mange uorganiserte bedrifter, særlig i SMB-segmentet.

Vi ser det skjer en økende konsolidering i bransjen, med flere større aktører og mer kjededannelse. Vi ser også utvikling av nye forretningsmodeller drevet frem av nye produkter, ny teknologi og behov for effektivisering. I enkelte miljøer er det en annen organisasjonskultur, og lavere organisasjonsgrad, og der har NHO Reiseliv potensial for å vokse.

I strategiperioden skal NHO Reiseliv særlig jobbe for å:

Bredde og representativitet	Vi skal være førstevalget for alle deler av reiselivsnæringen, og hindre avskalling.
Organisere internasjonale kilder	Internasjonale aktører som etablerer seg i norsk reiseliv skal organiseres.
SMB-profil	NHO Reiseliv skal oppleves som en organisasjon der SMB-bedriftene står sterkt.
Vekst i bedrifter eid av minoriteter	Markedsandelene i minoritetside bedrifter skal økes.

For å lykkes med dette skal vi blant annet:

- Videreutvikle våre regionale bransjefora og rekrutteringssatsinger
- Utvikle innkjøpsordningen og etablere nye medlemsfordeler
- Etablere NHO Reiseliv Akademiet med en klar styrking i vårt kurs- og rådgivningstilbud til medlemmene.

- Utvikle et mer identitetsbyggende konsept for *Medlem i NHO Reiseliv*-merket som kan styrke medlemmenes konkurransekraft i møtet med stadig mer sosialt ansvarlige gjester.



Daglig leder Christian Halland ved Nedre Løkka Cocktailbar.  
Foto: Eva Beate Strømsted

## KAPITTEL 8

# Gjennomføring

Strategien «Skape, bygge og begeistre» er vedtatt i NHO Reiselivs styre 22. mars 2022, og gjelder for fireårsperioden 2023–2026. Strategien vil bli lagt til grunn for budsjettarbeidet høsten 2022 og påfølgende budsjettår.

Det skal utarbeides årlige handlingsplaner med budsjetter for årene 2023–2026 for å realisere strategien. Strategien skal også legges til grunn for utviklingen av regionale handlingsplaner i regionforeningene.





Besøksadresse: Næringlivets Hus, Middelthuns gate 27, 0368 Oslo  
Telefon: 23 08 86 20, E-post: [post@nhoreiseliv.no](mailto:post@nhoreiseliv.no), [www.nhoreiseliv.no](http://www.nhoreiseliv.no)