

Áfangastaða- og markaðsstofa fyrir Reykjavík og höfuðborgarsvæðið

Framvinda ágúst 2020 – janúar 2021

Unnið fyrir menningar- og ferðamálasvið hjá Reykjavíkurborg

Inga Hlín Pálsdóttir, janúar 2021

Samantekt

Í nýrri ferðamálastefnu Reykjavíkurborgar 2020 – 2025 er ein af þeim aðgerðum sem sett er í forgang að skoða skuli tillögur að áfangastaða- og markaðsstofu fyrir höfuðborgarsvæðið með öflugum stuðningi atvinnulífs og ríkis ásamt framlagi frá borginni. Jafnframt verði leitast eftir þátttöku frá nágrennasveitarfélögum.

Um miðjan ágúst var Inga Hlín Pálsdóttir ráðin sem ráðgjafi í verkefnið af Menningar- og ferðamálasviði Reykjavíkurborgar. Hennar verkefni var að leiða gerð tillagna að skipulagi, áherslum og mögulegu samstarfi hagaðila um áfangastaða- og markaðsstofu fyrir Reykjavíkurborg og höfuðborgarsvæðið.

Áfangastaðastofur

Í gegnum tíðina hefur megináhersla áfangastaðastofa í heiminum verið á mörkun og markaðssetningu viðkomandi áfangastaða. Straumar og stefnur í heiminum sýna að áfangastaðastofur eru að vikka út hlutverk sitt í meiri átt að áfangastaðastjórnun þannig að starfið snúi þá að öllum þeim þáttum sem koma að ferðaþjónustu á viðkomandi svæði, þ.m.t. mörkun, markaðssetningu, þróun, uppbyggingu, og samstarfi við alla viðeigandi hagaðila.

Öflugt starf í tengslum við ferðaþjónustu og áfangastaðastjórnun er mikilvægt fyrir samkeppnishæfni áfangastaða. Þar er horft til þess samkeppnisforskots sem hægt er að ná með því að nýta auðlindir í samstarfi hagaðila á skilvirkan og árangursríkan hátt til langs tíma. Mikilvægi slíkra stofa er talið mikið í tengslum við uppbyggingu ferðaþjónustunnar í og eftir COVID-19. Í þessu samhengi er horft til þess að sterk ímynd og vitund um áfangastað eykur samkeppnishæfni borga, bæjar- og sveitarfélaga, fyrirtækja og annarra aðila. Vinnan skapar einnig fókus og slagkraft í áherslum og verkefnum ásamt því að skapa jákvæð áhrif á ásynd, orðspor, vitund og þekkingu á áfangastaðnum til viðeigandi markhópa. Ásamt því m.a. að skapa grunn að framtíðarþróunarverkefnum, nýjum viðskiptum og fjárfestingum.

Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, Ferðamálastofa og Stjórnstöð ferðamála hafa gert tillögu um að setja á fót áfangastaðastofur um land allt þar sem að stofnaðar væru leiðandi skipulagseiningar innan landshluta sem myndu styðja við þróun innan ferðaþjónustu í átt að sameiginlegri, sjálfbærri framtíðarsýn sem hefði það að markmiði að hámarka ábata svæðisins af ferðaþjónustu. Í því samhengi yrði stjórnskipulag slíkra stofnana það sama um land allt. Með slíkri stofnun væri kominn upp vettvangur fyrir bein samskipti og samstarf landshluta við ríkisvaldið. Samstarfið gæti gefið af sér tilflutning verkefna, aukið frumkvæði og sjálfræði. Markmiðið væri að einfalda stjórnsýslu, vera vettvangur fyrir samstarf og samþættingu.

Á höfuðborgarsvæðinu í dag er ekki sameiginlegt starf nema þegar kemur að markaðsmálum með sveitarfélögum. Höfuðborgarstofa hefur sinnt því hlutverki en stofan tilheyrir menningar- og ferðamálasviði hjá Reykjavíkurborg. Helstu verkefni sviðsins er snúa að ferðamálaum eru markaðsmál innanlands og erlendis. Samstarfssamningur er á milli sveitarfélaganna um vörumerkið Reykjavík Loves. Áherslur starfsins í dag snúa því beint að markaðsmálum en ekki áfangastaðastjórnun eða þróun áfangastaðarins í samstarfi við hagaðila.

Áhugi og þörf hagaðila

Til þess að skoða áhugann og þörfina á áfangastaða- og markaðsstofu fyrir höfuðborgarsvæðið voru haldnar vinnustofur með helstu hagaðilum ásamt því að skoða fyrirkomulag á öðrum áfangastaða- og markaðsstofum bæði innanlands og erlendis. Yfir 60 aðilar komu að samtalinu frá ferðaþjónustunni, verslun og þjónustu, sveitarfélögum, menningu, markaðsstofum landshlutanna og fleiri hagaðilum sem þóttu mikilvægir samkvæmt hagaðilagreiningu. Helstu niðurstöður voru:

“Ferðaþjónustan er atvinnugrein sem þræðir sig í allar æðar þjónustu, uppbyggingar og upplifunar á höfuðborgarsvæðinu. Atvinnugrein sem var stærsta gjalddeyrisskapandi greinin fyrir COVID-19 og hefur alla burði til þess að verða það aftur. Sveitarfélög þurfa að styðja við og vinna með ferðaþjónustunni í uppbyggingunni sem er framundan og besta tækið til þess er augin samlegð og samstarf hagaðila. Það er m.a. hægt að gera með samstarfsvettvangi, sameiginlegri stefnu og framtíðarsýn, skýrum markmiðum

og mælikvörðum, markaðssetningu og uppbyggingu ímyndar og ásýndar, vörupróun, tölfraeðigögnum og markaðs- og þróunarverkefnum. Þannig eru aðilar sterkari saman til þess að takast á við þær áskoranir og tækifæri sem eru framundan.”

Flestar áfangastaða- og markaðsstofur eru reknaðar sem sjálfeignarstofnanir eða sem hluti af starfsemi sveitarfélaga á viðkomandi svæði. Allar stofurnar eru í virku samtali við ferðaþjónustufyrirtæki, sveitarstjórnir og aðra hagaðila á svæðinu. Helstu áherslur snúa að mörkun áfangastaðanna en áfangastaðastjórnun er sífellt að verða veigameiri þáttur í starfinu.

Í framhaldi af þessari vinnu voru teknar saman allar helstu forsendur og fýsileiki á samstarfi skoðaður út frá Reykjavíkurborg, stjórnvöldum, sveitarfélögum, atvinnulífinu, markaðsstofum bæði erlendis og á Íslandi. Miðað við þær forsendur er alveg ljóst að það er þörf og áhugi á frekara samstarfi og samtali í ferðamálum á höfuðborgarsvæðinu. Reykjavíkurborg og höfuðborgarsvæðið er þar nokkuð á eftir þegar kemur að því að vinna með þróun og áfangastaðastjórnun fyrir sinn áfangastað.

Tillögur um áfangastaðastofu fyrir höfuðborgarsvæðið

Ráðgjafi leggur fram tillögur í skýrslunni um mótun áfangastaðastofu fyrir allt höfuðborgarsvæðið byggt á þeim forsendum sem koma fram. Höfuðborgarstofa (nafni verði haldið) verði samstarfsvettvangur sveitarfélaga og atvinnulífs á höfuðborgarsvæðinu með það hlutverk að styðja við þróun áfangastaðarins í átt að sjálfbærri framtíðarsýn og aukinnar samkeppnishæfni. Höfuðborgarstofa verði áfangastaða- og markaðsstofa fyrir höfuðborgarsvæðið. Áherslan yrði á þróun, kynningar og markaðsstarf ásamt samlegð og samtali hagaðila í ferðaþjónustu og tengdra aðila.

Markmið starfsins sé:

- að efla vitund og þekkingu um áfangastaðinn og allt það sem svæðið hefur upp á að bjóða, jafnt fyrir ferðamenn og íbúa,
- að þróa og efla samstarf og samlegð um málefni ferðaþjónustunnar á höfuðborgarsvæðinu milli sveitarfélaga, atvinnulífs og stjórnvalda,
- að efla samkeppnishæfni og slagkraft áfangastaðarins í alþjóðlegri samkeppni,
- að stuðla að sátt íbúa, atvinnulífs og sveitarfélaga um málefni ferðaþjónustunnar,
- að styrkja stoðir og uppbyggingu ferðaþjónustunnar eftir COVID-19.

Áherslur starfsins kristallist í skýrri framtíðarsýn, markmiðum og mælikvörðum. Þar sem áherslan er á þróun og kynningar og markaðsstarf ásamt virku samtali við hagaðila innan alls höfuðborgarsvæðisins.

Þrjár tillögur voru síðan lagðar fram af ráðgjafa í skýrslunni um fyrirkomulag og rekstrarform en þær voru að:

- Tillaga 1: Höfuðborgarstofa yrði sjálfeignarstofnun í eigu sveitarfélaganna og hagaðila,
- Tillaga 2: Höfuðborgarstofa yrði sjálfstæð eining undir Samtökum sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu í eigu sveitarfélaganna með sérstöku ferðamálaráði bæði frá sveitarfélögum og atvinnulífinu,
- Tillaga 3: Höfuðborgarstofa yrði áfram hjá Reykjavíkurborg með sérstöku ferðamálaráði frá bæði sveitarfélögum og atvinnulífinu.

Tillögur að næstu skrefum

Öflugt starf í tengslum við ferðaþjónustu og áfangastaðastjórnun er mikilvægt fyrir samkeppnishæfni höfuðborgarsvæðisins hvort sem er í alþjóðlegu samhengi eða innanlands. Ekki síst þarf að horfa til þess að nýta þarf auðlindir og skipuleggja samstarf með hagaðilum á skilvirkan og árangursríkan hátt til langs tíma.

Í lok ársins var ljóst að atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið horfir til landshlutasamtaka sveitarfélaganna sem viðsemjendur um áfangastaðastofur landshlutanna. Drög að samningi hafa verið send til Samtaka sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðisins til skoðunar. Þau verkefni sem koma fram frá Ferðamálastofu í

framhaldinu um verkefni og áherslur falla vel að þeim verkefnum og áherslum í ofangreindum tillögum eftir samtali við hagaðila á höfuðborgarsvæðinu.

Það er alveg ljóst að efla þarf verkefni á sviði ferðamála á höfuðborgarsvæðinu til þess að vera betur samkeppnishæf. Í því samhengi þarf að efla og sinna þeim verkefnum sem koma fram í tillögum um áfangastaðastofu á vegum stjórnvalda ásamt þeim tillögum sem lagðar eru til af ráðgjafa hér í þessari skýrslu og eru byggðar á samtali við hagaðila og upplýsingum um aðrar áfangastaðastofur, bæði hér á Íslandi og alþjóðlega.

Að sama skapi þarf að efla samstarf á höfuðborgarsvæðinu í ferðamálum og það kemur skýrt fram í öllum samtölum og vinnustofum hvort sem er frá sveitarfélögum eða atvinnulífinu. Ljóst er einnig samkvæmt tillögum sem eru lagðar hér til um skipulag, áherslur og samstarf og þá rýni sem hefur fram að mikill áhugi er á því að halda vinnunni áfram og stofna öfluga áfangastaða- og markaðsstofu fyrir höfuðborgarsvæðið.

Miðað við rýnifundi virðist áhugi fyrir samstarfi um tillögur 1 - sjálfseignarstofnun og tillögu 2 - þar sem áfangastaðastofan væri sjálfstæð eining undir stjórn SSH. Mikil grunnvinna þyrfti að fara fram áður en farið væri í aðra hvora tillöguna. Þar er horft sérstaklega til vilja og áhuga sveitarfélaganna á samstarfi og hvernig því væri háttað, Ferðamálasamtök höfuðborgarsvæðisins þurfa að undirbúa og efla samtali innan sinna raða ásamt því að skoða þarf hvernig samstarfi væri háttað í tengslum við Samtök verslunar og þjónustu. Skýr vilji þarf einnig að vera hjá Reykjavíkurborg að fara þá vegferð þar sem að grunnurinn að áfangastaðastofu liggur í núverandi Höfuðborgarstofu og verkefnum hennar.

Hér er því lagt til af ráðgjafa að næsta skref væru eftirfarandi:

- Tillögur atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytisins byggja á því að samningar um áfangastaðastofur liggja hjá landshlutasamtökum sveitarfélaganna. Því er það lagt til að ábyrgðin á verkefninu verði færð til Samtaka sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu. Þau ráði verkefnisstjóra til áframhaldandi vinnu í samstarfi aðila til þess að móta samstarfið frekar.
- Mótaður verði ráðgjafahópur á vegum Samtaka sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu, Ferðamálasamtaka höfuðborgarsvæðisins og Samtaka verslunar og þjónustu sem móti aðgerðaráætlun til næstu mánaða byggða á þeirri vinnu sem þegar hefur farið fram.

Efnisyfirlit

Inngangur	5
Aðferðafræði og vinnsla verkefnisins	5
1. Umfang & undirbúningur	6
Skilgreining á áfangastaðastofu	6
Áfangastaðastofur á Íslandi og áfangastaðaáætlanir	9
Skipulag ferðamála hjá Reykjavíkurborg	10
Hagaðilagreining	10
2. Uppgötva – þarfir og áhugi á áfangastaðastofu	11
Áfangastaða- og markaðsstofur valdra höfuðborga	11
Vinnustofa með Menningar- og ferðamálasviði Reykjavíkurborgar	12
Vinnustofur með hagaðilum	13
Markaðsstofur landshlutanna	13
Sveitarfélög á höfuðborgarsvæðinu	15
3. Fýsileiki og mótun samstarfs	16
Fýsileiki og forsendur fyrir mótun samstarfs	16
Tillaga að áfangastaðastofu fyrir höfuðborgarsvæðið	16
Fyrirkomulag á samstarfi – rekstrarform	19
Tillaga 1: Höfuðborgarstofa – sjálfseignarstofnun	20
Tillaga 2: Höfuðborgarstofa sjálfstæð eining undir SSH	21
Tillaga 3: Höfuðborgarstofa hjá Reykjavíkurborg	22
Fjármögnun	23
4. Framtíðin og næstu skref	23
Rýni frá atvinnulífinu	23
Tillögur um áfangastaðastofur og SSH	25
Tillaga að næstu skrefum	26
Heimildir	27

Inngangur

Í nýrri ferðamálastefnu Reykjavíkurborgar 2020 – 2025 er ein af þeim aðgerðum sem sett er í forgang að skoða skuli tillögur að áfangastaða- og markaðsstofu fyrir höfuðborgarsvæðið með öflugum stuðningi atvinnulífs og ríkis ásamt framlagi frá borginni. Jafnframt verði leitast eftir þátttöku frá nágrannasveitarfélögum.

Um miðjan ágúst var Inga Hlín Pálsdóttir ráðin sem ráðgjafi í verkefnið af Menningar- og ferðamálasviði Reykjavíkurborgar. Hennar verkefni var að leiða gerð tillagna að skipulagi, áherslum og mögulegu samstarfi hagaðila um áfangastaða- og markaðsstofu fyrir Reykjavíkurborg og höfuðborgarsvæðið.

Í upphafi verkefnisins var ljóst að gott samstarf þyrfti að eiga við Samtök sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu þar sem að samtökin höfðu einnig haft á dagskrá sóknaráætlunar að skoða fýsileika slíkrar stofu. Því var ákveðið frá byrjun að eiga gott samtál um framvindu verkefnisins.

Í ferðamálastefnu stjórnvalda og áherslum Stjórnstöðvar ferðamála og Ferðamálastofu kemur einnig fram áhugi á því að stofnaðar séu áfangastaðastofur um land allt sem væru leiðandi skipulagseiningar innan landshluta um ferðamál. Tekið var tillit til þeirrar vinnu sem síðan þróaðist þegar leið á verkefnið.

Meðfylgjandi er framvinduskýrsla verkefnisins frá ágúst 2020 fram í byrjun janúar 2021. Ásamt upplýsingum um þá aðferðafræði sem stuðst var við við vinnslu verkefnisins.

Aðferðafræði og vinnsla verkefnisins



Umfang



Undirbúningur



Uppgötva



Fýsileiki samstarfs



Mótun samstarfs



Framtíðin

Verkefninu var skipt upp í eftirfarandi fasa:

1. **Umfang og undirbúningur** (ágúst – september)
2. **Uppgötvun – þarfir og áhugi á áfangastaðastofu** (september – nóvember)
3. **Fýsileiki og mótun samstarfs** (nóvember – desember)
4. **Framtíðin og næstu skref** (desember/janúar -)

Framvinduskýrslunni er skipt upp eftir þessum fösum og þær upplýsingar settar fram sem gagnast við úrvinnslu og mótun verkefnisins og samstarfsins. Í lokin eru gerðar tillögur um næstu skref.

1. Umfang & undirbúningur

Verkefnið hófst um miðjan ágúst og var þá farið í að skoða hvernig ætti að nálgast verkefnið og setja upp tímalínu þess. Ásamt því að farið var yfir fyrirbyggjandi gögn um áfangastaðastofur og skilgreiningar á þeim. Í því samhengi var mikilvægt að greina hagaðila mögulegrar áfangastaðastofu.

Fyrirliggjandi gögn

Í upphafi voru skoðuð gögn um áfangastaða- og markaðsstofur s.s. frá European City Marketing (ECM)¹ og ferðamálaráði Sameinuðu þjóðanna (UNTWO)². Einnig voru gögn frá atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytinu, Ferðamálastofu og Stjórnstöð ferðamála um áfangastaðastofur rýnd og stefna stjórnvalda í ferðamálum. Ásamt því að skoða svæðisskipulag³ og sóknaráætlun höfuðborgarsvæðisins⁴ en í samþykktum verkefnum fyrir árin 2020 – 2024 kemur fram áhugi á því að skoða fýsileikann á áfangastaðastofu fyrir höfuðborgarsvæðið⁵. Einnig var rýnt í aðalskipulag Reykjavíkur⁶ í samhengi við ferðamál ásamt ferðamálastefnu Reykjavíkurborgar⁷ og eldri skýrslur. Á sama tíma hittu ráðgjafi aðila sem höfðu verið tengdir bæði hugmyndum um áfangastaðastofu sem og áfangastaðaáætlunum bæði innan Reykjavíkurborgar sem og aðra aðila í stjórnsýslu ferðaþjónustunnar s.s. Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytinu, Stjórnstöð ferðamála, Ferðamálastofu og Sambandi íslenskra sveitarfélaga. Í framhaldinu var farið í að skoða skilgreiningar á áfangastaðastofu.

Skilgreining á áfangastaðastofu

Í gegnum tíðina hefur megináhersla áfangastaðastofa í heiminum verið á mörkun og markaðssetningu (e. destination branding and marketing) viðkomandi áfangastaða. Straumar og stefnur í heiminum sýna að áfangastaðastofur eru að vikka út hlutverk sitt í átt að áfangastaðastjórnun (e. destination management) þannig að starfið snúi að öllum þeim þáttum sem koma að ferðaþjónustu á viðkomandi svæði, þ.m.t. mörkun, markaðssetningu, þróun, uppbyggingu og samstarfi við alla viðeigandi hagaðila. Mikilvægi slíkra stofa er talið mikið í tengslum við uppbyggingu ferðaþjónustunnar í og eftir COVID-19. Horfa má einnig til þess að áherslan er að færast frá þeirri hugsun að stofurnar vinni fyrir sína hagaðila heldur séu þeir að vinna saman að helstu málum með vísun í að eiga öflugt og skipulagt samtal og samstarf.

Áfangastaðastjórnun er skilgreind eftirfarandi hjá ferðamálaráði Sameinuðu þjóðanna (UNTWO)⁸:

“Destination management consists of the coordinated management of all the elements that make up a tourism destination. Destination management takes a strategic approach to link-up these sometimes very separate elements for the better management of the destination. Joined up management can help to avoid overlapping functions and duplication of effort with regards to promotion, visitor services, training, business support and identify any management gaps that are not being addressed.”

¹ European City Marketing: www.europeancitymarketing.com

² World Tourism Organisation, Policy and destination management.

³ Svæðisskipulag höfuðborgarsvæðisins 2040: https://www.ssh.is/images/stories/Hofudborgarsvaedid_2040/HB2040-2015-07-01-WEB_Undirritad.pdf

⁴ Sóknaráætlun höfuðborgarsvæðisins 2020-2024: https://www.ssh.is/images/stories/Soknaraaetlun/2020-2024/Soknaraaetlun_Hofudborgarsvaedisins_2020-2024.pdf

⁵ Áherslu verkefni sóknaráætlunar höfuðborgarsvæðisins 2020: https://www.ssh.is/images/stories/Soknaraaetlun/2020-2024/Ahersluverkefni_2020_SSH.pdf

⁶ Aðalskipulag Reykjavíkurborgar: <https://reykjavik.is/thjonusta/adalskipulag-reykjavikur>

⁷ Ferðamálastefna Reykjavíkurborgar: https://reykjavik.is/sites/default/files/ferdamalastefna_reykjavikurborgar_2020-2025.pdf

⁸ World Tourism Organisation, Policy and destination management: <https://www.unwto.org/policy-destination-management>

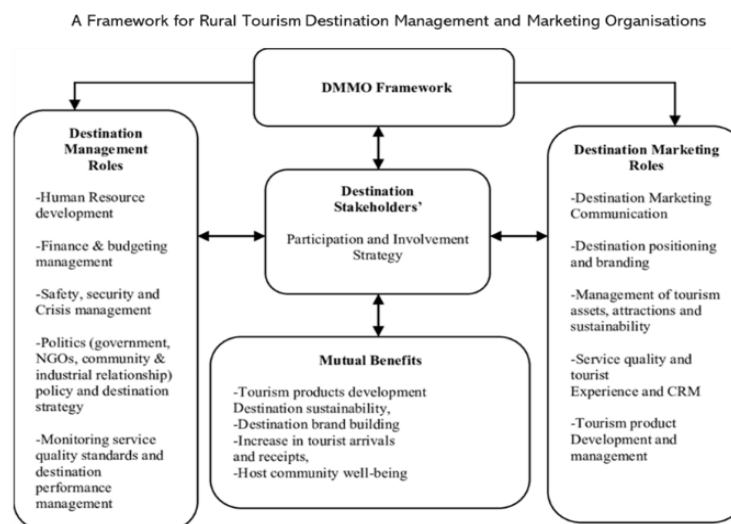
Destination management calls for a coalition of many organizations and interests working towards a common goal, ultimately being the assurance of the competitiveness and sustainability of the tourism destination. The Destination Management Organization's (DMO) role should be to lead and coordinate activities under a coherent strategy in pursuit of this common goal.

Though DMOs have typically undertaken marketing activities, their remit is becoming far broader, to become a strategic leader in destination development. This is a vital ingredient for success in every tourism destination and many destinations now have DMOs to lead the way.

From traditional marketing and promotion boards the trend is for these entities to increasingly enlarge their scope to become all-embracing DMOs, aiming to enhance the competitiveness and sustainability of destinations within a harmonious relationship between the residents and visitors."

Ferðamálaráð Sameinuðu þjóðanna leggur áherslu á og telur að árangur af slíkri vinnu megi finna með stefnumótandi forystu, áhrifaríkri innleiðingu og stjórnsýslu. Þá er hoft sérstaklega til þessarar þróunar þegar horft er til sjálfbærni og hvernig sé hægt að ná jafnvægi og góðu samtali íbúa og ferðamanna á áfangastöðum.

Ekki er beinlínis til neinn einn rammi um það hvernig áfangastaðastofur vinna heldur fer það eftir áherslum og stefnumótun hvers og eins áfangastaðar. Eftirfarandi rammi getur þó gefið nokkra glögga mynd af því hvaða verkefni eru lögð áherslu á⁹:



Í gegnum árin hefur mörkun áfangastaða verið eitt meginverkefni áfangastaðastofa og hafa þau fræði einnig þróast og þarf að huga að þeim breytingum við þróun áfangastaðastofu. Ráðgjafafyrirtækið Future Place Leadership hefur sett fram ramma í tengslum við mörkun staða (e. place branding) þegar kemur að bæði áfangastaðnum, stað til þess að draga til sín ferðamenn, útflutning, fjárfesta og erlenda sérfræðinga.

Mörkunin hefur verið skilgreind eftirfarandi¹⁰:

“Place branding is a long-term strategic process that creates political, reputational and physical changes in a city, region or country, in order to maintain or transform the way both local and foreign citizens as well as companies experience and perceive a place. It is about change leadership and

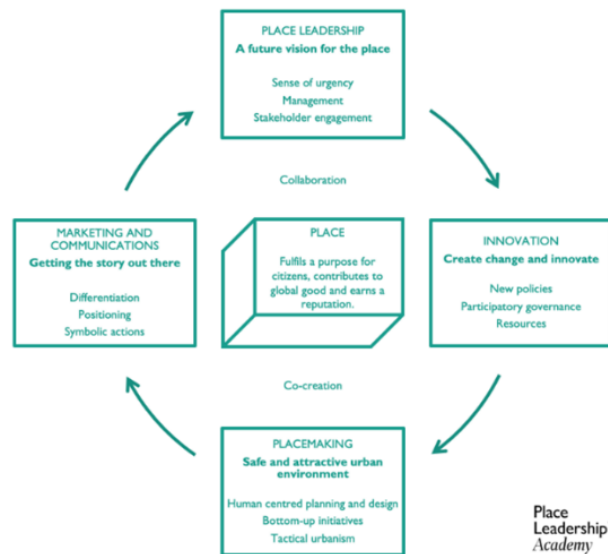
⁹ Researchgate – A framework for Rural Tourism Destination Marketing Organisation: https://www.researchgate.net/figure/Destination-management-and-marketing-organisation-framework-DMMO_fig2_265253251

¹⁰ Future Place Leadership. Nordic Place Branding Report 2020: <https://placeleadershipacademy.com/>

improving places for both economic and social aims, without harming the planet or future generations.”

Þeir þættir sem er mikilvægt að horfa til eru ekki aðeins markaðssetning, eins og áður hefur verið, heldur að hafa skýra sýn og stjórnun fyrir áfangastaðinn, áherslu á nýsköpun og nýjar stefnur og strauma, uppbyggingu og þróun staða innan svæðisins ásamt því að koma staðnum á framfæri með markaðssetningu og kynningu þar sem að sérkenni og samkeppnishæfni áfangastaðarins er skýr. Þetta sé gert í góðu samtali og uppfylli þarfir allra helstu hagaðila og þá ekki síst íbúa. Þessi mynd gefur sýn á þá þróun¹¹:

Place Branding Framework



Mikilvægi samstarfs hagaðila er ávallt hjartað í starfi áfangastaðastofa hvort sem kemur að stjórnun, mörkun, markaðssetningu eða þróun áfangastaðarins þar sem að aðilar koma sér saman um sameiginlega stefnu, markmið og mælikvarða.

Áfangastaðastjórnun og mörkun áfangastaða er mikilvæg fyrir áfangastaði og það hefur margsannað sig. Öflugt starf í tengslum við ferðaþjónustu og áfangastaðastjórnun er mikilvægt fyrir samkeppnishæfni áfangastaða. Þar er horft til þess samkeppnisforskots sem hægt er að ná með því að nýta auðlindir í samstarfi hagaðila á skilviran og árangursríkan hátt til langs tíma. Í þessu samhengi kemur skýrt fram í fræðunum að slíkt samstarf og áherslur hafa áhrif á¹²:

- Sterka ímynd og vitund um áfangastað sem eykur samkeppnishæfni borga, bæjar- og sveitarfélaga, fyrirtækja og annarra hagaðila
- Skapar sameiginlegan fókus og slagkraft í áherslum og verkefnum bæði fyrir borg, sveitarfélög, fyrirtæki og aðra hagaðila

¹¹ Future Place Leadership. Nordic Place Branding Report 2020: <https://placeleadershipacademy.com>

¹² Samantekt ráðgjafa meðal annars: Bill Baker (2007). Destination Branding for Small Cities. The Essential for Successful Place Branding.

- Skapar jákvæð áhrif á ásýnd, orðspor, vitund og þekkingu á áfangastaðnum og því sem hann hefur upp á að bjóða til viðeigandi markhópa (íbúa, ferðamanna, fjárfesta osfrv.)
- Grunn að framtíðar þróunarverkefnum, nýjum viðskiptum og fjárfestingum
- Betri nýtingu á fjármunum og starfsfólki
- Byggja upp sameiginlega þekkingu
- Hefur jákvæð áhrif á að laða að og halda í hæfileika fólk
- Fljótari bata eftir krísur s.s. náttúruöfl eða slæma umfjöllun / COVID-19

Áfangastaðastofur á Íslandi og áfangastaðaáætlanir

Atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, Ferðamálastofa og Stjórnstöð ferðamála létu gera skýrslu um áfangastaðastofur á árinu 2019.¹³ Í framhaldi voru settar fram tillögur um að setja á fót áfangastaðastofur um land allt, þar sem að stofnaðar væru leiðandi skipulagseiningar innan landshluta sem myndu styðja við þróun innan ferðaþjónustu í átt að sameiginlegri, sjálfbærri framtíðarsýn með það að markmiði að hámarka ábata svæðisins af ferðaþjónustu. Í því samhengi yrði stjórnskipulag slíkra stofnana það sama um land allt. Með slíkri stofnun væri kominn upp vettvangur fyrir bein samskipti og samstarf landshluta við ríkisvaldið. Samstarfið gæti gefið af sér tilflutning verkefna, aukið frumkvæði og sjálfræði. Markmiðið væri að einfalda stjórnáætlun, vera vettvangur fyrir samstarf og samþættingu.¹⁴

Helstu verkefni áfangastaðastofu voru nefnd eftirfarandi:

- Gerð og framkvæmd áfangastaðaáætlana og viðskiptaáætlana fyrir ferðaþjónustu, ásamt tengingu við aðrar opinberar stefnur og áætlanir.
- Aðkoma að gerð stefnumótunar og áætlana á landsvísu sem snerta ferðaþjónustu.
- Þátttaka í rannsóknnum og mælingum, öflun áreiðanlegra gagna.
- Álagsmat efnahags, samfélags og náttúru gagnvart fjölda ferðamanna.
- Vöruþróun og nýsköpun.
- Stuðningur við tæknivæðingu ferðaþjónustunnar.
- Uppbygging hæfni og gæða.
- Öryggi ferðamanna.
- Kynning og markaðssetning.
- Upplýsingamiðlun.
- Liðsinni við einstök sveitarfélög, fyrirtæki og einstaklinga innan svæðis vegna ferðaþjónustu.

Lagt var til að áfangastaðastofur væru fjármagnaðar af stjórnvöldum, sveitarfélögum og atvinnulífinu. Ásamt því að sótt yrði í styrki í viðeigandi áætlanir á landsvísu, s.s. sóknaráætlanir, og í alþjóðleg verkefni.

¹³ Ferðamálastofa: Áfangastaðastofur: https://www.ferdamalastofa.is/static/files/ferdamalastofa/DMO/dmo_study_full_190912_lowres.pdf

¹⁴ Upplýsingar frá Ferðamálastofu og Stjórnstöð ferðamála – samtöl og glærुकynningar.

Mikilvægur þáttur í starfi áfangastaðastofa og kjarninn í starfi þeirra væru áfangastaðaáætlanir. Samkvæmt skilgreiningu Ferðamálastofu¹⁵ eru áfangastaðaáætlanir heildstætt ferli þar sem litið er til skipulags og samhæfingar í þróun og stýringu allra þeirra þátta sem geta haft áhrif á upplifun ferðamanna á viðkomandi svæði/áfangastað, þ.m.t. þarfir gesta, heimamanna, fyrirtækja og umhverfis. Áfangastaðaáætlun er sameiginleg stefnuýfirlýsing sem hefur það að markmiði að stýra uppbyggingu og þróun svæðis yfir ákveðinn tíma, skilgreina hlutverk hagsmunaaðila, tiltaka beinar aðgerðir sem hver og einn hagsmunaaðili ber ábyrgð á og hvaða bjargir/auðlindir þeir hyggjast nýta við þá vinnu. Þá er það sérstaklega nefnt að hafa þurfa í huga að áfangastaðaáætlun taki á skipulagi, þróun og markaðssetningu svæðis auk þess sem að skilgreindar eru þær leiðir sem fyrirhugað er að fara við stýringu á hinum ýmsu ferlum sem ráða þróun atvinnugreinarinnar innan svæðisins: uppbyggingu, efnahagslegu vægi, þjónustuþáttum o.s.frv. Gerðar hafa verið áfangastaðaáætlanir í öllum landshlutum á Íslandi og var vinna hafin við það fyrir höfuðborgarsvæðið sem lauk ekki.

Í framhaldi af tillögum stjórnvalda 2019 um áfangastaðastofur voru haldnir fundir með samtökum sveitarfélaga um allt land sem og menningar- og ferðamálasviði Reykjavíkurborgar. Á árinu 2020 þróaðist síðan vinnan og hugmyndir um samstarfið og verður komið inn á það í lok þessar framvinduskýrslu.

Skipulag ferðamála hjá Reykjavíkurborg

Skipulag ferðamála hjá Reykjavíkurborg var einnig skoðað en vinna við nýja Ferðamálastefnu Reykjavíkurborgar 2020-2025¹⁶ hófst vorið 2018. Þeirri vinnu lauk á árinu 2020 og var hún samþykkt í borgarráði í október 2020. Við gerð ferðamálastefnunnar var horft til þess að skerpa sýn, forgangsraða og endurmeta með hvaða hætti Reykjavíkurborg hygðist sinna málaflokknum til lengri tíma og að hún þyrfti að vera leiðandi í þeirri vinnu. Leiðarljósið væri að halda jafnvægi milli þarfa ferðaþjónustu og sjónarmiða og þarfa íbúa borgarinnar. Ein af þeim aðgerðum sem sett var í forgang er að skoða skuli tillögur að áfangastaða- og markaðsstofu fyrir höfuðborgarsvæðið með öflugum stuðningi atvinnulífs og ríkis ásamt framlagi frá borginni. Jafnframt verði leitast eftir þátttöku frá nágrennasveitarfélögum. Það er sú vinna sem þetta verkefni snýr að.

Í dag tilheyra ferðamálin borgarráði eins og önnur mál er tilheyra atvinnulífi. Menningar- og ferðamálasvið fer síðan með framkvæmd ferðamála og þar með erlenda markaðssetningu áfangastaðarins.

Leiðarljós Menningar- og ferðamálasviðs er:

“Reykjavík gegnir menningarlegu forystuhlutverki. Menningarlífið í borginni er aðgengilegt öllum og einkennist af fjölbreytni, víðsýni, samkennd og virðingu. Ferðamannaborgin Reykjavík er virt sem áhugaverð menningarborg í nábýli við einstæða náttúru.”¹⁷

Helstu verkefni sviðsins er snúa að ferðámálum eru markaðsmál innanlands og erlendis, þá helst vefir, samfélagsmiðlar, markaðsherferðir og sala á Reykjavík City Card. Samstarfssamningur er á milli sveitarfélaganna um vörumerkið Reykjavík Loves sem þarf að formfesta að nýju árið 2021. Ný mörkunarvinna er í gangi ásamt nýrri markaðsherferð sem viðbragð vegna COVID-19. Áherslur starfsins í dag snúa því beint að markaðsmálum en ekki áfangastaðastjórnun eða þróun áfangastaðarins í samstarfi við hagaðila.

Hagaðilagreining

Unnin var flæðigreining af hagaðilum mögulegrar áfangastaða- og markaðsstofu. Vert er að taka fram að þar er ekki um hagaðilagreiningu allrar ferðaþjónustunnar að ræða heldur mögulega samstarfsaðila um áfangastaðastofu á höfuðborgarsvæðinu. Sex kjarnahópar voru skilgreindir:

- Sveitarfélög höfuðborgarsvæðisins
- Stjórnvöld og opinbera stofnanir tengdar ferðaþjónustu

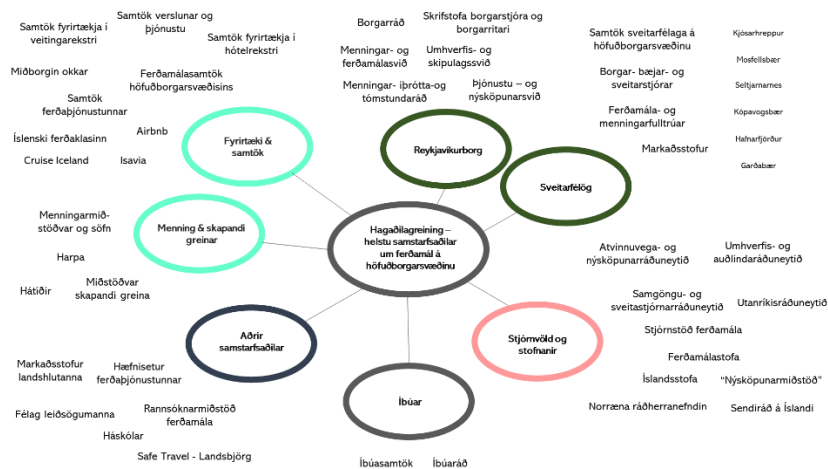
¹⁵ Ferðamálastofa: Áfangastaðaáætlanir: <https://www.ferdamalastofa.is/is/troun-og-samstarf/afangastadaaaetlanir>

¹⁶ Ferðamálastefna Reykjavíkurborgar 2020-2025
https://reykjavik.is/sites/default/files/ferdamalastefna_reykjavikurborgar_2020-2025.pdf

¹⁷ Fjárhagsáætlun Reykjavíkurborgar 2020: <https://reykjavik.is/fjarhagsaetlun-reykjavikurborg>

- Fyrirtæki og samtök tengd ferðaðþjónustu
- Menning og skapandi greinar
- Íbúar
- Aðrir samstarfsaðilar

Í framhaldi var unnið með hagaðilaggreininguna og ákveðið hverja þyrfti að eiga samráð og samstarf við til þess að skoða mögulegt samstarf, þarfir, fýsileika og áhuga á áfangastaðastofu fyrir höfuðborgarsvæðið. Gott samstarf var innan Reykjavíkurborgar ásamt samstarfi við Samtök ferðaðþjónustunnar, Samtök verslunar og þjónustu ásamt Íslenska ferðaklasanum við greininguna.



2. Uppgötva – þarfir og áhugi á áfangastaðastofu

Samtal og hugmyndavinnu með hagaðilum er afar mikilvæg til þess að vita hug aðila til áfangastaða- og markaðsstofu fyrir höfuðborgarsvæðið áður en samstarf er mótað. Ásamt því að mikilvægt er að skoða samkeppnis- og samstarfsaðila og þeirra nálgun. Horfa þarf til allra hagaðila en ekki gafst tími til þess að ræða við alla við gerð þessarar skýrslu. Farið var í eftirfarandi greiningar:

- Samantekt um áfangastaða- og markaðsstofur valdra höfuðborga erlendis
- Vinnustofa með Menningar- og ferðamálasviði Reykjavíkurborgar
- Vinnustofur og vinnufundir með hagaðilum
- Fyrirkomulag á rekstarfyrirkomulagi á markaðsstofum landshlutanna
- Samtal við sveitarfélög á höfuðborgarsvæðinu

Áfangastaða- og markaðsstofur valdra höfuðborga

Ákveðið var að gera samantekt á völdum áfangastaða- og markaðsstofum höfuðborgarstofa. Tilgangurinn var að fá yfirsýn um hvernig skipulagi, áherslum og samstarfi hagaðila annarra höfuðborgarstofa er háttað í tengslum við ferðamál. Horft var til höfuðborganna á Norðurlöndunum; Stokkhólms, Osló, Kaupmannahafnar og Helsinki ásamt því að ákveðið var að horfa til Amsterdam en það eru þær borgir sem hafa vakið eftirtekt fyrir störf sín síðustu ár á sviði ferðamála hvort sem tengist stefnu, þróun eða markaðsmálum. Heimildaöflun fór fram í gegnum viðtöl við forstjóra þessara stofa ásamt heimildaöflun á netinu. Lögð var áhersla á að skoða eftirfarandi þætti:

- Skipulag innan borgar og tenging við önnur sveitarfélög, fyrirtæki og aðra hagaðila + áhersla á áfangastaðastjórnun
- Stjórnun, skipurit og fjöldi starfsmanna

- Stefna og stefnumótun
- Áherslur í starfi og markhópar
- Samstarf/(Partnership)
- Valkvæð var spurning um áherslur í og eftir COVID-19

Í lokin var gerð samantekt þar sem helstu upplýsingar voru dregnar saman ásamt því að setja fram það sem þótti sameiginlegt meginþema með stofunum. Það var:

<ul style="list-style-type: none"> • Flestar stofurnar eru í eigu borganna/sveitarfélaganna sjálfra og eru settar upp sem félög/fyrirtæki. • Flestar stofurnar vinna í samstarfi við marga aðila, oft með fleiru en einu sveitarfélagi og hafa samninga við stjórnvöld og sveitarfélög – annað hvort fyrir rekstri eða sértækum verkefnum. • Mikil áhersla á virkt samstarf, samtal og tengja aðila saman í öllum borgunum við hagaðila. • Flestar fá fjármagn skv. samningi við borgina en samstarf við fyrirtækin er byggt á “partnership” • Allir eru með áherslu á sjálfbærni og ábyrgð t.d. sátt milli íbúa og ferðamanna • Staðurinn eða áfangastaðurinn (e. place branding or destination branding): sumir horfa ekki aðeins til ferðamála heldur er samstarf um það að draga að fjárfestingar, íbúa og erlenda sérfræðinga (e. invest, live & work) • Flestar stofurnar hafa mestan fókus á markaðssetningu og byggja upp mörkun (e. place branding) fyrir sínar borgir 	<ul style="list-style-type: none"> • Allar með upplýsingamiðstöð en kalla flestir “Visitor center” eða Gestastofur í stað “information center” • Allar stofurnar hafa ábyrgð á ráðstefnu- og fundarmarkaðs (MICE/Convention) markaðssetningu • Allar stofurnar standa að viðburðum í samstarfi við hagaðila • Áfangastaðastjórnun – (e. destination management) er ekki skilgreint hjá öllum stofum en í flestum tilfellum samstarf við borgirnar sjálfar en ekki stýrt af stofunum - European City Marketing og ferðamálaráð Sameinuðu þjóðanna UNTWO* leggja áherslu á þessa þróun í tengslum við sjálfbærni áfangastaða • Áfangastaðapróun – (e. destination development) verkefni eru skilgreind hjá öllum
--	---

Samantektin var notuð sem innblástur í hugmyndavinnu og undirbúning fyrir bæði vinnustofur með hagaðilum og þær tillögur sem lagðar voru fram. Samantektina í heild sinni er hægt að finna í viðhengi 1.

Vinnustofa með Menningar- og ferðamálasviði Reykjavíkurborgar

Haldin var hálf dagsvinnustofa í byrjun september með aðilum frá menningar- og ferðamálasviði en alls tóku 12 manns þátt frá yfirstjórn sviðsins ásamt Höfuðborgarstofu, Listasafni Reykjavíkur og Borgarsögusafni, Tónlistarborginni, Bókmenntaborginni og viðburðasviði. Tilgangur vinnustofunar var að kynna verkefnið og tilgang þess. Ásamt því að fá hugmyndir aðila um stöðuna, tækifærin og áskoranirnar framundan varðandi verkefnið. Helstu niðurstöður af fundinum má draga saman í eftirfarandi:

Tækifæri: Aukið fjármagn til að sinna verkefnum áfangastofu með öflugri hætti. M.a. til að halda betur í sérkenni Reykjavíkur og höfuðborgarsvæðisins og það sem greinir það svæði frá öðrum. Með auknu fjármagni mætti sömuleiðis vinna meira með mælanleg markmið. Og styrkja enn frekar hlut menningar í uppbyggingu ferðaþjónustu. Þá mætti hugsa í heild til lengri tíma s.s. um sjálfbærni og umhverfismál. Og nýta betur tæknina til að koma viðburðum og menningu enn betur á framfæri.

Áskoranir: Hætta á miklum kröfum en of litlu fjármagni og að fagleg nálgun verði undir þegar allir berjast fyrir sínu. Mögulega skortur á þolgæði og seiglu á óvissutímum. Sem og að það gleymist að vinna með ýmsum menningarverkefnum, svo sem Tónlistarborginni Reykjavík.

Frekari samantekt má finna í viðhengi 2.

Vinnustofur með hagaðilum

Vinnustofur með hagaðilum voru haldnar í október. Ákjósanlegast hefði verið að halda vinnufundi þar sem öllum kjarnahópunum hefði verið boðið. Þar sem að halda þurfti vefundi vegna COVID-19 var ákveðið að takmarka fjöldann og velja á vinnustofurnar og var það gert í samræmi við hagaðilagreiningu. Vinnustofunum var skipt eftirfarandi:

- *Ferðaþjónusta* (fulltrúar frá Samtökum ferðaþjónustunnar, Ferðamálasamtökum höfuðborgarsvæðsins, Samtökum fyrirtækja í hóteldrekstri, Íslenska ferðaklasanum og Cruise Iceland)
- *Verslun og þjónusta* (fulltrúar frá Samtökum verslunar og þjónustu, Miðborgin Okkar og Miðbæjarfélags)
- *Menning og skapandi greinar* (fulltrúar frá helstu viðburðum og söfnum á höfuðborgarsvæðinu)
- *Sveitarfélög* (fulltrúar í markaðsstarfi sveitarfélaganna ásamt Markaðsstofum Hafnarfjarðar og Kópavogs)
- *Markaðsstofur landshlutanna* (framkvæmdastjórar og forstöðumenn allra sex stofanna)
- Sérstakir vinnufundir voru síðan haldnir með starfsmönnum Isavia, Íslandsstofu og Íslenska ferðaklasanum.

Samtals voru haldnar níu vefvinnustofur með samtals yfir 60 manns. Samantekt af vinnufundum má finna í viðhengi 3 en helstu niðurstöður voru:

“Ferðaþjónustan er atvinnugrein sem þræðir sig í allar æðar þjónustu, uppbyggingar og upplifunar á höfuðborgarsvæðinu. Atvinnugrein sem var stærsta gjaldþyriskapandi greinin fyrir COVID-19 og hefur alla burði til þess að verða það aftur. Sveitarfélög þurfa að styðja við og vinna með ferðaþjónustunni í uppbyggingunni sem er framundan og besta tækid til þess er aukin samlegð og samstarf hagaðila. Það er m.a. hægt að gera með samstarfsvettvangi, sameiginlegri stefnu og framtíðarsýn, skýrum markmiðum og mælikvörðum, markaðssetningu og uppbyggingu ímyndar og ásýndar, vörubrúun, tölfræðigögnum og markaðs- og þróunarverkefnum. Þannig eru aðilar sterkari saman til þess að takast á við þær áskoranir og tækifæri sem eru framundan.”

Fyrirvarar voru um samstarf þar sem talið var að áhugi til samstarfs á vegum Reykjavíkurborgar hefði ekki verið til staðar hingað til og að byggja þyrfti upp traust. Einnig að mikilvægt væri að fara ekki í samstarf nema það væri til einföldunar á samtalinu en yrði ekki þungt í vöfum.

Markaðsstofur landshlutanna

Skoðað var fyrirkomulag annarra áfangastaða- og markaðsstofa landshlutanna og teknar saman stuttar lýsingar sem safnað var saman í samtölum við markaðsstofurnar og af vef þeirra. Stofurnar eru: Austurbrú, Markaðsstofa Norðurlands, Markaðsstofa Suðurlands, Markaðsstofa Reykjaness, Markaðsstofa Vesturlands og Vestfjarðastofa.

- **Austurbrú:** sjálfseignarstofnun. Stjórn er skipuð fimm fulltrúum af vettvangi sveitarstjórna (SSA) og tveim frá öðru hagsmunaaðilaumhverfi (frá fagráði). Starfandi er starfsháttarnefnd og síðanefnd með þremur fulltrúum. Fulltrúaráð er skipað fulltrúum þeirra sem aðild eiga að stofnuninni og fylgist með störfum hennar og er tengiliður milli aðila og stjórnar. Ársfundur opinn öllum. Það er erfitt að skilgreina hvar ferðamálin byrja og enda en unnið er þverfaglega. Sérfræðingar eru starfandi á öllum málefnaviðum Austurbrúar sem koma að ferðamálum s.s. atvinnubrúun, rannsóknnum, fræðslu, markaðsmálum, stefnumótun og áfangastaðaprúun. Ferðamálin koma greinilega fram í skipulagsskrá og markmiðum stofunnar. Þannig er tryggt að unnið sé þverfaglega með öllum málaflokkum að markmiðum stofunnar.¹⁸
- **Markaðsstofa Reykjaness:** rekin undir hatti Sambands sveitarfélaga á Suðurnesjum (SSS) sem sérstök deild en á sér kennitölu með sér stjórn og forstöðumann. Stjórn Markaðsstofu Reykjaness er

¹⁸ Austurbrú: www.austurbru.is

jafnframt stjórn Atvinnuþróunarfélagsins Heklunnar sem er á sama stað. Atvinnuþróunarfélagið er rekið á sömu kennitölu og SSS og er framkvæmdastjóri SSS einnig framkvæmdastjóri Heklunnar. Fjármagn ca. 27 m.kr. Annað fjármagn kemur í gegnum samkeppnissjóði og sérverkefni, þannig að það er breytilegt milli ára. Fyrirtæki greiða árleg aðildargjöld og fer það eftir veltu fyrirtækjanna. Fastir starfsmenn eru tveir.¹⁹

- **Markaðsstofa Suðurlands:** sjálfseignarstofnun. Sex manna stjórn frá ferðaþjónustuaðilum, ferðamálasamtökum og sveitarfélögum. Sveitarfélög í samstarfi eru 20 og samstarfsfyrirtæki 198. Fjármagn kemur frá Ferðamálastofu, sveitarfélögum, samstarfsfyrirtækjum í ferðaþjónustu og tengdum greinum. Einnig er sérstakur samstarfsamningur við SASS um atvinnuráðgjöf sem og eftirfylgni, mótun og umsýslu í tengslum við sóknaráætlun. Fjórir starfsmenn.²⁰
- **Markaðsstofa Norðurlands:** sjálfseignarstofnun. Fimm manna stjórn ferðaþjónustufyrirtækja kosin af aðilum í stofunni, samstarfsfyrirtæki eru 300 og sveitarfélög í samstarfi 19. Tveir áheyrnarfulltrúar frá landshlutasamtökunum SSNV og SSNE. Þjónustusamningur við SSNV til 1 árs í senn og svo sér samningar við hvert sveitarfélag í SSNE til 3 ára. Fyrirtæki borga á grundvelli samstarfssamnings miðað við ársverk. Starfsmenn sjö. Heildarrekstrartekjur voru 2019, 144 m.kr. Sveitarfélögin greiddu 19 m.kr. og fyrirtækin 16,6 m.kr. af framlögum. Inn í rekstrartekjum eru síðan Flugklasinn og Arctic Coastway sem eru sérfrámögnuð af styrkjum bæði frá sveitarfélögum og fyrirtækjum.²¹
- **Markaðsstofa Vesturlands:** MSV er rekin á sér kennitölu og heldur utan um markaðs- og kynningarmál sem lýtur að ferðaþjónustu og ímyndarsköpun fyrir Vesturland en heyrir undir starfsemi SSV. Framkvæmdastjóri SSV er stjórnarformaður MSV en einnig er formlegt samstarf við atvinnugreinina þar sem gerðir eru samstarfssamningar við aðila ferðaþjónustunnar sem starfa á Vesturlandi og unnið í samstarfi við þá að kynningar- og markaðsmálum. Einnig voru settar tvær fagdeildir innan SSV – þ.e. fagsvið byggðaðróunar sem vinnur að markmiðum Sóknaráætlunar og fagsvið áfangastaðaðróunar sem vinnur að markmiðum Áfangastaðaáætlunar. Verkefni þessara fagsviða skarast oft og hægt er að efla verkefni með samvinnu og samþættingu. Unnið er með mismunandi fag- og samráðshópum í héraði eftir því sem þörf er á og tækifæri til í þeim verkefnum sem unnið er að hverju sinni. Starfsmenn sem heyra undir fagsvið byggðaðróunar SSV eru fjórir atvinnuráðgjafar og undir fagsvið áfangastaðaðróunar SSV eru þrjú starfsmenn þ.e. verkefnastjóri markaðsverkefna, verkefnastjóri þróunarverkefna og fagstjóri áfangastaðaðróunar. Auk þess starfa hjá SSV verkefnisstjóri menningar- og velferðamála, verkefnisstjóri fjármála- og upplýsingamiðlunar, starfsmaður skrifstofu og framkvæmdastjóri SSV sem vinna þvert á fagsvið.²²
- **Vestfjarðastofa:** markaðsstofan er hluti af starfsemi Vestfjarðarstofu. Forstöðumaður Markaðsstofu Vestfjarða er deildarstjóri atvinnusviðs í Vestfjarðastofu, sem vinnur í samstarfi við faghópa og undir stjórn Vestfjarðastofu og framkvæmdastjóra hennar.²³

Allar markaðsstofurnar eru mismunandi en í heildina má þó segja að þær séu allar reknar sem sjálfseignarstofur eða sem hluti af starfsemi samtaka sveitarfélaga á viðkomandi svæði. Allar stofurnar eru í virku samtali við ferðaþjónustufyrirtæki, sveitastjórnir og aðra hagaðila á svæðinu, bæði í stjórnnum og/eða faghópum. Hagaðilar fjármagna í flestum tilfellum að einhverju leyti starfssemi stofanna en grunnfrámögnun kemur frá sveitarfélögum og stjórnvöldum. Allar stofurnar vinna að markaðssetningu, þróun og að einhverju leyti að áfangastaðastjórnun á sínum svæðum. Allar stofurnar hafa gert áfangastaðastaðaáætlanir og eru með uppfærslur á þeim í vinnslu.

Á vinnustofu með markaðsstofum landshlutanna kom fram mikilvægi þess að allar áfangastaða- og markaðsstofur landshlutanna ynnu þéttar saman. Sjá betur í viðhengi 3. Höfuðborgarstofa hefur ekki tekið

¹⁹ Markaðsstofa Reykjaness: www.visitreykjaness.is

²⁰ Markaðsstofa Suðurlands: www.south.is

²¹ Markaðsstofa Norðurlands: www.northiceland.is

²² Markaðsstofa Vesturlands: www.west.is/is

²³ Markaðsstofa Vestfjarða: www.vestfjardastofa.is

mikinn þátt í samstarfinu síðustu ár en horft var til þess að hægt væri að efla samstarfið fyrir höfuðborgarsvæðið með því að horfa sérstaklega til eftirfarandi þátta:

<ul style="list-style-type: none"> • Virkt og skipulagt samstarf • Sameiginlegar áskoranir • Sjálfbærni og álagsstýring • Markaðssetning innanlands og erlendis, íbúar og ferðamenn 	<ul style="list-style-type: none"> • Heildarupplifun ferðamanna • Upplýsingagjöf til ferðamanna • Samvinna um viðburði og heildarsýn • Valin samstarfs – og þróunarverkefni
---	---

Sveitarfélög á höfuðborgarsvæðinu

Í vinnustofum með fulltrúum frá sveitarfélögunum og markaðsstofum á höfuðborgarsvæðinu kom fram áhugi á frekari samvinnu þar sem talið væri að sveitarfélögin væru sterkari saman. Það lægu mikil tækifæri í sameiginlegri markaðssetningu og mörkun áfangastaðarins með áherslu á sérkenni hvers svæðis ásamt því að horfa til dreifingar á álagi á svæðinu. Samlegð í viðburðum gæfi tilefni til skoðunar s.s. eins og Vetrarhátíð og Barnamenningarhátíð. Einnig var áfangastaðaáætlun og áfangastaðastjórnun rædd og tækifærin sem í því geta falist. Sjá frekari upplýsingar í viðauka 3.

Gott samstarf er við Samtök sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu (SSH) og var í upphafi verkefnisins ætlunin að hitta stjórn SSH og fara yfir verkefnið. Það náðist þó ekki vegna COVID-19 en verkefnið var kynnt stuttlega á stjórnarfundi í byrjun haustsins af framkvæmdastjóra SSH. Borgarstjóri og borgarritari hafa verið inn í verkefninu frá byrjun. Í lok nóvember var ákveðið að eiga stutta fundi með öllum bæjarstjórum nágrennasveitarfélaganna um verkefnið og hlutverk áfangastaða- og markaðsstofa.

Á þeim fundum sem haldnir voru frá desember og fram í janúar kom meðal annars fram:

Hafnarfjörður: Á fundinum voru Rósa Guðbjartsdóttir, bæjarstjóri og Ágúst Bjarni Garðsson, formaður bæjarráðs og er þar áhugi á því að skoða fyrirkomulag á áfangastaðastofu og samstarfi sveitarfélaganna í ferðamálum enn frekar.

Garðabær: áhugi er á að skoða málið frekar.

Kjós: unnið er að gerð ferðaleiða með Vesturlandsstofu sem tengir Kjós, Hvalfjörð og Akranes. Í umræðunni er að vera hluti af Vesturlandsstofu og þeirra áfangastaðaáætlun þar sem að meiri samlegð hefur verið við það svæði. Svæðið er ekki hluti af Reykjavík Loves verkefninu. Ferðapjónustuaðilar á svæðinu sækja frekar til Vesturlandsstofu. Á fundinum var Katrín Cýrusdóttir, formaður umhverfisnefndar en Karl Magnús Kristjánsson forfallaðist.

Kópavogur: tækifærin falin í nýju lóni á Kársnesinu ásamt Borgarlínu sem tengir svæðið saman. Áhugi á að skoða málið frekar. Á fundinum var Ármann Kr. Ólafsson, bæjarstjóri.

Mosfellsbær: tækifæri til dæmis falin í Mosfellsdalnum/Skáladalnum og Álafoss svæðinu þegar kemur að menningarminjum og sögu. Einnig í sögum um heita vatnið og þeirri útivistarparadis sem Mosfellsbær og dalurinn er. Sótt hefur verið í uppbyggingasjóð ferðamanna en ekki fengist fjármagn. Áhugi er á því að skoða möguleikann á áfangastaðastofu frekar. Á fundinum var Haraldur Sverrisson, bæjarstjóri.

Seltjarnarnes: telja m.a. tækifæri í ferðamálum falin í því að Náttúruminjasafn opnar á næstunni. Þau hafa einnig verið að skoða áætlanir í tengslum við ferðamál en slíkar áætlanir hafa ekki verið. Áhugi er á því að skoða þetta mál frekar. Á fundinum voru Ásgerður Halldórsdóttir, bæjarstjóri og María Björk Óskarsdóttir frá Seltjarnarnesbæ.

Ljóst er að í öllum sveitarfélögum er áhugi á að skoða verkefnið frekar. Í flestum sveitarfélögunum er áhugi á auknu samstarfi í ferðamálum en mörg bæjarfélögin eru að byggja upp nýja áfangastaði innan sinna raða.

3. Fýsileiki og mótun samstarfs

Þegar búið var að safna öllum upplýsingum var farið í að greina gögnin og niðurstöður frá vinnustofunum og setja upp tillögur um skipulag, áherslur og samstarf ásamt því að meta fýsileika og skoða forsendur fyrir samstarfi.

Fýsileiki og forsendur fyrir mótun samstarfs

Einfaldasta leiðin til þess að skoða fýsileikann var að skoða það frá öllum hliðum hagaðila og útrá þeim forsendum sem hefur verið safnað saman:

Reykjavíkurborg	Stjórnvöld	Sveitarfélög	Atvinnulíf	Markaðsstofur	Erlendar stofur
Skipulag ferðamála í dag Ferðamálastefna 2020-2025 - Reykjavík lífandi og framsækin mannlífsborg umvafin einstakri náttúru - Sjálfbær ferðabjónustai sátt við samfélag - Samræmd, einföld, skilvirk og snjöll Stefnan kemur inn á þróun og markaðssetningu Stefna Reykjavíkurborgar - Notendamiðuð nálgun, skilvirk og stafræn þjónusta, skýr ábyrgð innan kerfis Helstu í verkefni í dag snúa að markaðsmálum og samstarfi við sveitarfélögin um vörumerkið. Forsendur fyrir fjármagni	Ferðamálastefna stjórnvalda Stjórnvöld vilja sjá sviðað skipulag á ferðamálum á öllum stöðum og fjölgja verkefnum – verkefni þá á einum stað. Stjórnvöld vilja rammaþingningu/samkomulag við SSH um ákveðin verkefni og áfangastaðastofu Ferðamálastofa vill gera þjónustusamning við áfangastaðastofu Áfangastaðaaetlanir Forsendur fyrir fjármagni	Söknaráætlun höfuðborgarsvæðisins Áhugi sveitarfélaganna á að finna samlegð í ferðamálum – samstarf og nálgun Tenging við svæðisskipulag og aðrar áætlanir Niðurstöður úr vinnustofum Áfangastaðaaetlanir Forsendur fyrir fjármagni	Mikill áhugi atvinnulífsins á að skoða samstarfsvettvang Niðurstöður úr vinnustofum Mikilið var rætt um að byggja þurfa um traust af hálfu Reykjavíkurborg og ferðabjónustunnar – slíkt tekur tíma Forsendur fyrir fjármagni	Aðrar áfangastaða- og markaðsstofur eru allar sjálfseignarstofnanir eða reknar sem hluti af starfsemi samtaka sveitarfélaga á viðkomandi svæði. Allar stofurnar eru í virku samtali við ferðabjónustufyrirtæki, sveitastjórnir og aðra hagaðila á svæðinu bæði í stjórnun og/eða faghópum. Hagaðilar fjármagna í flestum tilfellum að einhverju leyti starfsemi stofanna en grunnfjármögnun kemur frá sveitarfélögum og stjórnvöldum. Allar stofurnar vinna að markaðssetningu, þróun og að einhverju leyti að áfangastaðastjórnun á sínum svæðum. Niðurstöður úr vinnustofum	Markaðsstofur í nágrennalöndum eru flestar í eigu sveitarfélaganna og reknar sem sér fyrirtæki Hafa allar hlutverk í tengslum við þróun, markaðssetningu og áfangastaðastjórnun Niðurstöður úr samantekt
Aðrar forsendur: <ul style="list-style-type: none"> • COVID19 – uppbygging ferðabjónustunnar framundan • Ekki er hægt að meta fjárhagsþörf fyrir en búið er að móta hlutverk og skipulag mögulegrar stofu • Athuga þarf að skoða samkomulag við stjórnvöld um verkefni ef fyrirtækin eru líka eigendur stofunnar (ANR, Sveitarfélög og fyrirtæki) • Umboð um verkefni þarf að vera skýrt • Skoða þarf aðkomu vettvangs atvinnulífsins – Ferðamálasamtök höfuðborgarsvæðisins, SAF, SVP, Miðborgin okkar ofl. og hvernig aðkoma þeirra er að verkefnum 					

Ljóst er að þegar upplýsingar eru teknar saman hér í töflunni að þá er þörf og áhugi á frekara samstarfi og samtali í ferðamálum á höfuðborgarsvæðinu. Reykjavíkurborg hefur með sinni ferðamálastefnu sett fram tillögu að því að skoða áfangastaðastofu, stjórnvöld leggja til að gerðar verða eins áfangastaðastofur, sveitarfélögin sýna áhuga ásamt atvinnulífinu. Ef skoðaðar eru aðrar áfangastaðastofur, bæði innanlands og erlendis, er ljóst að Reykjavíkurborg og höfuðborgarsvæðið er nokkuð á eftir þegar kemur að því að vinna með þróun og áfangastaðastjórnun fyrir sinn áfangastað. Á grunni þessara upplýsinga og greininga eru því lagðar hér fram tillögur að mótun áfangastaðastofu fyrir allt höfuðborgarsvæðið.

Tillaga að áfangastaðastofu fyrir höfuðborgarsvæðið

Lagt er til að notast verði áfram við nafnið Höfuðborgarstofa – Visit Reykjavík en hlutverki breytt, stofnað verði til samstarfs og ný rekstrarform skoðuð og verður farið yfir það hér í framhaldinu. Fyrirvari er á öllum tillögum sem þurfa að mótast samkvæmt því rekstrarformi sem valið er og þeim hagaðilum sem koma að samstarfinu.

Skipulag og áherslur

Mikilvægt er að hafa í huga til hvers verið er að vinna að áfangastaðastofu og hvað sameinar kraftana. Því er lagt til að lagt sé upp með leiðarljós í byrjun:

“Að heildarupplifun ferðamanna (gesta) og íbúa verði sem jákvæðust af áfangastaðnum Reykjavík og höfuðborgarsvæðinu þar sem að sjálfbærni er höfð að leiðarljósi.”

Tilgangur

Höfuðborgarstofa sé samstarfsvettvangur sveitarfélaga og atvinnulífs á höfuðborgarsvæðinu með það hlutverk að styðja við þróun áfangastaðarins í átt að sjálfbærri framtíðarsýn og aukinnar samkeppnishæfni.

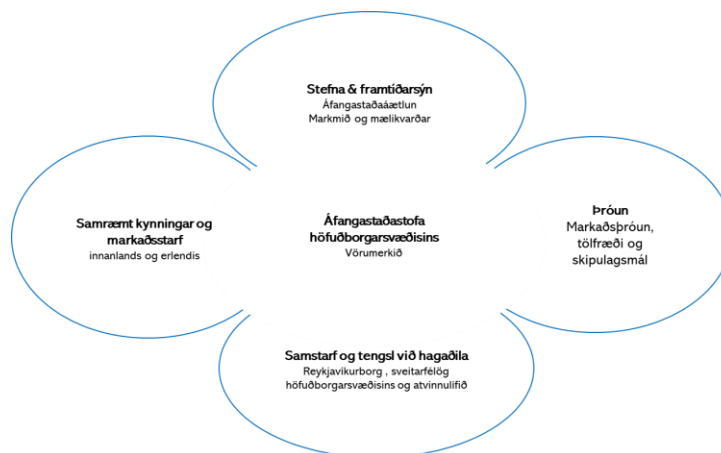
Höfuðborgarstofa sé áfangastaða- og markaðsstofa fyrir höfuðborgarsvæðið. Áhersla sé á þróun, kynningar og markaðsstarf ásamt samlegð og samtali hagaðila í ferðapjónustu og tengdra aðila.

Markmið

- Að efla vitund og þekkingu um áfangastaðinn Reykjavík og höfuðborgarsvæðið og allt það sem svæðið hefur upp á að bjóða, jafnt fyrir ferðamenn og íbúa.
- Að þróa og efla samstarf og samlegð um málefni ferðapjónustunnar á höfuðborgarsvæðinu milli sveitarfélaga, atvinnulífs og stjórnvalda.
- Að efla samkeppnishæfni og slagkraft áfangastaðarins í alþjóðlegri samkeppni.
- Að stuðla að sátt íbúa, atvinnulífs og sveitarfélaga um málefni ferðapjónustunnar.
- Að styrkja stoðir og uppbyggingu ferðapjónustunnar eftir COVID-19

Áherslur

Áherslur starfsins kristallist í eftirfarandi þáttum sem farið verður í hvern og einn hér á eftir:



Áfangastaðastofa höfuðborgarsvæðisins

Leggja þarf upp með mörkun áfangastaðarins og hvaða sögu eigi að segja um höfuðborgarsvæðið og sameinast um mörkunina. Slíka vinnu þarf að vinna skipulega en með fyrirvörum er hér lagt til að starfið fari fram undir markaðsmerkinu “Reykjavík” og þarf að útfæra það sérstaklega. Markaðsherferðir verði merktar Reykjavík en hægt verði að útfæra slagorð eftir útfærslum og áherslusvæðum og sveitarfélögum. Lagt er til að þetta merki verði einnig notað í tengslum við alla erlenda markaðssetningu s.s. áfangastaðinn, stað til þess að fjárfesta, starfa og búa. Þetta þarfnast þó frekari stefnumótunar með aðilum þegar samstarfið hefur verið sett af stað. Til frekari skýringar:



Stefna og framtíðarsýn

Samræming, framkvæmd og vinnsla stefnumótunaráætlauna fyrir höfuðborgarsvæðið. Þar er stærst vinnsla áfangastaðaáætlunar og framfylgd hennar. Unnið sé með skýr markmið og áherslur í sjálfbærni. Ásamt því að vinna með stjórnvöldum að stefnu og áætlunum um áfangastaðinn Ísland. Einnig að horft sé til alþjóðlegs tengslastarfs og uppbyggingu þekkingar. Þátttaka sé í samstarfsvettvangi með markaðsstofum landshlutanna. Upplýsingamiðlun til hagaðila sé hluti af starfseminni ásamt krísustjórnun þegar það á við.

Þróun

Samstarf við sveitarfélög og þátttaka í samstarfshópum í verkefnum er tengjast þróun, skipulagi og sjálfbærni. Ásamt því að unnið sé með faghópum um tiltekin verkefni og málefni. Vöruþróunar og markaðspróunarverkni með hagaðilum – dæmi: ferðaleiðir, samgöngur & ferðamenn, miðborgin & ferðamenn, flugsamgöngur & ferðamenn, umhverfið & ferðamenn. Unnið sé skipulega með tölfraedi og gagnaöflun sem nýtist hagaðilum og stofunni til þróunar og ákvörðunartöku. Ásamt því að vinna haggreiningar, viðhorfsrannsóknir og álagsmat eins og við á með viðeigandi aðilum s.s. Ferðamálastofu, Samtökum ferðapjónustunnar og Rannsóknarmiðstöð ferðamála. Hæfni og gæði séu metin fyrir höfuðborgarsvæðið í ferðapjónustunni og þá unnið að völdum verkefnum til eflingar t.d. með Hæfnisetri ferðapjónustunnar, Markaðsstofum landshlutanna og Íslenska ferðaklasanum. Horft verði til Ábyrgrar ferðapjónustu verkefnisins og samstarfs í tengslum við sjálfbærni í samstarfi við Festu og Íslenska ferðaklasann

Samræmt kynningar og markaðsstarf

Sameiginleg markaðssetning með hagaðilum verði eitt stærsta verkefnið þá bæði innanlands og erlendis sem felur í sér:

- Markaðssetning erlendis til ferðamanna og skilgreindra markhópa; almannatengsl & fjölmiðlaferðir, markaðsherferðir, vefir & samfélagsmiðlar, viðburðir
- Markaðssetning innanlands til íbúa og ferðamanna
- Almannatengsl & fjölmiðlaferðir, markaðsherferðir, vefir & samfélagsmiðlar, viðburðir
- Upplýsingamiðlun til ferðamanna – stafrænt/chatbot
- Skoða má hvort megi útvíkka Reykjavík City Card fyrir allt höfuðborgarsvæðið.

Samstarf og kortlagning viðburða á höfuðborgarsvæðinu væri unnin með viðeigandi aðilum ásamt því að skoða stafræna þróun með hagaðilum. Horft verði til sameiginlegra markaðsverkefni með hagaðilum eins og við á. Ásamt því verði samstarf við Inspired by Iceland, Meet in Reykjavik og Iceland Naturally og annarra markaðsverkefna fyrir áfangastaðinn.

Samstarf og tengsl við hagaðila

Unnið verði eftir hagaðilagreiningu. Haldnir verði 2x á ári stefnumótunarfundir með hagaðilum frá sveitarfélögum og atvinnulífinu til þess að fara yfir þróun og stöðu ferðaþjónustunnar á höfuðborgarsvæðinu, markmið og mælikvarða. Unnið verði með sérstaka faghópa eins og við á t.d. faghópa um áfangastaðaáætlun, markaðsmál, þróun og samstarf. Regluleg upplýsingamiðlun og samtal við viðeigandi aðila og stjórnir s.s. íbúaráð og miðborgarráð. Frekari mótun á samstarfi fari eftir því hvaða rekstrarform/fyrirkomulag á samstarfi verði valið.

Ávinningur af þáttöku í samstarfinu

Móta þarf með samstarfsaðilum ávinninginn af samstarfinu og þá hér átt sérstaklega við atvinnulífið. Tryggja þarf fagmennsku fyrirtækja sem taka þátt í samstarfinu og skoða m.a. leyfismál. En hægt er að horfa til eftirfarandi þátta þegar kemur að samstarfinu sjálfu:

<ul style="list-style-type: none"> • Þátttaka í að þróa áfangastaðinn til framtíðar öllum til ávinnings • Slagkraftur í samstarfi um markaðssetningu fyrir áfangastaðinn • Aðgangur að virku tengslaneti og samstarfi aðila á höfuðborgarsvæðinu • Þátttaka í reglulegum stefnumótun og samstarfsfundum – meiri samlegð og samvinna • Tölfræði og gögn • Faghópar eins og við á s.s. um markaðsmál, þróun og samstarfið 	<ul style="list-style-type: none"> • Sýnileiki í markaðsefni (t.d. auglýsingar á vef, samfélagsmiðlum ofl.) • Sameiginlegur kynningarvettvangur þegar á við t.d. Hittumst/Mannamót • Þátttaka í blaðamannaferðum, FAM og almannatengslum • Þátttaka í Reykjavík City Card – ef við á • Aðstoð í tengslum við ferðamál og tengingar • Afsláttur af viðburðum ef slíkir eru haldnir
---	---

Fyrirkomulag á samstarfi – rekstrarform

Lagðar eru fyrir þrjár tillögur að fyrirkomulagi á samstarfinu.

- **Tillaga 1: Höfuðborgarstofa – sjálfseignarstofnun**
- **Tillaga 2: Höfuðborgarstofa sjálfstæð eining undir SSH**
- **Tillaga 3: Höfuðborgarstofa hjá Reykjavíkurborg**

Tillögurnar eru aðeins settar hér fram til samanburðar en vinna þarf þær lengra og leggjast betur yfir þær eftir því hvaða leið verður valin. Settar eru fram tillögur að skipulagi, stjórnun, samlegð og samstarfi ásamt fjármögnun. Ásamt því að gerðar eru SVÓT greiningar fyrir hverja og eina til að hægt sé að meta fýsileikann. Athugið Samtök sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu eru hér tilgreind sem SSH.

Tillaga 1: Höfuðborgarstofa – sjálfseignarstofnun

Skipulag

Höfuðborgarstofa verði sjálfseignarstofnun. Samstarf og tekjugrunnur frá Reykjavíkurborg, Garðabæ, Hafnarfirði, Kópavogi, Kjósarhreppi, Mosfellsbæ, Seltjarnarnesi, og hagaðilum í ferðaþjónustu. Sérstakur samningur er við Samtök sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu og Ferðamálastofu um sértæk verkefni.

Stjórnun

Stjórn yrði samsett af fulltrúum sveitarfélaga í SSH (3x), Reykjavíkurborg (1x) og (4x) af vettvangi atvinnulífs. Öll sveitarfélögin hefðu kost á að eiga áheyrnarfulltrúa. Stjórn ræður framkvæmdastjóra. Stjórn og framkvæmdastjóri hafa forystu í að leiða málefni, móta stefnu, ná markmiðum og finna samlegð með öðrum verkefnum áfangastaðarins. Tilnefningar kæmu frá sveitarfélögum (SSH) og Reykjavíkurborg en kosning færi fram á aðalfundi um fulltrúa frá atvinnulífinu. Aðild yrði á grunni samstarfssamninga. Allir geta orðið aðilar að áfangastaðastofunni sem vilja þróa og efla ferðaþjónustu á höfuðborgarsvæðinu. Aðildargjöld gætu t.d. verið á grunni ársverka.

Samlegð og samstarf

Unnið vel þvert á alla hagaðila í samræmi við hagaðilagreiningu.

Fjármögnun

Samstarfssamningur bindandi til 5-10 ára í senn.

Á fyrsta ári yrði fyrirtækjunum boðin aðild fyrir lágmarksgjald og faghópur myndi setja upp tillögur að aðildargjaldi sem myndi gilda frá árinu 2022 til samþykktar. Hægt að sækja viðbótarfjármagn í sóknaráætlun og til Ferðamálastofu – en athuga skilgreind verkefni.

Sérstakur faghópur væri með fulltrúum frá sveitarfélögum um málefni þeirra sem sveitarfélögin tilnefna sína starfsmenn í.

Styrkleikar	Veikleikar
<ul style="list-style-type: none"> Starfsemi byrjar frá grunni, ferskt borð Jafnræði í ákvörðunartöku 	<ul style="list-style-type: none"> Þekkingarmiðlun innan Reykjavíkurborgar og sveitarfélaga á verkefnum og samlegð Hætta á að umboð verði ekki skýrt Óvissa með fjármagn, margir að sækja í sama fjármagnið Að setja upp nýtt rekstrarform tekur tíma Kostnaður við rekstur, húsnæði, starfsmannamál osfrv.
Tækifæri	Ógnanir
<ul style="list-style-type: none"> Sveitarfélög líklegri til að taka þátt Atvinnulífið sér hag í því að vinna með stofunni Sterk tengsl við atvinnulífið Allir geta orðið þátttakendur í starfinu Í takti við nálgun stjórnvalda um “public private partnership” nálgun 	<ul style="list-style-type: none"> Að missa tengsl við Reykjavíkurborg og sveitarfélög - þar með borgarráð og bæjarráð þar sem ákvörðunarvald liggur Óvissa með að halda aðilum að borðinu “whats in it for me” Hætta á einangrun í umhverfinu

Tillaga 2: Höfuðborgarstofa sjálfstæð eining undir SSH

Skipulag

Höfuðborgarstofa heyrir beint undir stjórn SSH og sé sjálfstæð eining undir stjórn SSH. Sérstakur samningur við sveitarfélögin um eininguna og aðrir samningar við stjórnvöld og atvinnulífið. *Athugið að ekki er vitað um neitt svipað rekstarform og þarf að skoða sérstaklega.

Stjórnun

Stofan heyrði undir stjórn SSH og stjórn SSH ræður framkvæmdastjóra. Stofunni til ráðgjafar yrði sjö manna ferðamálaráð sem væru fulltrúar frá sveitarfélögum í SSH (2x), Reykjavíkurborg (2x) og (4x) atvinnulífinu með þann tilgang að leiða sýn og stefnu, samþætta og finna samlegð með verkefnum fyrir áfangastaðinn. Ráðið myndi funda mánaðarlega. Ásamt því yrðu mótaðir og unnið með ákveðnum faghópum eins og við á. Sveitarfélög tilnefna í ráðið en atvinnulífið kys á grunni sinna samstarfsfyrirtækja/samstarfssamnings.

Samlegð og samstarf

Unnið vel þvert á alla hagaðila. Samlegð með störfum SSH eins og við á s.s. svæðisskipulag og sóknaráætlun. Stofan væri staðsett hjá Reykjavíkurborg. Stofunni verði þannig fundinn vettvangur þannig að hún geti sótt og keypt sér þjónustu hjá Reykjavíkurborg s.s. nýsköpunar- og þróunarvið, tæknimál, lögfræðimál o.fl. Fundinn verði farvegur þannig að stjórnandi Höfuðborgarstofu eigi auðvelt aðgengi og samstarf við stjórnendur borgarinnar s.s. með sameiginlegum fundum í tengslum við menningu, viðburði og umhverfis- og skipulagsmál.

Fjármögnun

Fjármögnun sé tryggð frá sveitarfélögum skv. samningum til 5-10 ára. Þátttaka fyrirtækja verði í fyrstu til 1 árs og frekari þátttaka mótuð á því ári með faghópi.

Styrkleikar	Veikleikar
<ul style="list-style-type: none"> Starfsemi byrjar frá grunni, ferskt borð Möguleikar á samlegð í rekstri s.s. bókhald Þekkingarmiðlun innan Reykjavíkurborgar og sveitarfélaga á verkefnum og samlegð Þekking á vinnu með ráðum sbr. svæðisskipulagsráð, velferðanefnd o.fl. Umboð um verkefni gæti orðið skýrara 	<ul style="list-style-type: none"> Engin sambærileg verkefni hjá SSH Kostnaður við húsnæði, starfsmannamál osfrv.
Tækifæri	Ógnanir
<ul style="list-style-type: none"> Nálægð við sveitarfélög og ákvörðunarvaldið Auðveldara að halda utan um heildarmyndina með öllum sveitarfélögunum 	<ul style="list-style-type: none"> Lítil tenging við atvinnulífið Atvinnulífið sjái sér mögulega ekki hag í því að vinna með stofunni

Tillaga 3: Höfuðborgarstofa hjá Reykjavíkurborg

Skipulag

Höfuðborgarstofa hjá Reykjavíkurborg. Rekstur á vegum Reykjavíkurborgar. Sérstakir samningar yrðu við Garðabæ, Hafnarfirði, Kópavogi, Kjósarhreppi, Mosfellsbæ, Seltjarnarnesi, Samtök sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu, Ferðamálastofu og atvinnulífið um þau verkefni sem unnin eru.

Stjórnun

Stofunni til ráðgjafar yrði sjö manna ferðamálaráð sem væru fulltrúar frá sveitarfélögum (2x), Reykjavíkurborg (2x) og (3x) atvinnulífinu með þann tilgang að leiða sýn og stefnu, samþætta og finna samlegð með verkefnum fyrir áfangastaðinn. Ráðið myndi funda mánaðarlega. Ásamt því yrðu mótaðir og unnið með ákveðnum faghópum eins og við á. Reykjavíkurborg, SSH og atvinnulífið tilnefnir í ráðið og faghópa (t.d. Ferðamálasamtök, SAF og SVÞ)

Samlegð og samstarf

Samfella ætti að verða í markaðssetningu fyrir Reykjavíkurborg. Þar eru unnið með íbúaráð og miðborgarráð sem væri hægt að nýta í samstarf í tengslum við verkefni Höfuðborgarstofu. Ásamt því að hægt væri að nýta stoðþjónustu hjá Reykjavíkurborg s.s. þjónustu- og nýsköpunarsvið, stafræna þróun, tæknimál og lögfræðimál. Yfirmaður Höfuðborgarstofu væri hluti af stjórnendahópi Reykjavíkurborgar og ætti auðvelt með að sækja til annarra stjórnenda varðandi samstarf og samlegð s.s í tengslum við menningu, viðburði og umhverfis- og skipulagsmál.

Fjármögnun

Reykjavíkurborg rekur stofuna. Sótt verði í viðbótar fjármagn til SSH og sóknaráætlun. Sérstakur samningur við Ferðamálastofu sem og hægt að sækja í sjóð þar. Fyrirtæki taki þátt á grunni verkefna s.s. markaðsverkefni.

Styrkleikar	Veikleikar
<ul style="list-style-type: none"> • Grunnfjármögnun alltaf tryggð • Þekking og samlegð við önnur svið hjá Reykjavíkurborg • Ekki þyrfti að setja upp nýtt rekstarform • Samlegð í rekstri, húsnæði, bókhald, starfsmannamál osfrv. 	<ul style="list-style-type: none"> • Áherslan of mikil á Reykjavíkurborg en ekki sveitarfélög, atvinnulífið og aðra hagaðila • Fjármagn og óvissa með þáttöku sveitarfélaga og fyrirtækja
Tækifæri	Ógnanir
<ul style="list-style-type: none"> • Tengsl inn í Reykjavíkurborgar • Nýtt samtal við ferðaðþjónustuna 	<ul style="list-style-type: none"> • Ferðamálaráðið heyrir undir borgarráð sem er þá með lokaákvörðunarvald – minnkar samstarfsvilja frá sveitarfélögum og atvinnulífi þar sem verkefni tengjast öllum aðilum • Tengsl og skuldbinding frá sveitarfélögum og atvinnulífinu verði of lítil ef einhver • Hætta á að verkefnið einangrist inn á við hjá Reykjavíkurborg

Fjármögnun

Skoða verður vel fjármögnun á áfangastaðastofu. Það var þó ekki verkefnið hér en vert að koma inn á að erlendis er það höfuðborgin sem á meirihluta og er leiðandi í starfinu. Því er lagt til að Reykjavíkurborg sé með grunnfjármögnun í slíkri stofu. Í mörgum sveitarfélögum er það einnig þannig að sveitarfélögi greiði x upphæð á hvern íbúða eða fastar upphæðir. Stjórnvöld hafa síðan komið með tillögu að 2,5 árs samningi en talið er hér mikilvægt að reynt sé að horfa til a.m.k. 5 ára samninga. Einnig að horft verði til þess að sækja í sóknaráætlun höfuðborgarsvæðisins og annarra áætlana fyrir valin verkefni. Muna þarf að það þarfnast starfskrafta að sækja fjármagn í áætlanir. Að sama skapi er hér því ekki talið raunhæft að sækja um styrki erlendis frá að svo stöddu enda væri það ekki grundvöllur fyrir grunnfjármögnun.

Lagt er til að á fyrsta ári starfseminnar verði atvinnulífið á grunni lágmarks kostnaðar þátttöku og áherslur unnar með þeim á 1 starfsári varðandi fjármögnun. Einnig þarf að skoða grundvöll þess hvaða vettvangar ferðamála og annarra hagaðila koma að verkefninu sbr. sem kemur fram í fýsileika og forsendur um mótun stofu.

4. Framtíðin og næstu skref

Þegar búið var að setja fram fyrstu drög að mótun og hugmyndum um áfangastaðastofu fyrir höfuðborgarsvæðið, byggða á þeim upplýsingum sem liggja fyrir, var talið mikilvægt að fá rýni á þá vinnu sem hafði farið fram og þá sérstaklega frá atvinnulífinu. Því var ákveðið að fá rýni frá bæði ferðaþjónustunni og verslun og þjónustu. Einnig var samtal innahúss hjá menningar- og ferðamálasviði. Á sama tíma komu fram hugmyndir frá atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneyti til Samtaka sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu um tillögur að samningum er varða áfangastaðastofurnar og hlutverk þeirra og er komið inn á það hér og stöðu þeirra mála. Áður en næstu skref eru lögð til.

Rýni frá atvinnulífinu

Rýnifundur með ferðaþjónustunni var haldinn 16. desember 2020 en mættir voru fimm fulltrúar frá bæði Samtökum ferðaþjónustunnar og Ferðamálasamtökum höfuðborgarsvæðisins.²⁴

Það var mikil ánægja með þá vinnu sem farið hefur fram og telja aðilar hana yfirgripsmikla og nýtast mjög vel inn í næstu skref þessarar vinnu. Það eru hins vegar miklar áhyggjur af því að verkefninu verði ekki áframhaldið af Reykjavíkurborg þrátt fyrir mikilvægi hennar og því vildu aðilar ítreka mikilvægið og áhugann um að koma ferðámálum Reykjavíkurborgar og höfuðborgarsvæðisins alls í betra horf í góðu samstarfi aðila.

Hér á eftir eru helstu punktar sem komu fram:

- Aðilar létu í ljós óánægju sína með afskiptaleyzi Reykjavíkurborgar af ferðaþjónustu síðustu ár. Telja ferðaþjónustunni sé sýnd mikil vanvirðing og áhugaleyzi á samstarfi hvort sem er með atvinnulífinu eða í heildarmyndinni fyrir landið allt. Traustið er brotið og það mun taka tíma að laga það og því sé breytinga þörf á skipulagi ferðamála á höfuðborgarsvæðinu. Allir aðilar þurfi að átta sig á mikilvægi ferðaþjónustunnar og hverju hún skili höfuðborgarsvæðinu í verðmætum.
- Tillaga 1 um að áfangastaðastofa verði sjálfseignarstofnun hugnast aðilum best. Hins vegar er ljóst að mikla undirbúningsvinnu þarf með Samtökum sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu og Reykjavíkurborg svo það geti orðið. Ásamt því að efla þarf Ferðamálasamtök höfuðborgarsvæðisins á ný. Ljóst er að aðilar eins og SAF og SVP séu hagsmunasamtök sem komi ekki að stofnun slíkrar stofu enda sé það ekki hlutverk þeirra. Því sé það best að Ferðamálasamtök höfuðborgarsvæðisins

²⁴ Viðmælendur í rýnihópum – ferðaþjónusta (5) – sjá í heimildaskrá.

séu drifkraftur ferðaþjónustunnar með svipuðum hætti og verið hefur á landsbyggðinni.

- Þó ljóst sé að vilji sé til að setja á fót sjálfseignarstofnun eru aðilar sammála um að mikilvægt sé að sveitarfélög höfuðborgarsvæðisins sjái sér hag í samvinnu og að þau þurfi fyrst og fremst að vera sammála í upphafi um að þessi samvinna sé mikilvæg og muni skila þeim ávinningi. Því sé vænlegt að taka aðlögunartíma á fyrsta árinu þar sem að allir aðilar stilli strengi með það leiðarljósi að stofna samstarfsvettvang þar sem að sjálfseignarstofnun sé vænlegasti kosturinn.
- Rætt var um mikilvægi þess að fá öflugan forsvarsmann sem leiðir verkefnið áfram og sameinar krafta og vinnur skipulega með Samtökum sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu, Reykjavíkurborg og Ferðamálasamtökunum að framhaldinu. Aðila sem skilur og getur unnið bæði með sveitarfélögum og atvinnulífínu. Ljóst sé þessi vinna gerist ekki á einni nóttu og þarfnast mikils áframhaldandi samtals og kynningar bæði inn á við og út á við.

Rýnifundur með verslun og þjónustu var haldinn 7. janúar 2021 en mættir voru sex fulltrúar frá bæði Samtökum verslunar og þjónustu og Miðborginni okkar.²⁵

Á rýnifundinum kom fram ánægja með þá vinnu sem hefur farið fram. Því er fagnað að byggja eigi betur undir ferðaþjónustuna og auka vægi hennar á höfuðborgarsvæðinu í samstarfi aðila. Það sé afar mikilvægur liður í samkeppnishæfni höfuðborgarsvæðisins bæði inn á við og ekki síst í alþjóðlegri samkeppni. Það sé alveg ljóst að það þurfi öfluga áfangastaða- og markaðsstofu fyrir höfuðborgarsvæðið.

Hér á eftir eru helstu punktar sem kom fram:

- Tækifæri og ávinningur er talin falin í samstarfi atvinnulífsins og sveitarfélaganna og slíkt þurfi að vera grundvöllurinn í starfinu og mótun samstarfsins. Sveitarfélögin eigi einnig að sameinast um þessa vinnu fyrir allt höfuðborgarsvæðið og er vonast til þess að svo verði í framhaldi þessarar vinnu þar sem það hafi verið of lítið. Umboð um slíka vinnu þarf einnig að vera skýrt að ekki sé aðeins verið að tala um markaðsmál heldur einnig þróunar- og skipulagsmál sem þarf að haldast í hendur.
- Horfa eigi ekki aðeins til ferðamanna heldur einnig þess að búa og starfa á höfuðborgarsvæðinu í áherslum. Einnig er mikilvægt að horfa til innanlandsmarkaðssetningar til íbúa þar sem reynslan hafi kennt okkur að hafa ekki öll eggjin í sömu körfunni sbr. COVID-19 og erlenda ferðamenn. Tengja þarf einnig stefnur við heildarstefnuna í ferðamálum fyrir Ísland – það sé styrkur í því og mikilvægt að byggja á sömu gildum – þó síðan aðilar vinni með sín sérkenni.
- Á þessum tímapunkti er talið mikilvægt að skilgreina eiganda og ábyrgðaraðila á verkefninu áður en næstu skref séu tekin. Því það er mikill áhugi á því að sjá verkefnið fara af stað. Mikilvægt sé að fara í mikla innri kynningu og gera skoðanakönnun í framhaldinu á raunverulegum áhuga fyrirtækja á því að taka þátt í slíku verkefni.

Tillaga 2 hugnast aðilum best á þessum tímapunkti. Þó í þeim skilningi að það er talinn ávinningur af því að verkefnið sé unnið áfram af Samtökum sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu þar sem að það hafi alla þá þræði sem til þarf. Hins vegar að verkefnið sé samt unnið í nánú samstarfi við atvinnulífið og því sé fundinn farvegur. Á sama tíma sé lítið til annarra rekstrareininga þar sem sveitarfélögin hafa sameinast um verkefni sbr. Strætó og athugað hvort eitthvað af þeim formum gæti hentað fyrir samstarfið til framtíðar.

Til þess að atvinnulífið komi með fjármagn þarf svo að vera skýrt hvaða ávinningur felist í því fyrir viðkomandi fyrirtæki. Faghópur um slíka vinnu, eins og lagt er til í tillögum, gæti unnið slíka

²⁵ Viðmælendur í rýnihópum – verslun og þjónusta (6) sjá í heimildaskrá.

vinnu. Vert er að athuga að ef áherslan er aðeins á ferðamál er erfitt að fá aðila eins og verslun og þjónustu með í verkefnið.

- Rætt var um hvernig fyrirkomulagi væri háttað hjá fulltrúum verslunar og þjónustu í áframhaldandi vinnu og var þar horft til Samtaka verslunar og þjónustu.

Tillögur um áfangastaðastofur og SSH

Komið hefur fram að atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið, Ferðamálastofa og Stjórnstöð ferðamála létu á sínum tíma gera skýrslu um áfangastaðastofur þar sem hugmyndin er að stofnaðar verði áfangastaðastofur um land allt sem séu leiðandi skipulagseiningar innan hvers landshluta um ferðamál. Í lok ársins var ljóst að atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytið horfir til landshluta samtaka sveitarfélaganna sem viðsemjendur um þau verkefni. Drög að samningi hafa verið send til Samtaka sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu til skoðunar. Ef ákvörðun er tekin um að skrifa undir þann samning er það síðan samtakanna að ákveða við hvern þau semja um framkvæmd þeirra verkefna sem þar koma fram. Þetta breytir að einhverju leyti þeim forsendum sem voru settar upp í upphafi um verkefnið en rímar þó vel við þær niðurstöður sem koma út úr vinnustofum með hagaðilum, þar sem er mikill áhugi á því að stofnuð sé áfangastaðastofa fyrir allt höfuðborgarsvæðið í samstarfi allra hagaðila.

Í lok árs fékk ráðgjafi uppfærðar upplýsingar varðandi hlutverk og verkefni áfangastaðastofu frá Ferðamálastofu og ríma þær einnig vel við þær tillögur sem hafa verið gerðar hér um verkefni áfangastaðastofu sem byggir á samtölum við hagaðila.

Upplýsingar frá Ferðamálastofu²⁶:

Á meðal hlutverka áfangastaðastofu eru eftirfarandi verkefni sem áfangastaðastofan sinnir í samstarfi og samráði við aðra aðila sem um sömu málaflokka hafa að gera:

- Gerð og framkvæmd áfangastaðaáætlunar og aðgerðaráætlunar ásamt tengingu við aðrar opinberar stefnur og áætlanir. Áfangastaðaáætlun skal vera í sífelldri endurskoðun, aðgerðaráætlun skal uppfærð árlega.*
 - Áfangastaðaáætlun á að vera lifandi og taka mið af áherslum hvers tíma fyrir viðkomandi svæði, t.d. sjáum við fyrir okkur að tölfræði sé hægt að uppfæra eins oft og nýjar tölur eru gerðar opinberar.
 - Við ætlumst til að aðgerðaráætlun verði uppfærð í það minnsta árlega og að t.d. umsóknir inn í Framkvæmdasjóð ferðamannastaða taki mið af þessari áætlun.
- Aðkoma að gerð stefnumótunar og áætlana á landsvísu sem snertir ferðaþjónustu.*
 - T.d. stefnumótunnar fyrir ferðaþjónustu, samgönguáætlun, skipulags mál o.fl.
- Aðkoma að þarfagreiningu rannsókna og mælinga á landsvísu til að tryggja samanburðarhæfni milli svæða auk þess að koma með tillögur og innsýn inn í rannsóknarþörf hvers landshluta.*
 - Án rannsókna og tölfræði er erfitt að vinna að framgangi greinarinnar. Stjórnvöld hafa aukið til muna fjármuni til þessa málafloks og nýlega hefur verið samþykkt rannsóknaráætlun ferðaþjónustunnar 2020-2022. Þá er Atvinnu- og nýsköpunarráðuneytið með í sinni umsjón jafnvægisás ferðamála, mikilvægt er að áfangastaðastofur séu meðvitaðar um þessa vinnu og eigi jafnvel aðkomu henni með einum eða öðrum hætti.
- Stuðla að vörubróun og nýsköpun auk þess að vinna þverfaglega að þróunarverkefnum innan svæðis og á landvísu.*
 - Leita eftir og vera tilbúin til samstarfs við aðrar áfangastaðastofur eða hlutaðeigandi aðila þegar kemur að verkefnum sem nýtast nærliggjandi svæðum eða á landvísu.
- Leggja mat á fræðsluþörf, hafa aðkomu að þróunarverkefnum er varða hæfni og gæði í ferðaþjónustu, veita ráðgjöf varðandi fræðslu og miðla upplýsingum um hvað er í boði í samstarfi við hlutaðeigandi fræðsluaðila.*

²⁶ Tölvupóstur frá Elíasi Bj. Gíslasyni hjá Ferðamálastofu til ráðgjafa, 17. desember 2020.

- a. Eiga í samstarfi við t.d. Hæfnissetrið eða löuna um greiningu á fræðsluþörf innan svæðis og úrræði sem eru í boði.
- f) *Sinna svæðisbundinni markaðssetningu í samstarfi við sveitarfélög og ferðaþjónustuaðila sem dregur fram sérstöðu landshlutans og styður við markaðssetningu Íslands í heild.*
 - a. Vinna markaðsáætlun fyrir svæðið fyrir innanlandsmarkaðinn, horfa til áherslna Íslandsstofu þegar kemur að markaðssetningu erlendis og eiga samstarf við þau í þessum efnum.
- g) *Vera grunneining í stoðkerfi ferðamála í landshlutunum. Áfangastaðastofur liðsinna sveitarfélögum, fyrirtækjum og einstaklingum innan svæðis vegna ferðaþjónustu samkvæmt samstarfssamningum.*
 - a. Vera samnefni og tengipunktur fyrir sveitafélög á svæðinu þegar kemur að málefnum ferðaþjónustunnar. Vera leiðandi afl í samstafi fyrirtækja á svæðinu þegar kemur að ferðaþjónustunni.

Tillaga að næstu skrefum

Öflugt starf í tengslum við ferðaþjónustu og áfangastaðastjórnun er mikilvægt fyrir samkeppnishæfni höfuðborgarsvæðisins, hvort sem er í alþjóðlegu samhengi eða innanlands. Ekki síst þarf að horfa til þess að nýta þarf auðlindir og skipuleggja samstarf með hagaðilum á skilvirkan og árangursríkan hátt til langs tíma.

Það er alveg ljóst að efla þarf verkefni á sviði ferðamála á höfuðborgarsvæðinu til þess að vera betur samkeppnishæf. Í því samhengi þarf að efla og sinna þeim verkefnum sem koma fram í tillögum um áfangastaðastofu á vegum stjórnvalda ásamt þeim tillögum sem lagðar hafa verið til af ráðgjafa hér í þessari skýrslu og eru byggðar á samtali við hagaðila og upplýsingum um aðrar áfangastaðastofur bæði hér á Íslandi og alþjóðlega.

Að sama skapi þarf að efla samstarf á höfuðborgarsvæðinu í ferðamálum og það kemur skýrt fram í öllum samtölum og vinnustofum hvort sem er frá sveitarfélögum eða atvinnulífinu. Ljóst er einnig samkvæmt tillögum sem hafa verið lagðar hér til um skipulag, áherslur og samstarf og þá rýni sem hefur fram að mikill áhugi er á því að halda vinnunni áfram og stofna öfluga áfangastaða- og markaðsstofu fyrir höfuðborgarsvæðið.

Miðað við rýnifundi virðist áhugi fyrir samstarfi um tillögur 1 - sjálfseignarstofnun og tillögu 2 - þar sem áfangastaðastofan væri sjálfstæð eining undir stjórn SSH. Mikil grunnvinna þyrfti að fara fram áður en farið væri í aðra hvora tillögunna. Þar er horft sérstaklega til vilja og áhuga sveitarfélaganna á samstarfi og hvernig því væri háttað, Ferðamálasamtök höfuðborgarsvæðisins þurfa að undirbúa og efla samtal innan sinna raða ásamt því að skoða þarf hvernig samstarfi væri háttað í tengslum við Samtök verslunar og þjónustu. Skýr vilji þarf einnig að vera hjá Reykjavíkurborg að fara í þá vegferð þar sem að grunnurinn að áfangastaðastofu liggur í núverandi Höfuðborgarstofu og verkefnum hennar.

Hér er því lagt til af ráðgjafa að næsta skref væru eftirfarandi:

- Tillögur atvinnuvega- og nýsköpunarráðuneytisins byggja á því að samningar um áfangastaðastofur liggja hjá landshlutasamtökum sveitarfélaganna. Því er það lagt til að ábyrgðin á verkefninu verði færð til Samtaka sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu. Þau ráði verkefnisstjóra til áframhaldandi vinnu í samstarfi aðila til þess að móta samstarfið frekar.
- Mótaður verði ráðgjafahópur á vegum Samtaka sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu, Ferðamálasamtaka höfuðborgarsvæðisins og Samtaka verslunar og þjónustu sem móti aðgerðaráætlun til næstu mánaða byggða á þeirri vinnu sem þegar hefur farið fram.

Heimildir

- Aðalskipulag Reykjavíkurborgar: <https://reykjavik.is/thjonusta/adalskipulag-reykjavikur>
- Austurbrú: www.austurbru.is
- Áherslu verkefni sóknaráætlunar höfuðborgarsvæðisins 2020: https://www.ssh.is/images/stories/Soknaraetlun/2020-2024/Ahersluverkefni_2020_SSH.pdf
- Bill Baker (2007). Destination Branding for Small Cities. The Essential for Successful Place Branding.
- European City Marketing: <https://www.europeancitiesmarketing.com/>
- Ferðamálastefna Reykjavíkurborgar 2020-2025 https://reykjavik.is/sites/default/files/ferdamalastefna_reykjavikurborgar_2020-2025.pdf
- Ferðamálastofa: Áfangastaðastofur: https://www.ferdamalastofa.is/static/files/ferdamalastofa/DMO/dmo_study_full_190912_lowres.pdf
- Ferðamálastofa: Áfangastaðastaðaaætlunir: <https://www.ferdamalastofa.is/is/troun-og-samstarf/afangastadaaetlanir>
- Fjárhagsáætlun Reykjavíkurborgar 2020: <https://reykjavik.is/fjarhagsaetlun-reykjavikurborg> Future Place Leadership. Nordic Place Branding Report 2020: <https://placeleadershipacademy.com/>
- Markaðsstofa Reykjavíkness: www.visitreykjaness.is
- Markaðsstofa Suðurlands: www.south.is
- Markaðsstofa Norðurlands: www.northiceland.is
- Markaðsstofa Vestfjarða: www.vestfjardastofa.is
- Markaðsstofa Vesturlands: www.west.is
- Researchgate. A framework for Rural Tourism Destination Marketing Organisation: https://www.researchgate.net/figure/Destination-management-and-marketing-organisation-framework-DMMO_fig2_265253251
- Sóknaráætlun höfuðborgarsvæðisins 2020-2024: https://www.ssh.is/images/stories/Soknaraetlun/2020-2024/Soknaraetlun_Hofudborgarsvaedisins_2020-2024.pdf
- Svæðisskipulag höfuðborgarsvæðisins 2040: https://www.ssh.is/images/stories/Hofudborgarsvaedid_2040/HB2040-2015-07-01-WEB_Undirritad.pdf
- World Tourism Organisation, *Policy and destination management*: <https://www.unwto.org/policy-destination-management>

Viðhengi 1- Áfangastaða- og markaðsstofur í völdum höfuðborgum

Viðhengi 2 – Vinnustofa með menningar- og ferðamálasviði - samantekt

Viðhengi 3 – Vinnustofa með hagaðilum – samantekt

Viðmælendur í rýnihópum:

Ferðapjónusta (5): Birgir Guðmundsson, Icehotels (fagnefnd SAF), Hallgrímur Lárusson, Snæland Grímsson (stjórn SAF), Ingibjörg Ólafsdóttir, Radisson Hótel Saga (stjórn SAF), Rannveig Grétarsdóttir, Elding (stjórn Ferðamálasamtaka höfuðborgarsvæðisins), Þórir Garðarsson, Grayline (stjórn Ferðamálasamtaka höfuðborgarsvæðisins)

Verslun og þjónusta (6): Guðrún Álfheiður Thorarensen, Eik (SVÞ), Guðrún Jóhannesdóttir, Kokka (SVÞ), Kristjana Ósk Jónsdóttir, Reitir (SVÞ), Jakob Einar Jakobsson, Jómfrúin (Miðborgin okkar), Sigríður Harðardóttir, Strætó (SVÞ) og Tinna Jóhannsdóttir, Smáralind (Miðborgin okkar/Markaðsstofa Kópavogs)