



MASTERPLAN FOR
EN BÆREKRAFTIG
REISELIVSUTVIKLING AV:

SØR-VARANGER MOT 2030

April 2023

Foto: Bernt Nilsen as Kirkenes

VISIT
KIRKENES
REGION

MIMIR

FORORD

Prosesshistorie

Den opprinnelige masterplanen for Sør-Varanger ble ferdigstilt og politisk vedtatt april 2015. Fase III av Reisemålsprosessen i Sør-Varanger ble startet oktober 2016, og hadde en planlagt prosjektperiode på 24 måneder. I mars 2018 ble det gjennomført et evalueringsmøte med Innovasjon Norge hvor oppnådde resultater og status for Fase III var tema. Konklusjonen var at prosjektet hadde oppnådd god framdrift og resultater, men at prosjektperioden burde forlenges, samtidig som reisemålet ble oppfordret til å starte et arbeid for å oppnå status som bærekraftig reisemål.

I april 2018 vedtok styringsgruppen at en ønsket en videreføring av fase III og oppstart av en bærekraftprosess, ledet av Visit Kirkenes ved Dag Norum. For å samkjøre bærekraft- og reisemålsprosessene ble masterplanen revidert og handlingsplan for bærekraftprosessen innlemmet som en del av masterplanen.

Høsten 2018 er det gjennomført tre arbeidsmøter med styringsgruppa, hvor den strategiske delen av masterplanen ble gjennomgått og evaluert, og tiltaksdelen revidert.

Styringsgruppa vurderte den strategiske plattformen som ble utformet i fase II som fortsatt relevant, og planens strategiske del kap. 3-5 ble derfor stående så godt som uendret. Tiltakskapittelet ble revidert, noen av tiltakene ble fjernet, fordi de var avsluttet eller ikke lenger aktuelle, og nye tiltak ble satt inn. Planen hadde etter revisjonen i 2018 fortsatt syv tiltaksområder, men tidligere tiltaksområde 3 «Realisere Opplevelseshuset» ble erstattet med tiltak «Status som Bærekraftig Reisemål», under veiledning av bærekraftveileder Anne Dorte Carlsson i Occasio Consulting.

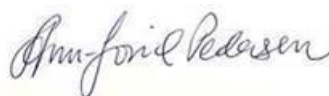
For å opprettholde merket for bærekraft må reisemålets felles strategi revideres hvert 3. år. Høsten 2022 startet derfor en ny revisjonsprosess av masterplanen under veiledning fra Mimir AS ved Ann-Jorid Pedersen. Den vedlagte masterplanen er resultatet av denne prosessen.

Dette dokumentet vil derfor ha status både som «Masterplan for Sør-Varanger mot 2030» og som «Handlingsplan for bærekraftig reisemålsutvikling i Sør-Varanger» Planen er behandlet i styringsgruppa 29. mars 2023 og skal deretter behandles av henholdsvis Visit Kirkenes Region SA og Sør-Varanger kommunestyre i april 2023

Kirkenes, 4. april 2023



Dag Norum, Visit Kirkenes Region SA
Prosjektleder



Ann-Jorid Pedersen, Mimir AS
Prosessveileder revisjon

INNHold

Forord	2
Kort sammendrag av strategien	4
1.0 Prosess, organisering og metoder.....	6
1.1 Bakgrunn, formål og organisering av arbeidet	6
1.2 Organisering av arbeidet	7
2.0 Visjon, mål og strategi	9
2.1 Visjon.....	9
2.2 Tre overordnede mål.....	9
2.3 Fem effektmål.....	9
2.4 Strategiske grep.....	14
3.0 Bakgrunn og fokusområder	16
3.1 Trender og utviklingstrekk i reiselivet generelt	16
3.2. Endrede føringer for reisemålet.....	18
3.3 Situasjonsanalyse for reisemål Sør-Varanger	21
3.4 Faktavindu 2018-2022	24
3.5 Trafikkstrukturen i Sør-Varanger.....	28
3.6 Bærekraft som premiss for utviklingen	30
4.0 Problemformuleringer og potensial	34
4.1 Problemstillinger i et utviklingsperspektiv	34
4.2 Potensial	35
4.3 Kommunens rolle og medvirkning som premiss for en vellykket utvikling.....	36
5.0 TILTAKSPLAN APRIL 2023- APRIL 2026	37
Område 1. VIKTIGE BESØKSPUNKTER FOR KIRKENESREGIONEN	37
Område 2. STYRKET DESTINASJONSLEDELSE OG ORGANISERING	38
Område 3. KIRKENES SOM BÆREKRAFTIG REISEMÅL	38
Område 4. INFRASTRUKTUR, TILGJENGELIGHET OG STRATEGISKE ALLIANSER	39
Område 5. OPPLEVELSESUTVIKLING, KOMPETANSE OG KOMMUNIKASJON.	39
Referanseliste	41

KORT SAMMENDRAG AV STRATEGIEN

Begrepsavklaring

- Visit Kirkenes Region SA er reisemålets destinasjonsselskap
- Kirkenes er reisemålets varemerke (og merkevare) utad i markedet
- Sør-Varanger er det området som masterplanen omfatter.

Situasjonsanalyse og potensial for videre vekst

En ny vurdering av reisemålet i forbindelse med revisjonen, viser at situasjonsbeskrivelsen fra den opprinnelige masterplanen (2015) i stor grad fortsatt er relevant. Nærheten til Russland som konkurransefaktor, har imidlertid fått seg en solid knekk og vil trolig ikke kunne bli et fortrinn igjen på mange år.

De nye føringene som har kommet siden forrige revisjon, peker mot at reiselivet må bli en mer bevisst lokalsamfunnsbygger. I tillegg er økt digitalisering og bærekraft blitt et grunnleggende element i destinasjonsutviklingen.

Reisemålets konkurransefortrinn er knyttet til stabilt vinterklima og et godt opplevelsestilbud, nærheten til finsk Lapland, samt at Kirkenes er start- og stoppested for Hurtigrutens kystcruise. Utfordringene handler i stor grad om varierende tilgjengelighet og kapasitet, samt store uforutsigbarheter knyttet til rammebetingelser, krig i Russland, klima og beredskap og kommersielle vurderinger hos de store transportørerne. Reisemålets profil er mer avklart, og satsingen på kongekrabbe og lokalt liv har så langt vært vellykket, men det gjenstår fortsatt å skape nytt og mer relevant innhold. Organiseringen av reiselivet er forbedret, men destinasjonsselskapet Visit Kirkenes Region SA har fortsatt for små muskler til å bli en reel driver av utviklingen.



Strategien på ett brett

Visjon

Sør-Varanger skal bli verdenskjent som et helårlig bærekraftig reisemål som byr på sterke og lett tilgjengelige opplevelser basert på arktisk natur, dyreliv og lokal kultur og levemåte.

Sør-Varanger som reisemål skal bli særlig kjent for gode opplevelser knyttet til kongekrabben og kunsten å leve godt i det høye nord (Arctic living). Sør-Varanger skal videre oppfattes som et helstøpt, opplevelsesbasert reisemål, med Kirkenes sentrum som et attraktivt og effektivt nav for opplevelser i hele regionen.



Overordnet mål

1. Øke sysselsettingen i reiselivet til 350 årsverk*
2. Verdiskapingen skal økes med 25% fra 2019-nivå
3. Beholdet merket som bærekraftig reisemål og framstå som et mer attraktivt lokalsamfunn, målt på både økonomi, natur og sosiokulturelle forhold



Strategiske grep

1. Reiselivet vil ta et sterkere samfunnsansvar og bidra aktivt til å bygge gode lokalsamfunn
2. Vi vil integrere Bugøynes, Pasvik, Grense Jakobselv og Neiden i reisemålet og fornye profilen i hht dette
3. Vi vil vende oss mot nord-Finland for et forpliktende og strategisk utviklings- og markedssamarbeid



Mål

1. Styrke posisjon og konkurransekraft
2. Styrke tilgjengeligheten til og internt på reisemålet
3. Styrke bedriftenes omstillingsevne, ledelsen av reisemålet og samarbeidet med finsk Lapland
4. Revitalisere reisemålets kommunikasjon og profil
5. Styrke bærekraft og besøksstyring på reisemålet



Tiltaksområder

1. Oppgradere viktige besøkspunkter for Kirkenes-regionen
2. Styrket destinasjonsledelse og organisering
3. Kirkenesregionen som bærekraftig reisemål
4. Infrastruktur og strategiske allianser
5. Opplevelsesutvikling, kompetanse og kommunikasjon



*Kilde: Tall basert på SSBs næringskodene 55, 56 og 79.

1.0 PROSESS, ORGANISERING OG METODER

1.1 BAKGRUNN, FORMÅL OG ORGANISERING AV ARBEIDET

Hva er en masterplan?

En masterplan er et dokument som legger langsiktige rammer for utviklingen av en destinasjon. Planen skal først og fremst dekke det fellesrommet der det er hensiktsmessig at aktørene samarbeider om tiltak som gir bedre rammer for den stedlige verdiskapingen. En Masterplan er dermed en overordnet strategi for arbeidet på destinasjonsnivå. Strategien beskriver hvordan aktørene i fellesskap kan redusere irritasjonsmomenter og utvikle attraksjonskraft både på kort og lang sikt. Masterplanen er videre tuftet på offentlig-privat samhandling, der Sør-Varanger kommune og næringsaktørene har utviklet og skal forvalte strategien i fellesskap. Bærekraft ligger som et premiss for hele strategien. Det betyr at masterplanen tar hensyn til både natur, kultur, miljø, sosiale verdier og økonomisk levedyktighet.

Denne masterplanen omhandler hele Sør-Varanger som reisemål. Masterplanen tar samtidig utgangspunkt i at hele Øst-Finnmark med grenseområdene på russisk og finsk side fremstår som én opplevelsesregion for mange av de tilreisende. Et nytt strategisk grep i denne masterplanen er å flytte perspektivet fra Russland til Finland og se Sør-Varanger som en del av nord-Finland i reiselivssammenheng. Begrepene Sør-Varanger og Kirkenes brukes noe om hverandre i dokumentet.

Formålet med masterplanprosessen

Formålet med denne fasen har vært å utarbeide et *overordnet og helhetlig rammeverk* for utviklingen av reisemålet. Arbeidet med dette rammeverket bygger på forstudiet som ble avsluttet i 2012. Gjennomføringen av denne tredelte prosessen følger Innovasjon Norges arbeidsopplegg «Hvitebok for bedre reisemålsutvikling».

Prosessen som er gjennomført har hatt som mål å skape en overordnet strategi for reisemålet som er forankret og innpasset i kommunestyrets planverk og bygd på felles ambisjoner om å ta gode helhetlige grep om utviklingen av reisemålet og lokalsamfunnene i Sør-Varanger i et langsiktig perspektiv. Masterplanen griper dermed direkte inn i også andre næringer og strategier for utvikling i Sør-Varanger.

1.2 ORGANISERING AV ARBEIDET

Organisering Fase II, 2013-2015

Proessen har vært organisert med PLP som styringsmodell, med en bredt sammensatt styringsgruppe (SG). Prosjektansvarlig (PA) har vært Arve Tannvik fra Kirkenes Næringshage AS, mens Ann-Jorid Pedersen fra Mimir AS har vært innleid prosjektleder (PL). Proessen har dessuten fått hjelp underveis fra rådgivere i Norsk Designråd og Innovasjon Norge, samt selskapene Uniform AS og Prolouge AS.

Organisering av Fase III 2016 - 2018

Fase III hadde oppstart oktober 2016. De første 6 månedene var Ann-Jorid Pedersen, fra Mimir AS engasjert som midlertidig prosjektleder, inntil Dag Norum tiltrådte som ny prosjektleder februar 2017. Prosjektansvarlig for fase II var Kirkenes Næringshage, senere Orinor as.

Første revidering mars 2020

Masterplanen ble første gang revidert i 2019 hvor den også fikk status som handlingsplan for «Kirkenes som bærekraftig reisemål». Da ble prosjektansvaret overført til Visit Kirkenes Region SA hvor Orinor as ved Dag Norum som prosjektleder og Anne Dorthé Carlson som ekstern veileder. Fram til Kirkenes fikk merket august 2021 var dette arbeidet organisert ihht PLP.

Andre revidering mars 2023

Dette er en flerårig strategi som er offentlig tilgjengelig, utviklet i en involverende prosess og som er basert på et mål om økt bærekraft og god besøksstyring. Den følges av konkrete handlingsplaner som skal oppdateres årlig. Strategien skal revideres hvert tredje år.

Visit Kirkenes Region SA er blitt etablert som ett av tiltakene i pågående fase 3. Dette organet, der Dag Norum er innleid daglig leder, fortsetter arbeidet med både masterplantiltakene, revisjoner og ikke minst arbeidet med Merket for bærekraftig reisemål. Styret i Visit Kirkenes har fungert som styringsgruppe for denne revisjonen. Høsten 2022 ble så Strategisk råd Sør-Varanger (ihht til masterplan 2016-2018) etablert som et rådgivende organ for reisemålsprosessen i Sør-Varanger. Den består av alle medlemsbedriftene i visit Kirkenes, administrativ ledelse i Sør-Varanger Kommune og andre sentrale aktører i reiselivet i Sør-Varanger.

Styringsgruppa i Visit Kirkenes Region SA	
Nicole Hatle-Merten	H. Hatle AS / Barentssafari
Anita Svortevik	Scandic Kirkenes AS
Kjersti Wikan	Nibio Svanhovd
Bjørn Erik Mikkola	Kirkenes Taxi AS
Silje Randa	Snowhotel Kirkenes AS
Monika Raab, (varamedlem)	Pasvik Turist as / Booking Kirkenes
Jan Kåre Sivertsen, (varamedlem)	Neiden Fjellstue AS

Finansiering

Masterplanarbeidet for Sør-Varanger er finansiert gjennom bidrag fra Innovasjon Norge, Sør-Varanger Utvikling, Sør-Varanger kommune og lokale reiselivsbedrifter. I tillegg har deltakerne i styringsgruppa vært finansielle partnere gjennom egeninnsats. Denne siste revidering er finansiert av Innovasjon Norge og Sør-Varanger Utvikling as.

Revisjonsprosessen

Revisjonsprosessen startet i september 2022 og var ferdig i april 2023. Den har vært åpen og involvert ulike interessenter gjennom møter og workshops i tillegg til styringsgruppemøtene. Rådgivningsselskapet Mimir as har bidratt i arbeidet.

Begrepsavklaring

- Visit Kirkenes Region SA er reisemålets destinasjonsselskap
 - Kirkenes er reisemålets varemerke (og merkevare) utad i markedet
 - Sør-Varanger er det området som masterplanen omfatter.
-

2.0 VISJON, MÅL OG STRATEGI

2.1 VISJON

Sør-Varanger skal bli verdenskjent som et helårlig bærekraftig reisemål som byr på sterke og lett tilgjengelige opplevelser basert på arktisk natur og dyreliv og lokal kultur og levemåte.

Spesifisert:

- Sør-Varanger som reisemål skal bli særlig kjent for gode opplevelser knyttet til kongekrabben, kystopplevelser og kunsten å leve godt i det høye nord (Arctic living)
- Sør-Varanger skal oppfattes som et helstøpt, opplevelsesbasert reisemål, med Kirkenes sentrum som et attraktivt og effektivt nav for opplevelser i hele regionen og med Bugøynes, Pasvik, Neiden som selvstendige og berikende besøksmål. Grense Jakobselv skal i tillegg jobbes med som et viktig besøkspunkt.
- Sør-Varanger skal fremstå som et bærekraftig reisemål som ivaretar natur, kultur og miljø og styrker sosiale verdier og økonomisk levedyktighet.

2.2 TRE OVERORDNEDE MÅL

Sør-Varanger skal innen 2030:

1. Øke sysselsettingen i reiselivet til 350 årsverk¹
2. Øke verdiskapingen med 25% (fra 2019-nivå)
3. Beholdet merket som bærekraftig reisemål og framstå som et mer attraktivt lokalsamfunn, målt på både økonomi, natur og sosiokulturelle forhold.

2.3 FEM EFFEKTMÅL

Masterplanens strategidel er bygd på fem effektmål.

1. Styrke posisjon og konkurransekraft
2. Styrke tilgjengeligheten til og internt på reisemålet
3. Styrke bedriftenes omstillingsevne, ledelsen av reisemålet og samarbeidet med finsk Lapland
4. Revitalisere reisemålets kommunikasjon og profil
5. Styrke bærekraft og besøksstyring på reisemålet

De enkelte målene er begrunnet og forklart nedenfor.

1. STYRKE POSISJON OG KONKURRANSEKRAFT

Målet innebærer å fortsette å styrke reisemålets posisjon og konkurransekraft i

A) det eksisterende internasjonale opplevelsesmarkedet, og i

¹ Tall basert på SSBs næringskodene 55, 56 og 79.

B) det nasjonale bedriftsmarkedet.

A gjelder særlig for Nordlys/ arktisk vinter, rundreise, og tematurismesegmentene², mens B særlig gjelder for nasjonale bedriftsgrupper som kjøper opplevelsesbaserte program.

Det blir særlig viktig å kundetilpasse tilbud og kommunikasjon til de gjestegruppene vi vil få gjennom:

- Finsk Lapland
- Hurtigruten og ekspedisjonscruise

Her ser vi en tydelig vridning fra asiatiske gjester til europeiske gjester, hvilket også gir konsekvenser for produktutvikling og kommunikasjon.

Målet skal realiseres gjennom:

1. å utvikle Neiden, Pasvik, Bugøynes og Grense Jakobselv som selvstendige besøksmål og attraksjoner. Sikre at deres videre utvikling og profil forsterker hverandre, skiller seg fra hverandre og bidrar positivt til det nye helhetlige reisemålet Sør-Varanger. Som en del av dette skal også det samiske og finske kulturperspektivet tydeligere inn i totalleveransen.
2. å levere mer tilpassede og differensierende kundeopplevelser for reisemålets ulike prioriterte målgrupper i alle sesonger, herunder utvikle nye tjenestetilbud og løsninger som gjør de viktigste kundereisene på reisemålet bedre og mer sømløse. Eksempelvis løse hvordan gjestene skal komme seg fra Ivalo til Kirkenes og hvordan de best kan bevege seg mellom byen og de fire opplevelsesområdene i kommunen. Vi skal også avklare hvordan de skal forberedes og kommuniseres med i forkant og etterkant, hva slags tjenester de vil trenge underveis og på de ulike stedene etc. Dette innebærer også å ta et større felles ansvar for reisemålets strategisk viktige plasser som sentrum, flyplassen, havna, grensestasjonen og utkikkspunktene over byen etc, og strategiske plasser også på og mellom Bugøynes, Neiden, Pasvik og Grense Jakobselv.
3. å sikre en tydeligere og sterkere profilering og kommunikasjon av reisemålet basert på de viktigste «reasons to go». Samtidig skal Kirkenes kommuniseres med de fire opplevelsesområdene. Profilen skal dermed fornyes og revitaliseres, samt tilpasses de bærekraftige markedene som prioriteres av reisemålet. Kirkenes identitet som geopolitisk grenseby skal brukes overfor relevante målgrupper og når det er hensiktsmessig. Ellers skal reisemålets profil som kongekrabbeby og et sted for å oppleve lokalt arktisk liv vektlegges.

² I tillegg kommer satsning på yrkestrafikken, som ellers overlates til hotellene hver for seg å jobbe med, da dette handler mer om salg og kjedebaserte avtaler enn om felles lokale strategier.

4. å bygge kompetanse og innovasjon, motivere til bærekraftmerking på reisemålsnivå og hos bedriftene, samt innføre smartere driftssystemer (digitalisering) gjennom nettverk og kursing.

Forventet effekt:

- Styrket konkurransekraft gjennom differensiering fra konkurrentene og et mer framtidsrettet opplevelsestilbud.
- Styrket kompetanse i reiselivsnæringa og tettere koblinger til andre relevante næringer
- Styrket attraksjonskraft gjennom tydeliggjøring av hva reisemålet kan levere til hvilke målgrupper, herunder etablering av de fire definerte opplevelsesrområdene utenfor byen som attraksjoner i seg selv.
- Opprettholdelse av betalingsviljen i alle segmenter gjennom mer nyansert innhold og prising samt flere riktige gjester gjennom hele året.
- Økt oppholdstid i flere segmenter, økt omsetning hos hver gjest og lokale innkjøp (økt lokal verdiskaping)
- Flere riktige gjester og gjennomslag i nye målgrupper.

2. STYRKE TILGJENGELIGHETEN TIL OG INTERNT PÅ REISEMÅLET

Målet handler om å gjøre Sør-Varanger til et viktig knutepunkt i Finnmark og en reell port til finsk Lapland, med god tilgjengelighet på både overnatting, servicetilbud, fly, havn og veinett. Med knutepunkt menes at Kirkenes både er innfallsport, men også base og utgangspunkt for opplevelser i regionen. Denne rollen er i dag tydeligst ved at Kirkenes er snuhavn for Hurtigruten. Det skal jobbes videre med en forbedret og mer stabil rutestruktur til reisemålet gjennom året, samt et forsterket leiebil- og rutebusstilbud mellom finsk Lapland og Kirkenes. På sikt kan også flyruter til Kirkenes være mulig å få til.

3. STYRKE BEDRIFTENES OMSTILLINGSEVNE, LEDELSEN AV REISEMÅLET OG SAMARBEIDET MED FINSK LAPLAND

Dette strategiske målet handler om å organisere fellesoppgaver og finansiere fellesgoder i forpliktende, effektive strukturer for å øke den lokale verdiskapingen. Dette kan bare gjøres gjennom forpliktende, langsiktig samarbeid mellom aktørene, og ikke minst mellom kommunen og de kommersielle aktørene.

Dette handler videre om å tilrettelegge for nødvendige omstillingsprosesser for aktørene, da særlig knyttet til det grønne skiftet og digitaliseringen og om å sikre en fornuftig besøksforvaltning lokalt.

Fordi det er krevende å stå alene i Sør-Varanger, skal reisemålet bygge et samarbeid med finsk Lapland. I første omgang er det kanskje markedsarbeidet som synes mest relevant, men over tid er målet å etablere også et nyttig samarbeid «bak scenen», både mellom aktørene og mellom reisemålselskapene. Samtidig med den «finske vridningen», må man vurdere en viss deltakelse også i det nordnorske og nasjonale markeds- og utviklingssamarbeidet, i hvert fall i en overgangsfase.

For å utløse sitt utviklingspotensial må Sør-Varanger som reisemål bygge en god, stabil og effektiv utviklingskultur og en utviklingsstruktur for å løse fellesoppgaver og styrke arbeidet med å løfte reisemålet inn i framtida. Å sikre tilstedeværelse og synlighet i det internasjonale distribusjonssystemet og det nord-finske, nordnorske og nasjonale markeds- og utviklingssamarbeidet er også en del av dette målet. Her må man bli enige om prioriteringer underveis i den videre prosessen.

Ut fra de behovene og potensialet som er kartlagt i masterplanprosessen, anbefaler styringsgruppa en *tre delt organisering* av arbeidet på reisemålet. Denne modellen innebærer at hver del styrker de andre to.



FIGUR 13 TREDELT ORGANISERING AV REISELIVET I SØR-VARANGER

Den tredelte modellen peker på følgende:

1. **Kirkenes skal samle sine lokale reiselivsaktører i et lokalt reiselivslag** (Visit Kirkenes Region) for å diskutere saker av strategisk verdi og sikre næringas næringspolitiske interesser.
2. **Kirkenes skal ha en bredt sammensatt destinasjonsledelse** med ansvar for en koordinert tilnærming til arbeidet med et bærekraftig reiseliv. Denne destinasjonsledelsen skal ha ansvar for å koordinere arbeid med reiseliv, herunder reiselivets samfunnsøkonomiske, kulturelle, klima- og miljømessige forhold. Destinasjonsledelsen skal være bredt sammensatt med deltakelse fra privat-, offentlig- og frivillig sektor og lokalsamfunn. Den skal videre ha et system for å følge reiselivets utvikling på samfunnsøkonomiske, kulturelle og miljømessige tema. Destinasjonsledelsen skal sikre en ansvarlig markedsføring og profilering med respekt for natur, kultur, lokalsamfunn og gjester. Tiltak og resultat skal måles regelmessig, evalueres og rapporteres offentlig.
3. **Kirkenes skal knytte seg strategisk til region Ivalo/Inari som har større reiselivsmuskler** enn oss og som kan tilføre vårt reisemål ny kraft både i markeds- og utviklingsarbeidet.

De tre delene er forklart nedenfor

1. STRATEGISK RÅD

Det er etablert et strategisk råd for strategisk destinasjonsledelse. Dette rådet består av de sentrale reiselivsaktørene, representanter fra kommunen, næringsforeningen, havna og andre interessenter og utgjøre en permanent strategisk struktur i ledelsen av reisemålet Oppgaver som naturlig hører hjemme i Strategisk Råd er:

- Føre strategiske diskusjoner og sikre gode beslutningsgrunnlag for kommunen knyttet til masterplanens tiltaksdel, samt andre forhold som berører reiselivet og reiselivsutviklingen i Sør-Varanger

Rådet bør møtes med jevne mellomrom for å kunne ta strategiske beslutninger om reisemålets videre utvikling og sikre at prioriterte fellesoppgaver blir løst. Det er naturlig å tenke seg at prosjektleder for fase 3 vil kunne fungere som sekretær for rådet i en oppstartsfase.

2. VISIT KIRKENES REGION SA

August 2017 ble samvirkeforetaket Visit Kirkenes SA etablert som et felles selskap for næringsaktørene med virksomhet innen reiseliv i Kirkenes. På årsmøtet i 2022 endret selskapet navn til Visit Kirkenes Region SA (VKR) Selskapets formål er følgende:

- VKR har til formål å fremme medlemmenes økonomiske interesser gjennom deres deltakelse i virksomheten som kjøpere av tjenester fra VKR og deltakelse i prosjekter i VKRs regi
- VKR skal tilby tjenester knyttet til medlemmenes felles behov innen reiseliv, herunder være pådriver for realisering av tiltak som ligger i «Masterplan for Sør-Varanger» og vedtatte revisjoner av denne.
- VKR skal videre tilby medlemmene prosjektbaserte tjenester / prosjekter i tilknytning til reiselivsvirksomheten til medlemmene eller interessene de representerer
- VKR kan representere reiselivet i Sør-Varanger i eksterne fora og selskaper dersom medlemmene tillater dette

Visit Kirkenes Region Sa hadde ved inngangen til 2023 23 betalende medlemsbedrifter hvorav 21 også var eiere.

3. DESTINASJONSAPPARATET I FINSK LAPLAND

I mars 2023 inngikk VKR medlemsavtale med Lapland North Destination (destinasjonsselskapet for Inari og Utsjoki kommune) som betyr et formelt samarbeid om felles markedsføring og profilering. Det er et ønske fra begge selskaper at dette samarbeidet etter hvert også skal utvikles til å omfatte ulike felles utviklingsprosjekter.

4. REVITALISERE REISEMÅLETS KOMMUNIKASJON OG PROFIL

Dette målet handler om å revitalisere kommunikasjonen av reisemålet, herunder bygge en mer relevant identitet og profil for Kirkenes som reisemål der vi innlemmer Bugøynes, Pasvik, Neiden og Grense Jakobselv i reisemålet Kirkenes. Dette grepet vil også gi nytt innhold til konseptet Arctic living som ble utviklet i den opprinnelige masterplanprosessen. Det legges opp til en videreføring av kjerneprofilen basert på kongekrabbe og lokalt liv for hele det utvidede reisemålet.

Forventet effekt av endringen:

- Vitalisert og mer tidsriktig profil med mer innhold og større slagkraft
- Økt lokal stolthet over tid, samt et bidrag til bolystarbeidet
- En spisset profil som er bedre tilpasset et framtidig samarbeid med finsk Lapland.

5. STYRKE REISEMÅLETS BÆREKRAFT OG BESØKSSTYRING

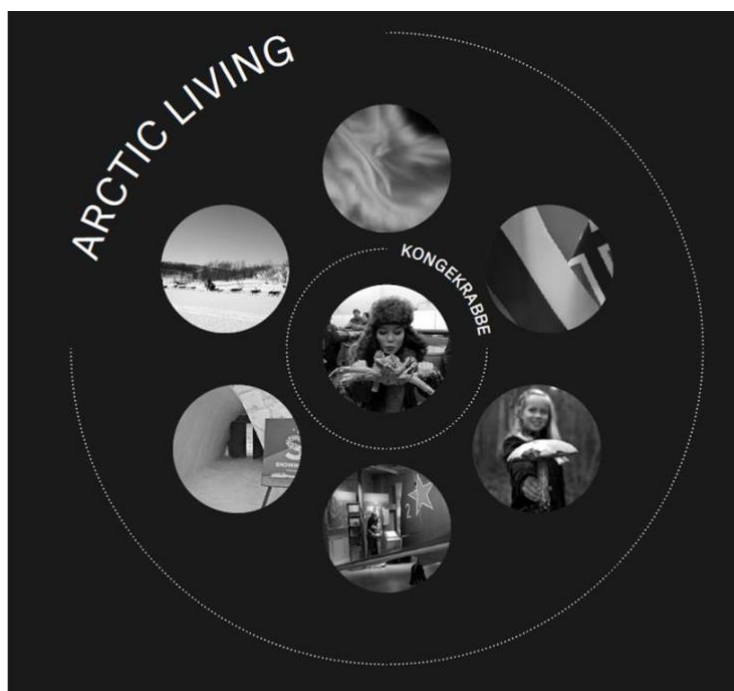
Reisemålet skal jobbe for å styrke bærekraft i alle ledd, sikre en god besøksstyring og jobbe for et lavere klimafotavtrykk per gjest. Bærekraftarbeidet skal styres, gjennomføres og rapporteres i tråd med ordningen «Merke for bærekraftig reisemål» som nå følger standard 3.0. Merket inneholder årlige handlingsplaner som definerer hvilke tiltak reisemålet legger til grunn for å oppnå målene sine og merkestandarden.

Klima er en voksende risiko for vinterreisemålene i nord. I Kirkenes kan dette vippe konkurransesituasjonen også i en positiv retning, all den tid klimaendringene er større på reisemål med typisk kystklima. Innlandsklimaet og snø-sikkerheten er derfor i ferd med å bli en viktigere konkurransefaktor for Kirkenes. Fordi Kirkenes nå utvider sin destinasjonsgrense og innlemmer Bugøynes, Neiden, Pasvik og Grense Jakobselv, skal disse forholdene vurderes på nytt og jobbes videre med. Det gjelder også sikkerhetsmessige elementer internt på reisemålet og mellom nord-Finland og Kirkenes.

2.4 STRATEGISKE GREP

For å lykkes med en videre utvikling, legger denne masterplanen tre hovedgrep til grunn for det videre arbeidet.

- 1 Reiselivet skal ta et sterkere samfunnsansvar og bidra aktivt til å bygge gode lokalsamfunn. Konkret skal vi bidra til puls og trivsel, bolyst og bli-lyst, integreringstiltak for mennesker som faller utenfor arbeidslivet samt partnerarbeidsplasser for andre næringer.



Konseptet *Arctic Living* fordrer at aktørene leverer på innholdet og meningen bak begrepet, og at de bruker det i kommunikasjonen av reisemålet over tid.

- 2 Vi skal videreutvikle og innlemme Bugøynes, Grense Jakobselv, Neiden og Pasvik i reisemålet og revitalisere profilen vår i ihht dette.
- 3 Vi skal videreutvikle et forpliktende utviklings- og markedsarbeid med nord-Finland (Ivalo/Inari-regionen) med mål om å sikre oss bedre markedstilgang, ny kompetanse, smartere driftssystemer og frisk kapital. Vi må dermed tilpasse leveranser og tilbud til de målgruppene nord-Finland lykkes med og sikre at vi utfyller finsk Lappland opplevelsesmessig.

Den videre utviklingen i lokal verdiskaping skal komme gjennom:

- å sikre riktige volumer av riktige gjester gjennom hele året
- å tilrettelegge for lengre oppholdstid for alle relevante målgrupper
- økt omsetning fra opplevelser og reiselivsbaserte tjenester i alle årets sesonger
- å tilrettelegge for lavere salgs- og markeds kostnader, dynamisk prising og smartere driftssystemer



3.0 BAKGRUNN OG FOKUSOMRÅDER

3.1 TRENDER OG UTVIKLINGSTREKK I REISELIVET GENERELT

Systemskifte i reiselivet

Norsk og internasjonalt reiseliv er inne i et omfattende systemskifte. To drivere som endrer mye er det sterke opplevelsesfokuset som skaper etterspørsel etter høyt kundetilpassede og emosjonelle leveranser, og digitaliseringen som endrer måten å jobbe på for reiselivsaktørene. Samtidig blir kundene mer krevende ved at de ønsker mer meningsfulle opplevelser og tar god service for gitt. Kundens egen formidling av egne opplevelser blir den nye markedsføringen, mens leveransene i seg selv blir den viktigste delen av merkevarebyggingen. Endringene åpner for at den lokale verdiskapingen kan økes gjennom foredling av ressursene (tjeneste- og opplevelsesutvikling) og felles konseptualisering (helhetlige grep).³

Tid og avstand som konkurransefaktorer i flere segmenter

Tid er viktig og bidrar til at kundene stiller krav til enkelhet og sømløshet, både med tanke på planlegging og gjennomføring. I konferansesammenheng snakkes det om såkalte timesbelter rundt byene eller de store flyplassene som akseptabel reiseavstand. I turismesammenheng snakkes det om Nanoferier - ferier med én overnatting. Nanoferiene går til lett tilgjengelige byer som er lett å orientere seg i. Reisetid og avstand oppfattes som viktig også ut fra klimahensyn.⁴ Kirkenes er i posisjon til å levere på mange av de nye trendene, men faller også gjennom på noen krav og behov i markedet.

Mange små framfor få store.

De omtalte endringene gir et stort potensial for utvikling av nisjeprodukter, slik vi har sett eksempel på gjennom etablering av fuglekikkerturisme i Varanger eller arrangement som langdistansesvømming i Lofoten. Begge disse tilbudene er bygget på ressurser som er lett tilgjengelige, henholdsvis fugler og hav, slik ressursene også er i Sør-Varanger. I dagens konkurransesituasjon er det med andre ord foredlingen av ressursene som avgjør om det skapes verdier, og ikke ressursene i seg selv.



FIGUR 1 NISJETURISME, BLANT ANNET BASERT PÅ FUGLEKIKKING, DISTANSESVØMMING OG INTERESSE FOR FOTOGRAFERING, TILTREKKER NYE MÅLGRUPPER TIL NORD NORGE

³ Pedersen 2015

⁴ Aftenposten 2014

Delingsøkonomien

Også i overnattingssektoren har det skjedd endringer. Tilbud som AirBnb (privat overnatting) vokser hurtig, samtidig som det etableres nye kommersielle tilbud. Smarthoteller (www.smarthotel.no) er et eksempel på nye kommersielle bedrifter som tilbyr rimelig overnatting i fullservice byhoteller med mulighet for leie av «smartbil» til kr 500 pr dag og lån av sykler gratis. Delingsøkonomien bidrar også til høy grad av transparens og deling av kunnskap. Visit Oslo har nå åpnet databasen sin, slik at alle kan hente informasjon om hva som skjer når og hvor. Det betyr at for eksempel flyselskapene kan legge opp sine nettsider slik at en gjest som søker flybillett til Oslo på gitte datoer samtidig får opp informasjon om hva som skjer i byen. Journalister kan supplere sine reiseartikler med oversikt over arrangementer og turoperatører kan bruke aktivitets- og kulturtilbudet for å selge reiser og opplevelser. Strategien bak dette er å gjøre andre aktører i stand til å markedsføre Oslo på en bedre måte ved å dele kunnskap som kommer til nytte for alle parter.

Bærekraftskiftet og digitaliseringen

Bærekraft og digitalisering er de neste makrotrendene som vil påvirke konkurransekraft og verdiskaping i sterk grad de neste årene. Begge har allerede begynt å slå innover oss. Bærekraft er i ferd med å bli en hygienefaktor i det internasjonale reiselivsmarkedet. Dagens gjester tar det mer eller mindre for gitt at bedrifter og reisemål tar ansvar for sin natur, sine lokalsamfunn og sin kultur, og tar sine valg ut fra en trygghet rundt dette. Turoperatører krever i stadig større grad bevis gjennom å kreve sertifiseringer og merkeordninger hos sine samarbeidspartnere og aktører de handler fra. Samtidig møter både kommunene og bedriftene stadig nye krav i det grønne skiftet. Det er derfor viktig at reisemålets aktører hjelpes gjennom det grønne skiftet og at reisemålsledelsen hele tiden setter bærekraftig utvikling på dagsorden.

Digitaliseringen blir en ny og krevende omstilling for reiselivet i årene som kommer. Det vil kreve ny kompetanse, smartere systemer og nye måter å organisere seg på. Kunstig intelligens er på full fart inn i programvarer og ulike løsninger. Dette kan bidra til høyere lønnsomhet og mer treffsikker kommunikasjon i reiselivet, men det vil også endre dynamikken i dagens konkurransesituasjon. Sør-Varanger må sørge for at reisemålet og dets aktører blir i stand til å lykkes i begge omstillinger.

Destinasjonsledelse i nytt format

I det nye reiselivet der bærekraftkravene er høye og mange aktører og kulturer er involvert i steds- og lokalsamfunnsutviklingen, trenger man en ledelse av reisemålet som reflekterer kompleksiteten. «Destinasjonsledelse» slik vi snakker om det her, handler om funksjonen og samarbeidet mellom de mange aktørene som, formelt eller uformelt, leder utviklingen på et reisemål. En god reisemålsledelse utøves på lokalsamfunnsnivå i et forpliktende samarbeid mellom næringsaktører, innbyggere og det politiske beslutningsnivået. Reisemålsledelse er derfor ikke det samme som destinasjonsselskap. Uavhengig av den lokale organiseringen, er et godt samarbeid mellom kommunen og reiselivsnæringen en forutsetning for å lykkes med en bærekraftig reisemålsutvikling. Til grunn for merkeordningen ligger Innovasjon Norges ti prinsipper for bærekraftig reiseliv, basert på FNs turismeorganisasjons definisjon av bærekraftig reiseliv. I den oppdaterte versjonen publisert våren 2022 har naturmangfold, klima, og lokal besøksstyring og livskvalitet blitt tillagt særlig vekt. Dette er ansvar som ofte må diskuteres og behandles på et nivå over visit-selskapet. Derfor anbefales det i dag at alle reisemål etablerer en overordnet

destinasjonsledelse som sikrer god dialog og forståelse mellom partene og beslutningsdyktighet på viktige områder. Her vil masterplanen være et nyttig og viktig styringsverktøy sammen med kommunens øvrige planverk, fylkets reiselivsstrategi og den nasjonale reiselivsstrategien.

Kortene deles ut på nytt

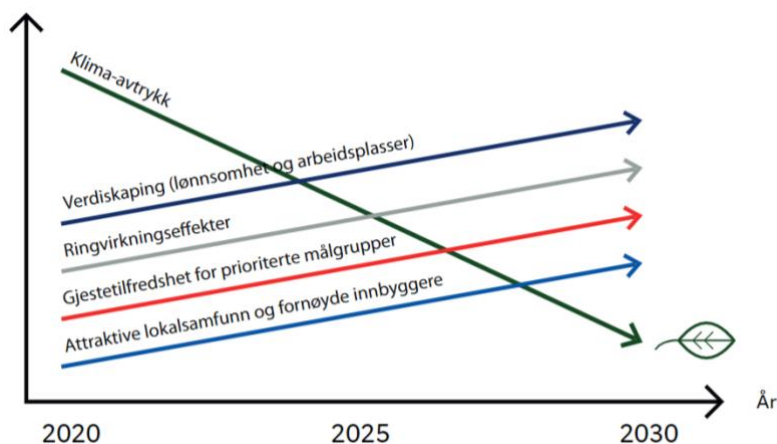
Disse eksemplene viser hvordan hele strukturen i reiselivet endres. På en måte kan vi si at kortene nå deles ut på nytt, og at morgendagens vinnere dermed kan være helt andre enn dagens. Å klare de nødvendige omstillingene og rigge reisemålet for en ny framtid, blir derfor viktig. I dette arbeidet bør man også huske at aktørbildet i reiselivet *kan* komme til å endre seg radikalt når vi nærmer oss 2030, men også at det vil oppstå muligheter for alle aktører til å ta en sterkere posisjon i det nye, grønne, digitaliserte og intelligente reiselivet.

3.2. ENDREDE FØRINGER FOR REISEMÅLET

NASJONAL REISELIVSSTRATEGI

I januar 2020 fikk Innovasjon Norge i oppdrag fra Nærings- og fiskeridepartementet å utarbeide en helhetlig strategi for utviklingen av norsk reiseliv. Mandatet var å gi retning for den videre utviklingen, gjennom å fremheve hva som må til for å utvikle flere konkurransedyktige og lønnsomme reiselivsbedrifter, skape helårlig sysselsetting og bidra til bærekraftig utvikling. Strategien legger stor vekt på reiselivets potensial som eksportnæring og som bidragsyter til å utvikle gode lokalsamfunn. I den nasjonale strategien for reiselivsutvikling, sterke inntrykk, med små avtrykk, er budskapet tydelig. Næringens fotavtrykk må reduseres (se figur 2).

Strategien er retningsgivende for virkemiddelbruken fremover, så i tillegg til destinasjonsledelse og besøksforvaltning, er det en forutsetning at man har en kompetent næringsstruktur som evner å tiltrekke seg gjester som gir verdiskaping lokalt, med små negative avtrykk lokalt og globalt.



FIGUR 2: OPPSUMMERT MÅLBILDE FRA NASJONAL STRATEGI

REGIONAL REISELIVSSTRATEGI FOR TROMS OG FINNMARK

Regional reiselivsstrategi for Troms og Finnmark følger opp Nasjonal Reiselivsstrategi og setter felles rammer og mål for reiselivsutviklingen i fylket. I likhet med den nasjonale strategien ser den på reiselivsutvikling både som næringsutvikling og som en del av å utvikle gode lokalsamfunn. Et premiss i strategien er «helhetlig bærekraft og god besøksforvaltning som rettesnor for utvikling av reisemål og lokalsamfunn». Fire målsettinger er definert:

- 1) **Øke direkte og indirekte verdiskaping** fra næringen, og bidra til flere helårsarbeidsplasser
- 2) **Øke gjestetilfredsheten, betalingsviljen og oppholdstiden** til gjester til regionen
- 3) **Øke innbyggertilfredsheten og samhandlingsevnen** med kommuner og lokalsamfunn
- 4) Redusere negativ **miljøpåvirkning**

Strategien er tilgjengelig i sin helhet via fylkeskommunens sider og [kan leses her](#).



Foto: Sigurd Salberg Pedersen-Visit Kirkenes

REGIONAL PLANSTRATEGI

I regional planstrategi legges noen regionale føringer for utvikling i regionen. Regional planstrategi for det sammenslåtte fylket Troms og Finnmark ble vedtatt sommeren 2021. Nedenfor skisseres kort strategiske innsatsområder som er sentrale i strategien. Reiselivet kan bidra inn i samtlige satsingsområder, og vil motsatt også være direkte berørt av tiltak innen flere områder.

Satsingsområder er:

1. **Klimaomstilling**

Klimaomstilling handler både om klimatilpasning og tiltak for å redusere klimagassutslipp. Om reiselivet skrives blant annet følgende: *Klimaendringer som høyere havtemperatur, mer vær, ras, havstigning vil påvirke oss alle i årene som kommer og spesielt de naturbaserte næringene og reiselivet vil møte omstillingsbehov.*⁵ Ellers er de regionale målene i tråd med nasjonale mål om å være klimanøytrale innen 2030.

2. **Utjevne sosiale ulikheter og redusere utenforskap**

Her fremheves blant annet frivilligheten som en forutsetning for et velfungerende samfunn. Også i reiselivssammenheng utgjør frivilligheten en sentral del, blant annet når det gjelder kulturminneforvaltning, tilrettelegging i naturen, sosiale møteplasser og ikke minst beredskap.

⁵ Troms og Finnmark fylkeskommune. Regional planstrategi 2021-2024

3. Mobilitet

Velfungerende samferdeselssystemer beskrives som en forutsetning for samfunns- og næringsutvikling i fylket. Dette er også et kritisk element i reiselivsutvikling. Et delmål er «en infrastruktur som legger til rette for næringsutvikling i hele regionen», og «et bærekraftig og innovativt transportsystem som binder folk sammen»

4. Stedsutvikling

Også her er mobilitet et viktig tema, og spesielt mobilitet mellom distriktene og byene. Regional plan for kultur, idrett og frivillighet

5. En vekstkraftig region

Satsingsområdet er i tråd med fylkesrådets politiske plattform «Et sterkt nord», med søkelys på målsetning om at ungdommen i Troms og Finnmark skal rustes best mulig for fremtidens arbeidsliv. Flere arbeidsplasser, integrering i arbeidslivet og en kunnskapsbasert og bærekraftig næringsutvikling er blant målområdene.

KOMMUNALE STRATEGIER

I Strategisk Næringsplan for Sør-Varanger er visjonen «en innovativ kommune som samarbeider om nye løsninger». ⁶ Her har man blitt enige om tre prinsipper som skal ligge til grunn for prioriteringer av tiltak og aktiviteter; kompetanse, teknologi og samhandling.

Disse prinsippene er sentrale også i lys av bærekraftig utvikling (se punkt 2.6 for en nærmere beskrivelse av merket for bærekraftig reisemål og krav til destinasjonsledelse og samhandling).

Sør-Varanger kommunes næringsplan har 4 hovedmål:



FIGUR 3 HOVEDMÅL I STRATEGISK NÆRINGSPLAN. KILDE: SØR-VARANGER KOMMUNE

Hvert hovedmål omfatter seks til syv delmål. Overordnet for disse er at kommunen skal regnes som «næringsvennlig», med kunnskap og forståelse for næringslivet behov. Det vil være viktig for den videre reiselivsutviklingen at næringsaktørene gjennom Visit Kirkenes kobler seg på disse og at det ikke minst stilles tydelige forventninger til kommunen om å følge disse prinsippene også når det gjelder reiselivsnæringen. Handlingsplanen som følger planen «er ikke uttømmende», og revideres årlig. Det er også viktig at masterplanen blir reflektert i kommunens øvrige strategier og i plan- og havnestrategien i særdeleshet. Man må også sikre at det organiserte reiselivet blir invitert inn i formelle prosesser og hørt. Dette er ellers et krav i merket for bærekraftig reisemål.

⁶ Sør – Varanger kommune: Strategisk næringsplan 2019 – 2029, [Link](#)

3.3 SITUASJONSANALYSE FOR REISEMÅL SØR-VARANGER

Et godt utgangspunkt

Reisemålet Sør-Varanger har hatt en god utvikling på 2000-tallet, faktisk betydelig bedre enn det øvrige Finnmark. Forklaringen ligger særlig i at en har lyktes med å etablere vintertrafikk basert på opplevelsesturisme - en trend som bare ser ut til å øke. Sør-Varanger har dessuten mange dyktige entreprenører, noe som har gitt Sør-Varanger en posisjon blant de fremste vinterreisemålene i Nord Norge. Samtidig har Kirkenes utviklet en profil som Barents-hovedstad i enkelte segmenter, noe som gir medieoppmerksomhet og styrker merkevaren Kirkenes også i reiselivssammenheng. De siste årene har man også fått en konsolidering i reiselivet, hvor den største aktøren i Sør-Varanger; Snowhotel Kirkenes, har inngått i et større reiselivskonsern. Det er usikkert om – og i så fall hvordan – denne konsolideringen vil utvikle seg videre. Krigen i Russland har svekket noen av kvalitetene ved å være en grenseby mot øst. Samtidig er det en kjensgjerning at svært mange adventuregjester har kommet til Kirkenes på grunn av Hurtigruten eller via nord-Finland.

I nord-Finland satses det som aldri før. Vintertrafikken er imidlertid så stor, at de trapper ned markedsføringen som vinterdestinasjon. Bærekraftomstillingen slår også inn her, og mens Asia var et stort marked for nord-Finland tidligere, satses det nå i større grad på europeiske markeder. Det er en kjensgjerning at en betydelig del av de asiatiske vinterturistene i Kirkenes kom via nord-Finland fordi de også ville oppleve kyst og kongekrabbe. Denne vridningen i gjestetilfanget blir viktig å tilpasse seg.



Turistene sa hundeturen og kongekrabbesafari var høydepunktet eller et av høydepunktene på hele Hurtigruteturen

Opplevelser som viktigste suksessfaktor

Verdiskaping knyttet til ferie- og fritidsreiser kan bygges på såkalte «gudegitte» naturkvaliteter som vakre landskap og naturfenomener. Verdier kan også skapes ut fra arrangementer og festivaler, eller i muligheten for å utøve en hobby (fiske, fuglekikking osv.) eller i menneskers behov for selvutvikling eller nytelse (lære noe nytt, slappe av, utfordre seg selv osv.).

De siste årene har opplevelser blitt reiselivets viktigste «reason to go», det vil si grunner til å reise et bestemt sted. Hva en kan oppleve er dermed blitt førende for valg av reisemål for de fleste. Dette betyr at det er kombinasjonen av et steds natur- eller kulturgitte kvaliteter og opplevelsesmuligheter som danner stedets attraksjonskraft og verdi som reisemål. Dermed er det også dette som igjen danner grunnlaget for den lokale næringsaktiviteten og verdiskapingen. Vi kan si at opplevelsene er trafikkskapere, mens andre tilbud (for eksempel et stedlig handelstilbud) blir trafikknyttere.

Sør-Varanger har i realiteten vært en spydspiss i den opplevelsesbaserte vinterturismen i Nord-Norge i mange år, selv om dette ikke har vært så godt reflektert i NordNorsk Reiselivs og Visit Norways kampanjer. Det har skjedd svært mye på produktutviklingssiden de siste 15 årene, og ikke minst har den store interessen for arktiske strøk og vinteropplevelser knyttet til nordlys, hundekjøring,



snø/ishotell og etter hvert kongekrabbe skapt nye muligheter for Sør-Varanger som reisemål. Kystrutens daglige ankomster og satsning på salg av landbaserte utflukter har vært og en særdeles viktig pilar i det lokale reiselivet. Reisemålet har i tillegg klart å etablere seg i det krevende internasjonale opplevelsesmarkedet med gjester som flyr inn til regionen fra store deler av verden. Tilbakemeldingene på reisemålets opplevelser er stort sett svært gode. De siste årene har den største veksten kommet fra nye markeder i Asia, Oseania Afrika og Sør-Amerika som kommer til Kirkenes via finske Lapland.

Skyer i horisonten

Det finnes fortsatt mørke skyer i horisonten for Sør-Varanger. Kirkenes sentrum har fortsatt en svak opplevelsprofil selv om den er bedret, og gjestene møter bare i liten grad det reisemålet lover av opplevelsesinnhold og attraktivitet inne i byen. Sør-Varanger vil dermed utfordres på kundeløftet sitt om gapet mellom profil og virkelighet ikke reduseres. I tillegg har vi miljøtrusselen som raskt vil kunne påvirke attraksjonskraften til et naturbasert reisemål som Sør-Varanger. I dag er situasjonen på Nordkalotten mer spent enn på lenge, og krigen i Russland endrer mye av dynamikken i det internasjonale samarbeidet. Nærheten til Russland er ikke lenger et salgsargument hverken i det norske eller det internasjonale markedet.

Skjerpet konkurranse og varierende lønnsomhet

De siste årene har kravene til reiselivsleveranser økt betydelig både i Sør-Varanger og i det øvrige Norge. Dagens gjester er mer erfarne og stiller større krav enn for bare få år siden. Selv om Kirkenes har hatt en positiv utvikling som reisemål de senere årene, er konkurransen blitt hardere og store markedsendringer omfordeler konkurransekraften. Flere aktører og destinasjoner har etablert seg i markedet for «arktisk vinterturisme», og flere vil trolig komme. Mange land satser på de betalingsvillige opplevelsessegmentene, deriblant Grønland, Nord-Canada, Alaska, Island, Russland (Sibir og Antarktis), Nord-Finland, Nord-Sverige og en rekke destinasjoner i Nord-Norge, inkludert Svalbard. I Nord-Norge ser vi at særlig Tromsø, men også Svalbard og Alta har styrket sin posisjon, mens Kirkenes står omtrent på stedet hvil. Tromsø opplever vinterturisme-bonanza, men har også utfordringer som setter deres merkevare og markedsposisjon under press. Dynamikken i markedet er med andre ord betydelig, og det må hele tiden jobbes for å opprettholde eller styrke sin merkevarekraft og konkurranseposisjon. Det gjelder i høyeste grad også Sør-Varanger.

Samtidig er tilgjengeligheten til reisemålet en kritisk faktor. Fly- og hotellkapasitet er fortsatt hardt presset. En svekket tilgjengelighet til reisemålet kan dermed svekke Kirkenes sin posisjon som opplevelsesbasert reisemål betydelig. For å konkurrere med andre reisemål, og for å bidra til

lønnsomhet og verdiskaping på reisemålet over tid, er det derfor blitt stadig viktigere med *stabil tilgjengelighet, forpliktende samhandling mellom aktørene, en profesjonell destinasjonsledelse med drift av støttesystemer, samt kompetanseutvikling og markedssamarbeid*. I tillegg vil en trenge en sterk innovasjonskultur drevet av kontinuerlig dialog med både markedet og andre aktører i regionen. Samtidig må man hele tiden ha det grønne skiftet og den forestående digitaliseringsbølgen for øye.

Svak ledelse av reisemålet

Den totale reiselivssatsingen i Sør-Varanger har i for liten grad vært forankret i kommunens planverk, mens samarbeidskonstellasjonene mellom aktørene og mellom næringen og det offentlige, gjennomgående har vært for lite forpliktende. Sør-Varanger har ikke noe reelt og solid destinasjonsselskap som koordinerer aktørene og løser felles arbeidsoppgaver, slik for eksempel Alta, Nordkapp, Hammerfest, Tromsø, Svalbard og svært mange andre reisemål av en viss størrelse i Norge har. Viktige fellesgodefunksjoner som destinasjonsledelse, vertskapsoppgaver og destinasjonsmarkedsføring har dermed ikke blitt ivare tatt på en god nok måte sett opp mot hva som regnes som nødvendig for et konkurransedyktig reisemål i dag. Gjennom fase III av reisemålsprosessen har de mest sentrale næringsaktørene etablert et felles selskap «Visit Kirkenes Region SA», hvor det i utgangen av 2018 var 17 medlemmer. Per 1. mars 2023 var dette antallet økt til 22 medlemmer, til tross for flere konkurser under pandemien. Etableringen av Visit Kirkenes og arbeidet med masterplanen har forbedret reisemålet betydelig og skapt en bedre samarbeidskultur mellom næring og kommune. I dag ivaretar Visit Kirkenes Region SA en rekke felles-funksjoner på vegne av reisemålet. Visit Kirkenes Region SA er likevel først og fremst et samarbeidsorgan for reiselivet i Sør-Varanger, og ikke et reelt destinasjonsselskap med langsiktig finansiering og en kritisk masse av ansatte i organisasjonen. I dag har man kun en innleid prosjektleder samt en deltidsansatt i 40% stilling.

Profil

Kirkenes har fått en rekke positive omtaler og rankinger både i vanlig media og i anerkjente reiselivsmagasiner som National Geographic og Lonely Planet. Dette har imidlertid gått direkte på enkeltopplevelser og attraksjoner, ikke så mye på reisemålet i seg selv. Det er jobbet med å styrke Kirkenes sin profil siden den opprinnelige masterplanen definerte at kongekrabbe og lokalt liv skulle være førende for hvordan Sør-Varanger skulle kommuniseres i reiselivssammenheng. Reisemålet har oppnådd tydelige forbedringer på dette området, men har en vei å gå for å posisjonere seg i markedet.

Kunnskapsinnhenting som er gjort i 2014-2015, viste at de positive assosiasjonene de



Interessen for kongekrabben og naturopplevelser er svært stor hos utenlandske gjester.

Norske gjester viser interesse også for Barents- og grensebyen Kirkenes.

besøkende i Sør-Varanger hadde til reisemålet først og fremst var knyttet til det lokale opplevelsestilbudet, naturen og dyrelivet. De negative assosiasjonene var på sin side direkte knyttet til Kirkenes sentrum, som ble oppfattet som lite ivaretagende overfor besøkende, vanskelig å finne fram i, «dødt» og til dels utrivelig. Ser en på den norske presseomtalen av Kirkenes, handler denne ofte om *arrangementene* som holdes i Sør-Varanger eller om Kirkenes som geopolitisk eller strategisk lokalitet, for eksempel politiske møter, festivaler og lignende. Denne type presseomtale gir informasjon om hva som sett med journalistens øyne er interessant og bidrar på den andre siden til å skape forventninger om hva man kan oppleve i Kirkenes. Omtalene fungerer dermed også som en av flere indikatorer på hva som bør og kan inngå i et fremtidig opplevelsestilbud i Kirkenes.

Sør-Varangers konkurransefortrinn pr i dag er særlig knyttet til:

1. Gode opplevelsesaktører som leverer gode natur- og kulturbaserte opplevelser
2. Enkel tilgang til attraktiv natur og kystlandskap, med en rik flora og fauna, et godt vinterklima og trygge snøforhold store deler av året
3. Tilgang på helårige turiststrømmer gjennom å være start- og endestasjon for Hurtigruten kombinert med stor flyplass og nærhet til finske Lappland
4. Nærhet til finsk Lappland med store mengder turister, et sterkt markedsapparat og god tilgjengelighet fra utlandet.

Uforløst potensial

Sør-Varanger har fortsatt relativt sett lite overnattingstrafikk i forhold til antall gjester som er innom kommunen, og dermed kort oppholdstid per gjest. Samtidig er belegget på hotellene i dag så høyt i vintermånedene at man nærmer seg sprengt kapasitet i enkelte perioder, mens man har overkapasitet i andre perioder. Samtidig er tilgjengeligheten til reisemålet uforutsigbar. Potensialet tas med andre ord ikke ut. Det blir dermed viktig å tilføre destinasjonen et kapasitetsnivå som gir rom for utvikling, samt ny trafikk for å sikre lønnsomheten i en kapasitetsutvidelse og en god langsiktig utvikling av reisemålets tilgjengelighet. I dagens situasjon vil det være særdeles viktig for reiselivet å ha et langsiktig perspektiv og å styrke omstillings- og tilpasningsevnen. Uten å kjenne framtida, forsøker denne masterplanen å ta høyde for Sør-Varangers innovasjons- og omstillingsbehov så langt det er mulig og realistisk.

3.4 FAKTAVINDU 2018-2022

Nedenfor følger noen nøkkeltall for reiselivet i Sør-Varanger. Tallene baserer seg på det som er av tilgjengelig statistikk fra SSB og andre tilgjengelige kilder. Når det gjelder overnatting har vi kun oversikt over hotellovernattingene. Det har de siste tre årene vært en betydelig utbygging av overnattingskapasitet hos aktivitetsbedriftene som ikke registreres inn under hotellstatistikken. Ved utgangen av 2022 var det i tillegg 57 enheter i Sør-Varanger som var tilgjengelig for utleie på AirBnb.⁷

⁷ Airdna.co

Kommersielle overnattinger

For Sør-Varanger rapporteres det inn overnattingsstatistikk for mellom 7-9 hotellvirksomheter gjennom året. Utviklingen i antall kommersielle gjestedøgn har vært varierende de siste ti årene. Mens det i perioden 2013 – 2016 lå på i overkant av 60 000 gjestedøgn per år, hadde det i perioden 2017 og frem til pandemien stabilisert seg på over 90 000 per år. I 2022 var antall kommersielle gjestedøgn i alt på 72 780. Det tilsvarer en markedsandel på 3 % i Troms og Finnmark.

Som med de fleste reisemål i landet med en høy andel internasjonal trafikk fikk reiserestriksjoner i 2020 – 2021 alvorlige konsekvenser for reiselivet.

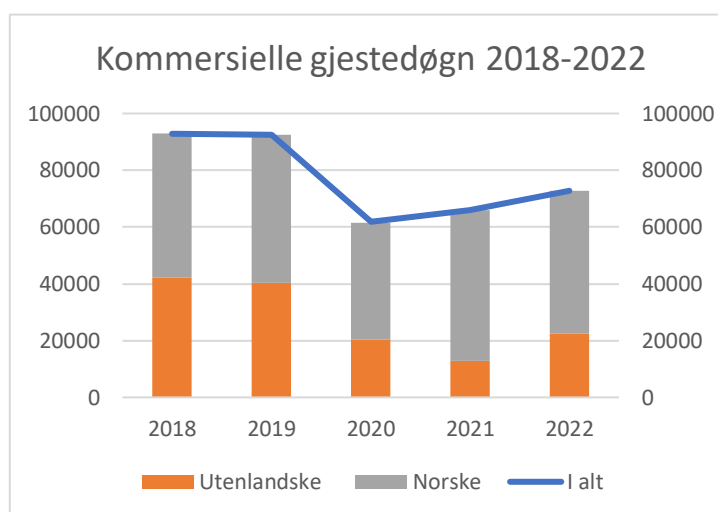
I 2022 ser verden annerledes ut på flere områder enn den gjorde for tre år siden. De siste årene har digitalisering, det grønne skiftet og klimatilpasning, pandemier, strømforsyningskriser, samt krigen i Ukraina bidratt til at det er en annen virkelighet vi står ovenfor i dag, enn i 2019.

I 2018 stod det asiatiske markedet for 42% av de utenlandske overnattingene i Sør-Varanger. Av disse var 17 % fra Kina. I 2022 er antall overnattinger tilbake på 2016-nivå. Det er først og fremst på grunn av en økning i det norske markedet. Andelen gjestedøgn fra det asiatiske markedet var på 6 % i 2022. Flesteparten av disse var fra Singapore. Andre utenlandske overnattinger kom i stor grad fra Tyskland, Sverige, Russland og USA.

Tabellen nedenfor viser utviklingen i antall gjestedøgn fra 2019 – 2022. Her ser vi at antall norske gjestedøgn ikke er så langt unna nivået i 2019. Det internasjonale markedet er halvparten av hva det var i 2018 og 2019.

Tabell 1 Utvikling i antall gjestedøgn i perioden 2019 - 2022 for Sør-Varanger

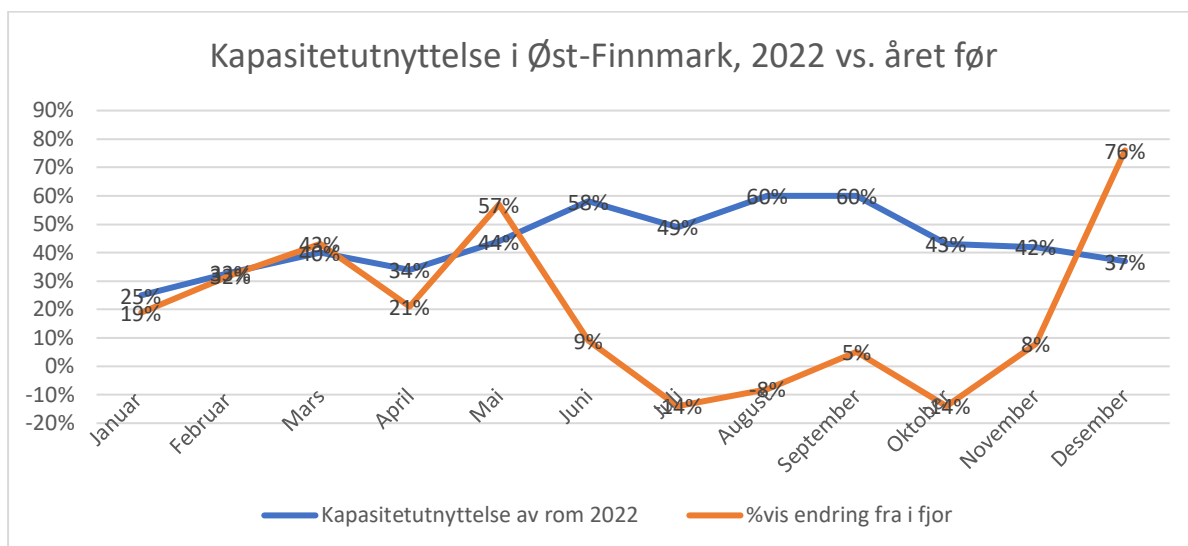
	2018	2019	2020	2021	2022	Endring fra 2019 - 2020	Endring fra 2020 - 2022	Endring fra 2019 - 2022
I alt	92857	92442	61860	66028	72780	-33 %	17 %	-21 %
Utenlandske	42280	40419	20274	12871	22518	-50 %	11 %	-44 %



FIGUR 4 STATISTIKK FOR REISEMÅLET

Norske	50577	52023	41136	53157	50262	-20 %	22 %	-3 %
--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	------	------

Grafen nedenfor illustrerer kapasitetsutnyttelsen for hotellrom i Øst-Finnmark i 2022, og endringer fra 2021. Her ser vi at det gjennom året var vesentlig bedre kapasitetsutnyttelse enn i 2021, bortsett fra i juli og oktober. I 2022 var det rundt 60 % kapasitetsutnyttelse mot 40-50 % i mars og mai. April 2022 var den kun på 21 %.



Overnattingsmarkedet i Sør-Varanger har vært preget av relativt høyt volum, men lav omsetning per disponibelt rom. En høy andel asiatiske gjester har vært innom Kirkenes som en del av rundreise via Finland, og dermed også hatt kort oppholdstid. I tillegg kommer mange asiatiske bussturister på dagstur, og overnatter ikke. I tillegg har hotellene hatt en «transittfunksjon» for de som kommer inn for å reise videre med Hurtigruten. I 2019 var kapasitetsutnyttelsen på hotell 62%, som er over landsgjennomsnittet.

Per 2022 ser vi at det er en del uutnyttet hotellkapasitet gjennom året for Øst – Finnmark. Dette gjelder også for Kirkenes. I dag er høysesongen for overnattingsvirksomhetene i Kirkenes fra desember til medio mars, der hotellene til tider har sprengt kapasitet. De resterende åtte månedene av året er det mye ledig kapasitet. En viktig ambisjon fremover blir derfor å forlenge oppholdstiden, styrke kapasitetsutnyttelsen i kommunen som helhet og skape mer trafikk vår, sommer og høst. Dette vil være viktig både i et bærekraftperspektiv, for å styrke verdiskaping versus klimaavtrykk per gjest, og for å styrke den lokale verdiskapingen. I Menons rapport (2020)⁸ heter det «kommunen har klart å bli en attraktiv destinasjon for opplevelser, men ikke i samme grad lykkes med å bli det for overnatting».

⁸ Menon Economics 2020

Syssetling i reiselivet i Sør-Varanger

Tabellen nedenfor viser antall registrerte sysselsatte basert på SSB statistikk for næringskode 55, 56 og 79. (på grunnlag av bedriftenes A-meldinger)

Sysselsatte personer etter arbeidssted	2013	2017	2019	2022
Overnattingsvirksomhet	102	128	161	98
Serveringsvirksomhet	79	105	123	104
Reisebyråer, reisearrangører, Aktivitetsleverandører	20	18	17	8
Sum direkte sysselsatte i reiselivet	201	251	301	210

FIGUR 5 SYSSELSETTING

Kilde: <https://www.ssb.no/statbank/table/08536/>

I tillegg kommer sysselsetting i transport og andre bransjer som profiterer på reiselivet.

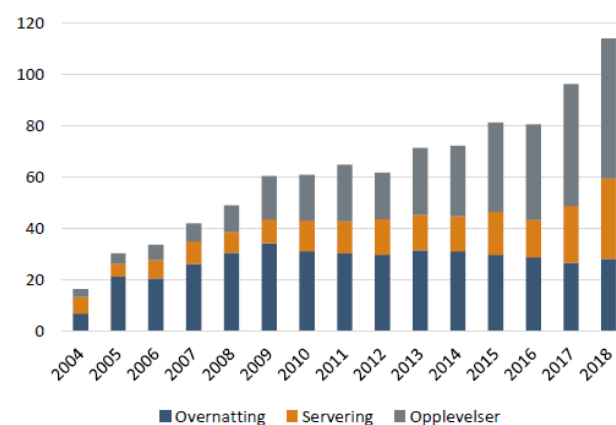
Masterplanens vekstmål var, da planene ble vedtatt i 2015, en økning fra 201 til 258 innen 2025. I 2019 var dette målet nådd og vel så det, med i alt 301 sysselsatte innen overnatting, servering og reisearrangørvirksomhet. Per 2022 ser det derimot ut til at det har vært en reduksjon i sysselsettingen innen overnattingsvirksomhet. Hotellkapasiteten er tilsvarende som før, men bemanningen kan være redusert som følge av nedstengingen under Covid. Nedgangen i overnattingsbedriftene kan i stor grad forklares av pandemien.

Verdiskaping

Tall fra ATTA/UNWTO⁹ viser at potensielt 65% av omsetningen fra opplevelsesturistene (adventure tourism / opplevelsesturisme) går inn i den lokale økonomien, mens de siste tallene fra Innovasjon Norge indikerer at 19% av cruisegjestenes forbruk i Norge legges igjen på land. Man kan anta at Hurtigrutegjestene befinner seg et sted midt mellom disse tallene, men trolig nærmere cruisesegmentet enn adventure-segmentet. Mens landbasert turisme i snitt legger igjen 1240 kr. per døgn, ligger cruiseturistens forbruk på land i snitt på 510 kr døgnet på ferie i Norge ifølge IN.¹⁰

Det er altså ikke likegyldig hva slags turister Sør-Varanger tiltrekker seg med tanke på verdiskaping og bærekraft.

Utvikling i total verdiskaping per reiselivsbransje. Millioner kroner. Kilde: Menons regnskapsdatabase



FIGUR 6 UTVIKLING I VERDISKAPING

⁹ Adventure Travel Trade Association (ATTA). Verdens Turismeorganisasjon (UNWTO)

¹⁰ Innovasjon Norge 2019 «Cruiseturismen i Norge 2019. Cruiseundersøkelse sommeren 2019» [Link](#)

Siden 2004 har verdiskapingen fra kjernenæringene i reiselivet i Sør-Varanger mer enn tredoblet seg, fra under 100 millioner kroner til i overkant av 300 millioner kroner.¹¹ Transportselskapene er de største verdiskaperne, herunder medregnet Avinor, og Kirkenes flyplass. Veksten har særlig kommet innen opplevelser og servering, mens overnatting har vokst mindre. Reiselivet i Sør-Varanger er den tredje største næringen målt i omsetning.

3.5 TRAFIKKSTRUKTUREN I SØR-VARANGER

TRE KATEGORIER AV GJESTER

I den framvoksende nisjeturismen fungerer Sør-Varanger i stor grad som en såkalt *resort-* eller *basedestinasjon*, der gjestene bor på ett sted og benytter seg av attraksjoner og tilbud i nærheten. Unntakene er cruise- og Hurtigruteturistene som er innom Kirkenes i noen timer som et ledd i rundturen. Fordi Kirkenes er start- og sluttdestinasjon for Hurtigruten, kommer en del gjester med fly og blir potensielt noe ekstra tid i byen før hjemreise eller før de går om bord i Hurtigruten. Selv om trafikkstrukturen endrer seg noe gjennom året, er Kirkenes sentrum viktig for alle målgrupper som er innom Sør-Varanger.

Regionens reiseliv er i dag preget av henholdsvis yrkesreisende (ikke påvirkbar trafikk) og ferie- og fritidsreisende. Den siste kategorien, som denne masterplanen konsentrerer seg om, består av:

1. *Rundreiseturister på land og til havs*

De som er på organiserte eller individuelle rundreiser med buss, bil eller skip. Sistnevnte er enten på en fire timers hurtigrutestopp eller starter/avslutter turen her, og blir med det gjerne noe lenger. (Noen av dem som blir igjen i Sør-Varanger etter Hurtigruteavstigning, går over til gruppen tema- og interesselurister. Men mange er i praksis å regne som *transittpassasjerer* og fanges ikke opp av reiselivets kommersielle tilbud i ønsket grad.)

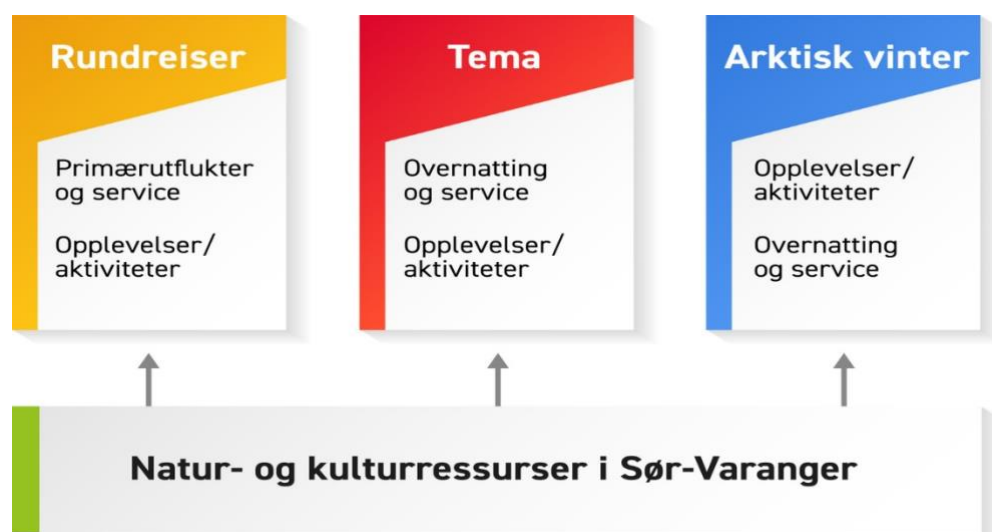
2. *Tematurister (adventure- / opplevelsesturister)*

De som besøker regionen som individuelt reisende eller i mindre grupper og har valgt reisemål ut fra opplevelsestilbudet og personlige interesser.

3. *Nordlys/ Arktisk vinter*

Det største markedssegmentet de siste årene er reisende som besøker Kirkenes for å oppleve arktisk vinter og nordlys. Det har tradisjonelt vært gjester fra Asia som har kommet hit, enten via Hurtigruten, fly eller med buss fra nord-Finland. Disse er høyt betalende gjester som deltar på aktiviteter og opplevelser som hundekjøring, kongekrabbesafari eller snøskuterturer Finsk Lapland snur nå innsatsen mot europeiske markeder.

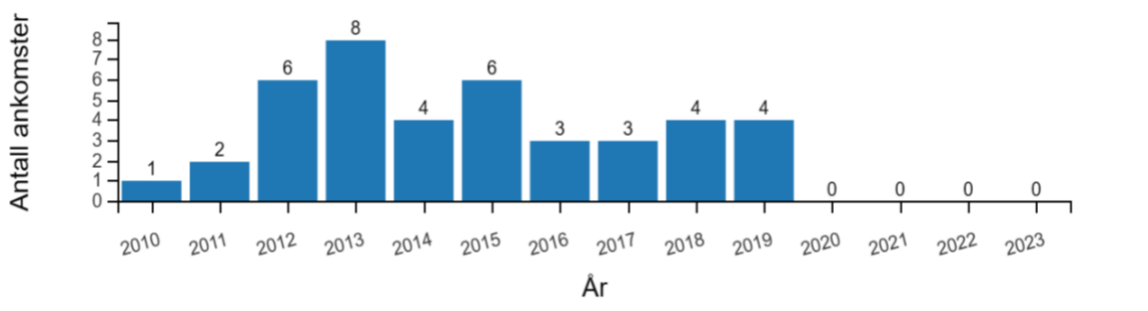
¹¹ Menon Economics 2020



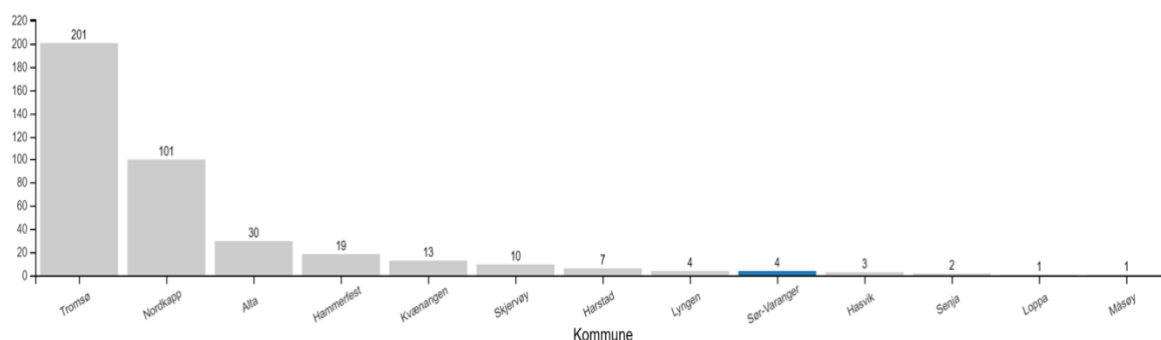
FIGUR 7: TURISMESEGMENTER I SØR-VARANGER I DAG

CRUISETURISME

Kirkenes havn har først og fremst en viktig posisjon i reiselivssammenheng som snuhavn for Kystrutens tur mellom Bergen og Kirkenes. Når det gjelder cruiseturisme er det noen få anløp årlig. For 2020 – 2022 er det via kystdatahuset ikke registrert noen cruiseanløp, og for 2019 er det i alt registrert fire anløp, ifølge kystdatahuset.no. Av disse var to med hurtigrutens ekspedisjonsskip MS Roald Amundsen. Det tilsvarer i overkant av 1300 passasjerer. Til sammenligning viser tilsvarende statistikk for Nordkapp 101 ankomster i 2019, og i overkant av 140 000 passasjerer.



FIGUR 8 CRUISEANKOMSTER PR ÅR TIL KIRKENES
[HTTPS://KYSTDATAHUSET.NO/TALLOGSTATISTIKK/CRUISE/DASHBOARD](https://kystdatahuset.no/tallogstatistikk/cruise/dashboard)



FIGUR 9 ANKOMSTER PR HAVN

KILDE: [HTTPS://KYSTDATAHUSET.NO/TALLOGSTATISTIKK/CRUISE/DASHBOARD](https://kystdatahuset.no/tallogstatistikk/cruise/dashboard)

Anløp fra cruiseskip skjer stort sett til dypvannskaia. Dette er en ISPS havn og i utgangspunktet tilrettelagt som industrikai. Det vil si at den i liten grad er tilrettelagt for passasjertrafikk. I havnestrategi for Sør-Varanger (2021-2030)¹² heter det at «på kort og mellomlang sikt skal Kirkenes havn KF arbeide for økt cruisetrafikk til Kirkenes havn, og til etablering av en cruiseterminal, molo og stolpe kai ut fra Hinkefjæra».



FIGUR 10 KARTUTSNITT HENTET FRA KART PÅ SIDE 17. I DNV – RAPPORT NR. 2021-0259

Hvordan cruiseturismen internasjonalt vil utvikle seg på mellomlang og lang sikt er det knyttet en del usikkerhet rundt. Cruise er den delen av shipping sektoren som har kommet dårligst ut av pandemien. DNV har utviklet en rekke framtidsscenarier med tanke på hvordan cruiseturismen vil kunne utvikle seg, med utgangspunkt i å vurdere beredskapssituasjonen langs kysten. Blant annet heter det «i tidligere år har framskrivning av cruiseanløp til norske havner vært basert på historisk utvikling og fremtidige utsikter for turisme generelt, og denne modellen har frem til nå vært tilstrekkelig robust. Med det tydelige, voksende søkelyset på klimaendringer og klimagassutslipp som observeres i dag vil en slik tilnærming ha en vesentlig svakhet.»¹³ Beredskapshensyn og klimahensyn vil med andre ord bli førende for fremtidig cruiseturisme.

En eventuell satsing på cruiseturisme må skje gjennom en koordinert destinasjonsledelse og etter prinsippene i merket for bærekraftig reisemål (se mer om merket for bærekraftig reisemål i neste punkt).

3.6 BÆREKRAFT SOM PREMISS FOR UTVIKLINGEN

Denne masterplanen definerer bærekraft på følgende måte:

- Et bærekraftig reiseliv er et reiseliv som strekker seg lengre enn til kortsiktige prioriteringer
- Et bærekraftig reiseliv fokuserer ikke bare på fordelene for de reisende, men også reiselivets innvirkning for mennesker på stedene som besøkes, og for verdiene i natur, kultur og lokalsamfunn

Videre tar det utgangspunkt i Innovasjon Norge og NHO Reiselivs tre temaområder og ti prinsipper for bærekraftig reiseliv:

¹² [Kirkenes havn 2021](#)

¹³ DNV 2021 s. 29 [Link](#)



FIGUR 11 TRE TEMAOMRÅDER OG TI PRINSIPPER FOR BÆREKRAFTIG VIRKSOMHET

Bærekraft også i gjestens øyne

Kombinasjonen spektakulært landskap, rikt fugle- og dyreliv, endeløs villmark og sterke naturopplevelser assosieres ofte med omsorg for miljøet og omgivelsene. Turister som kommer til Kirkenes møter vakker og urørt natur, men de møter også et reisemål uten gode kollektive transportløsninger, dominert av gruvedrift og annen industriell virksomhet. All kultur, mat og opplevelser som selges oppfattes heller ikke nødvendigvis som autentisk og med lokal tilhørighet. Økt interesse for miljøet stiller strengere krav til bedriftene når det gjelder tilrettelegging og markedsføring av et mer bærekraftig reiseliv. Verdiskapingen som skal skje innen reiseliv de nærmeste årene må av mange gode grunner skje på en bærekraftig måte, slik at miljøhensyn ivaretas og naturen og kulturen i Kirkenes fortsatt kan brukes som et konkurransefortrinn - ikke bare ute i villmarka, men også i byen.

Bærekraftig arealplanbehov

Når det kommer til bærekraftig turisme må en lage rammebetingelser som ivaretar en god balanse og en bærekraftig planlegging. Med den nære sammenhengen det er mellom kapasitet i tilgjengelighet, overnatting og aktivitet- og opplevelsestilbudet, er det viktig at fremtidig arealplanlegging tar med at en ønsket vekst også vil føre til et økt arealbehov for installasjoner og servicefunksjoner for slike aktiviteter (eksempelvis nye områder for opplevelsescamper, hotell, servicebygg, lagerplasser osv). Økt turistbasert aktivitet gjennom hele året i Sør-Varanger betinger også grep i selve byplanleggingen og en videre utbygging og fortetting som ivaretar næringens, lokalsamfunnets og gjestenes behov. Dette kan gjelde soning av arealer, tilgjengelighet til sjøfront, siktelinjer, opparbeiding av offentlige rom (torg/gågate), gang- og sykkelveier, turstier med mer.

Merket for bærekraftig reisemål

Kirkenes fikk merket som «bærekraftig reisemål», i august 2021. Reisemålet med sitt destinasjonsselskap gir den geografiske "rammen" for arbeidet, og både næring, lokalsamfunn og kommune involveres i prosessen. Merkeordningen er et verktøy for å jobbe systematisk og langsiktig med bærekraft på reisemålet. Merkeordningen består av en standard og en arbeidsprosess som sammen bistår reisemålet i å planlegge, iverksette og måle sitt arbeid for økt bærekraft i reiselivet.



FIGUR 12 FASER I MERKEARBEIDET

For å bli merket som et bærekraftig reisemål må «Standard for bærekraftig reisemål» besvares og dokumenteres. Godkjent leveranse gir rett til å bruke merket «Bærekraftig reisemål» for å synliggjøre denne langsiktige satsingen og styrke eksisterende merkevare.

Å prioritere målet om økt bærekraft innebærer ikke at et sted *er* bærekraftig. Merkeordningen fungerer som et verktøy hvor reisemålet jobber for bærekraftig utvikling etter konkrete indikatorer og mål. Etter å ha kvalifisert for «Merket» jobber reisemålet videre med forbedringer over tid, og merket ivaretas gjennom årlig rapportering og ny måling i henhold til Standard for bærekraftig reisemål hvert tredje år (remerking). Visit Kirkenes er i gang med remerking etter standard 3.0. Den siste versjonen (3.0) har lagt destinasjonsledelse som en forutsetning for å få til en vellykket utvikling.

Ny Norsk Offentlig Utredning om bærekraftige reisemål

I mars 2023 ble en NOU, ledet av Trine Skei Grande, lansert under navnet «Leve og oppleve. Reisemål for en bærekraftig framtid», NOU 2023:10¹⁴ Som svar på mange av de utfordringene som omtales i utredningen, foreslår utvalget en ny modell for organiseringen av bærekraftige norske reisemål. Modellen består av følgende hovedelementer:

1. Det etableres en reisemålsledelse som er tilpasset lokale forhold og forankret i kommunene.
2. Reisemålsledelsen får i oppdrag å drive strategisk besøksforvaltning og håndtere utvikling og drift av fellesgoder på det enkelte reisemål, basert på en bredt forankret besøksstrategi.
3. Arbeidet med reisemålsledelse, besøksforvaltning og fellesgoder finansieres gjennom et besøksbidrag som hentes inn nasjonalt, men som forvaltes regionalt og lokalt.

¹⁴ [NOU 2023: 10 \(regjeringen.no\)](#)

Disse anbefalingene er i tråd med anbefalingene i denne masterplanen. Fordi Sør-Varanger allerede har en masterplan for reiselivsutvikling og et avklart mål om å etablere en overordnet destinasjonsledelse forankret i kommunen, samt er merket som bærekraftig reisemål, vil reisemålet være godt rigget for å få tilgang på midler fra et nasjonalt besøksbidrag dersom dette realiseres.

NoUen peker uansett på viktigheten av at kommunene selv tar et overordnet ansvar for å koordinere strategier og planer slik at de virker best mulig sammen, og man får en helhetlig forvaltning av reisemålet. For Sør-Varanger vil dette i første omgang handle om at den reviderte masterplanen blir godt integrert i det kommunale planverket.

Samisk og finsk kultur

Det er viktig for reiselivet i Sør-Varanger at samenes grunnleggende rettigheter blir anerkjent og respektert, slik at samisk kultur, språk, samfunnsliv og ulike samiske tradisjoner blir ivaretatt og styrket også gjennom reiselivets virksomhet. Språk og kultur er viktig for utviklingen av samiske næringer, spesielt kreative næringer og samisk reiseliv. Det er ønskelig med et tettere samarbeid med det samiske miljøet i Sør-Varanger for å utvikle nye samiske reiselivsaktører og flere opplevelser knyttet til samisk kultur og tradisjon.

I Sør-Varanger, spesielt i distriktene, står den finske kulturen sentralt og er en viktig del av Sør-Varangers identitet. Dette skal ivaretas videre, og lokale finske kulturtradisjoner skal løftes fram der det er mulig og naturlig.

Også det russiske «fra folk til folk-perspektivet» skal huskes og anerkjennes som en del av den lokale kulturhistorien, men så lenge Russland fører krig i Ukraina, vil det russiske perspektivet være komplisert og lite ønskelig å bruke i reiselivssammenheng. Kirkenes har uansett en identitet som «den geopolitiske grensebyen». Dette perspektivet ble undersøkt under masterplanarbeidet i 2016 og ble den gang definert som mest interessant for nordmenn og noen smalere interessegrupper etter en markedsundersøkelse som ble gjort. Det er likevel en kjensgjerning at Kirkenes har tatt en slik posisjon på dette området og at de også markerer seg godt i media på det. Derfor ser også reiselivet det som naturlig å bruke denne posisjonen overfor relevante målgrupper.

3.7 MÅLING AV BÆREKRAFT, UTVIKLING OG ARBEID SINNSATS

Merket for bærekraftig reisemål gir reisemålet verktøy for det praktiske og daglige bærekraftarbeidet. I dette arbeidet definerer også reisemålet hvilke verktøy de bruker for å måle utviklingen. Mye av arbeidet foregår i grensesnittet mellom masterplanprosess og bærekraftmerkingens handlingsplan. De to dokumentene må derfor til enhver tid koordineres og ses i sammenheng med hverandre. I merkets nye versjon 3.0, rapporterer reisemålet på følgende forpliktelser:

A: Destinasjonsledelse

B: Strategisk grunnlag

C: Bevaring av natur, kultur og miljø

D: Styrking av sosiale verdier

Den reviderte masterplanen (2023) omtaler og definerer det overordnede innholdet i disse punktene, mens bærekraftprosessen definerer det praktiske og går ned på et mer detaljert nivå som også kan måles.

4.0 PROBLEMFORMULERINGER OG POTENSIAL

For å nå målene i masterplanen, må Sør-Varanger løse en del utfordringer. I masterplanprosessen er det derfor definert følgende utfordringer eller *hindringer* for en ønsket utvikling:

4.1 PROBLEMSTILLINGER I ET UTVIKLINGSPERSPEKTIV

Styringsgruppa har i revisjonsprosessen definert fire problemstillinger som særlig sentrale sett i sammenheng med reisemålets ambisjoner om å utvikle seg. Disse er:

1. Ikke god nok tilgjengelighet og kapasitet

Tilgjengeligheten til Kirkenes er vekslende, med sprengt hotellkapasitet og få flyruter Oslo-Kirkenes i vintersesongen og lavt belegg på hotell vår, sommer og høst. Dette sammen med et noe smalt transportgrunnlag gir reisemålet en sviktende stabilitet.

2. Vi utnytter ikke potensialet i de omkringliggende områdene.

Så langt har vi markedsført Kirkenes sentrum som et nav for nærliggende anlegg og attraksjoner. Egentlig er reisemålet Sør-Varanger mye større og rikere enn det vi kan tilby i Kirkenes by, og dette potensialet er så langt ikke tatt ut. En utvidelse og fornyelse av reisemålet Kirkenes vil berike totalopplevelsen og ta litt av presset vekk fra Kirkenes sentrum som fortsatt oppfattes som lite attraktivt av mange gjester. Dette grepet er også ment å bidra til lokalsamfunnsutvikling og bolyst i regionen.

3. Et litt for generisk tjenestetilbud

Det økte kravet til individualisering, spesialisering og nisjeleveranser innenfor alle segmenter setter nye og tøffere krav til kundeopplevelsen, og koblingene mellom produkt og marked. Reisemål i dag trenger brede spekter av tilbud gjennom hele året for å kunne vokse og sikre lønnsomhet og bærekraft. Det markedsføres i dag en produktportefølje som ikke tar ut potensialet i nisjemarkedet på grunn av en svak differensiering¹⁵ mellom de lokale tjeneste- og opplevelsestilbudene, svak utvikling av innhold relatert til årstider, manglende konseptualisering overfor bestemte målgrupper osv. Videre vil det være viktig at de ulike tilbudene i Kirkenes utfyller hverandre både opplevelsesmessig og profilmessig, og at de ikke «kannibalerer» for mye på hverandre.

4. Svak destinasjonsledelse av reisemålet

Det var, fram til reisemålsprosessens fase III ble igangsatt, vært lite *forpliktende* samhandling mellom kommunen og de kommersielle aktørene, og de enkelte bedriftene seg imellom. Dette har bedret seg betydelig de siste 3 årene. Situasjonen i Finnmark, og kanskje særlig Øst-Finnmark, er imidlertid fortsatt slik at det er svært vanskelig å finansiere og drifte destinasjonsselskaper. Uten en destinasjonsledelse og forankring i en region med et sterkt apparat for reiselivsutvikling og markedsføring, er det vanskelig for Sør-Varanger å jobbe slik

¹⁵ Differensiering handler om å tilføre en vare eller en tjeneste merverdi ved at den skiller seg ut fra konkurrentene på en positiv måte. Differensiering oppstår med andre ord når en bedrifts tilbud oppfattes, i noen kjøpsituasjoner eller av noen kunder hele tiden, som bedre enn konkurrentenes tilbud.

dagens og morgendagens reiseliv krever. Å stå alene svekker også evnen til å utvikle reisemålet videre.

4.2 POTENSIAL

Problemene og hindrene som ble presentert i forrige avsnitt kan bli til muligheter og styrker, dersom man løser dem. Dermed sier de også noe om potensialet for økt lokal verdiskaping. På bakgrunn av nåsituasjonen og trendene beskrevet i kapittel 2, samt problemstillingene beskrevet i kapittel 3, kan Sør-Varangers utfordringer og potensial som reisemål oppsummeres som følger:

Sør-Varanger har en spesiell lokalisering, en god infrastruktur, fra middels god til høy standard på hotellene, et relativt godt servicetilbud og et attraktivt opplevelsestilbud utenfor sentrum. Reiselivsaktørene er profesjonelle og leveringsdyktige. Kirkenes by kan, med noen inngrep, fungere som en attraktiv base der man hviler ut eller søker andre opplevelser som utfyller de naturbaserte tilbudene i regionen. Det ligger et uforløst potensial i å fornye og utvide innholdet og profilen til Sør-Varanger som reisemål. Det finnes også et betydelig potensial i å etablere et forpliktende markeds- og utviklingssamarbeid med sterkere destinasjoner og strukturer enn vi har i Nord-Norge. For å realisere dette potensialet vil det være nødvendig å videreutvikle og tilpasse dagens tilbud og samarbeidsstrukturer. Strategidelen og handlingsplanen beskriver hvordan dette kan gjøres.

Ressursgrunnlaget, lokaliseringen og ikke minst aktørenes lokale opplevelsesproduksjon, gjør at Sør-Varanger har potensial til å bli et reisemål med høy lokal verdiskaping og økt internasjonal attraksjonskraft gjennom hele året. Forutsetningen er at kommunen og aktørene i fellesskap evner å jobbe med en langsiktig, strategisk satsning på reisemålsutvikling. Aktørene må også hjelpes gjennom det grønne skiftet og inn i den digitale omstillingen som venter for å sikre sin konkurransekraft og lønnsomhet.

Store politiske samspillmuligheter

For å lykkes i å utnytte vekstmulighetene i Sør-Varanger er det avgjørende at en evner å utvikle både en god struktur og en god kultur for videre næringsutvikling. Det innebærer også at en sikrer et tett samspill mellom den spesifikke reisemålsutviklingen og samfunnsutviklingen generelt.

Det opplevelsesbaserte reiselivet er en næring som bygger både profil og attraksjonskraft for regionen. Reiselivet kan derfor være en viktig partner for å nå kommunens politiske mål. På samme måte er den steds- og infrastrukturutviklingen som skjer lokalt viktig for reiselivet. Det er store samspillmuligheter i utviklingen av et godt lokalsamfunn og et attraktivt reisemål. Det er også viktig å se at de ulike bransjene som inngår i begrepet reiselivsnæringen har litt ulike effekter i lokalsamfunnet. Krav til kompetanse generelt gir høyere lønnsnivå og trolig høyere verdiskaping i transport- og opplevelsesbransjen enn i overnattings- og serveringsnæringen. Samtidig kan overnattings- og serveringsbransjen være svært viktig for blant annet det lokale integreringsarbeidet. En verdiskapingsanalyse fra Oslo (Menon Business Economics 2/2014), viser for eksempel at 27% av de sysselsatte i hotell- og restaurantnæringen kommer fra land utenfor Norden.

I kommuneplanens samfunnsdel sies det videre at Sør-Varanger kommune skal videreutvikle gode rammebetingelser for handel, tjenesteyting og reiseliv som en del av satsningen på næringsutvikling.¹⁶ Også andre infrastruktur- og utviklingsprosjekter i kommunen vil være viktige for å realisere visjonen og ambisjonene i masterplanen. Det er dermed av avgjørende betydning at kommunen og reiselivsnæringen jobber sammen på en langsiktig og forpliktende måte, slik at en kan nå de definerte utviklingsmålene for Sør-Varanger. Dette kan gjøres ved at masterplanen innpasses i det kommunale planverket. Et godt samarbeid handler også om å etablere en god dialog mellom partene, for at en bedre skal kunne agere på endringer og muligheter som dukker opp underveis.

4.3 KOMMUNENS ROLLE OG MEDVIRKNING SOM PREMISS FOR EN VELLYKKET UTVIKLING

Det er ønskelig at følgende 3-punkts samarbeid om reiselivsutviklingen i Sør-Varanger blir førende og motiverende for kommunens arbeid og samarbeid med reiselivet. Det anbefales at Sør-Varanger kommune:

1. Bruker masterplanen som kunnskapsgrunnlag i det kommunale planverket og «konsulterer» masterplanen i alle saker som berører reiselivet.

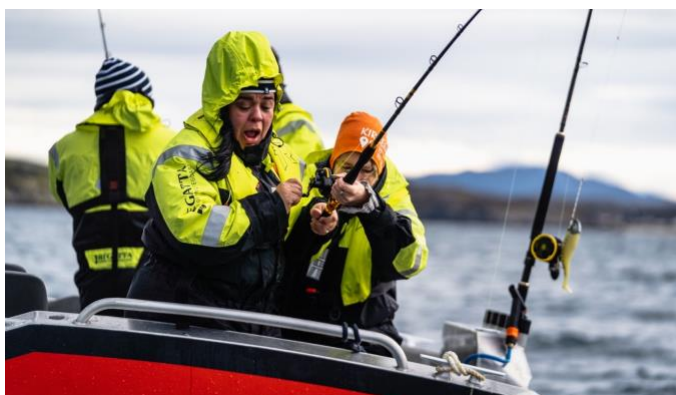
Masterplanen bør derfor brukes som kunnskapsgrunnlag i alle saker som berører reiselivet. Kommunen bør sammen med næringsaktørene bruke reiselivsaktørenes Strategiske råd og Visit Kirkenes Region som kompetansemiljøer for den videre satsningen på reiseliv.

2. Prioriterer en bærekraftig, helhetlig og kunnskapsbasert utvikling av reisemålet

Kommunen bør legge masterplanens prinsipper om en langsiktig og bærekraftig utvikling av Sør-Varangers kvaliteter som reisemål og levende samfunn til grunn for utviklingen av reiselivet lokalt. I kommunens arbeid med byutvikling og arealforvaltning i årene som kommer bør Sør-Varangers særpreg og egenart som reisemål ivaretas og videreutvikles på en god måte. Trivsel og opplevelser er stikkord her.

3. Bidrar til å løse fellesoppgaver og forvalte fellesgoder i tett samarbeid med reiselivet

Kommunen bør etter evne bidra til at reiselivssamarbeidet gis et nødvendig økonomisk fundament, slik at kommunen og aktørene i fellesskap får løst nødvendige fellesoppgaver på reisemålet og at man på sikt kan realisere målene i masterplanen.



¹⁶ Kommuneplanen samfunnsdel 2014-2026, side 19

5.0 TILTAKSPLAN APRIL 2023- APRIL 2026

Denne tiltaksplanen er et vedlegg til "Masterplan for Kirkenes" mot 2030, revidert pr april 2023. Den består av 5 tiltaksområder som er ment å bidra til å realisere masterplanens overordnede mål. Den er også et viktig grunnlag for å oppnå / beholde merket for bærekraftig reisemål (Innovasjon Norge). Tiltaksplanen skal revideres hvert år i, tråd med merkeordningens versjon 3.0. Tiltakene skal fortløpende defineres, ansvarsfordeles og kostnadsvurderes i ettårige handlingsplaner som følger reisemålsstrategien.

Tiltaksområder prioriterte tiltak:

- 1 Oppgradere viktige besøkpunkter for Kirkenes-regionen.
- 2 Styrket destinasjonsledelse og organisering
- 3 Kirkenesregionen som bærekraftig reisemål
- 4 Infrastruktur, tilgjengelighet og strategiske allianser
- 5 Opplevelsesutvikling, kompetanse og kommunikasjon

OMRÅDE 1. VIKTIGE BESØKSPUNKTER FOR KIRKENESREGIONEN

1. Kirkenes by med følgende punkter:

a. Hurtigrutekaia og strandområdet;

Tilrettelegge for en tryggere gangvei mellom sentrum og kaia med skilting, riktig symbolikk og ulike transportløsninger (taxi, spark, sykkel etc).

b. **Torget:** Bedre skilting og infotavler, etablere fotopunkt og enkle aktiviteter (akebakke, isbane, sjakk, bordtennis etc.)

c. **Utkikkspunkt Prestefjellet;** Bedre skilting, etablere benker, bedre system for brøyting og parkering.

d. **Flyplassen;** Bedre skilting og informasjon (tiltak som øker kundeopplevelsen ved ankomst.)

e. **Storskog Grensestasjon;** Bedre skilting og informasjon (øke kundeopplevelsen ved ankomst)

Synliggjøre og styrke identiteten i de fem opplevelsesområdene:

2. **Bugøynes:** Rik kulturhistorie, havfiske, kongekrabbe og finsk tilknytning
3. **Pasvik:** Strekningen Sandnes – Infopunkt Gjøken
4. **Neiden:** Skoltesamisk museum, Neidenelva, friluftsliv, Porten til Finland
5. **Grense-Jakobselv:** Midnattssol, strender, grense og veis ende.

Hvor	Tiltak	Kort beskrivelse	Fremdrift	Ansvar	Indikator
Hele SVK	infoskilter	Få opp de siste infoskiltene som er produsert	Juni 23	SVK	
	Avklare ryddebehov	Dialogmøte rydding av snø/skog	årlig	VKR	C2-1
	Skiltplan Krigsminner	Ihht til krigsminneplan	Juni 2025	SVK	C1-1
KKN	Gangvei fra Havna	Tilrettelegge for en bedre gjesteopplevelse for dem som ankommer med Hurtigruten	April 2026	SVK	D5-1
	Bunkersbyen	Plan for tilrettelegging (skilting etc)	April 2024	SVK	
	Storskog	Infoskilt	April 2025	VKR	

Neiden	Skilting finskegrensen	Velkomst-/Infoskilt finskegrensen	April 2025	VKR	
Bugøynes	Regulering parkering	Tilrettelegge for bobiler, busser, privatbiler	April 2026	SVK	D5-1
	Infoskilt ved E6	Få opp et skilt ved E6 der veien går til Bugøynes	April 2024	VKR	
	Pleymkaia	Tilrettelegging for kommersielt reiseliv	April 2025	VKR	
	Plan for bobiler	Tilrettelegging for kommersielt reiseliv	April 2024	VKR	D5-1
Pasvik	Parkering Storfjellet	Vinterbrøyting	Nov 2025	SVK	D5-1
	Dark sky	Sertifisering	Nov 2023	NIBIO	
	Infopunkt Gjøken	Tilrettelegging for kommersielt reiseliv	April 2024	NPS	D5-1
Grensen	Parkering	Tilrettelegge for bobiler/ oppgraderte toaletter	April 2026	SVK	D5-1
	Fotefar mot Nord	Grense-Jakobselv som en av 5 piloter i 2024	April 2024	SVK	C1-1

OMRÅDE 2. STYRKET DESTINASJONSLEDELSE OG ORGANISERING

Tiltak	Kort beskrivelse	Fremdrift	Ansvar	Indikator
Reiseliv i det kommunale planverket	Innarbeide masterplanen i den kommunale planstrategien	Jan 2024	SVK	B1-1
Kommunal behandling av revidert masterplan	Revidert Masterplan skal behandles i kommunestyret	April 23	SVK	B1-1
Årlig orientering i Kommunestyre	Kommunestyret skal fatte et vedtak på at reiseliv de skal ha en årlig statusrapportering på masterplanarbeidet i kommunestyret	Årlig i mars	SVK	B1-2
Drift av strategisk råd	Innkalle rådet minst en gang årlig	Årlig	KNF	A1-1
Samarbeid Nord Finland	Forpliktene samarbeidsavtaler	Des. 2023	VKR	
«Vår tid er nå»	Styrket identitet og samordnet profilering		KNF	A1-1
Fagråd Finland	Samordningsorgan for aktører i SVK		KNF	

OMRÅDE 3. KIRKENES SOM BÆREKRAFTIG REISEMÅL

I august 2021 fikk Kirkenes merket som bærekraftig reisemål. «Masterplan for Sør-Varanger mot 2030» er vår strategi og handlingsplan i forarbeidet som bærekraftig reisemål. Disse De følgende tiltakene skal besvare de kriteriene som må innfris i standarden og som ikke er knyttet til de andre tiltaksområdene i planen.

Tiltak	Kort beskrivelse	Fremdrift	Ansvar	Indikator
Kildesortering i reiselivsbedriftene	Tilrettelegge for at reiselivsbedriftene kan kildesortere	Des 2019	VKR	C4-9
Gjesteundersøkelse	Kartlegge reisemåte, tilfredshet og viktige verdier for gjestene i en spørreundersøkelse, evt intervjuer	Aug 2024	VKR	C-D-E kriterier
Bedriftsundersøkelse	Kartlegging blant medlemsbedrifter som innspill til besvarelse av C, D & E-kriterier	April 2024	VKR	C-D- E
Innbyggerundersøkelse	Kartlegge lokalsamfunnets holdninger til reiselivsutviklingen i en spørreundersøkelse	April 2024	VKR	D5-1

Allmenn tilgjengelighet	Tilrettelegge for allmenn tilgjengelighet i reiselivsprodukter (opplevelser, overnatting, servering) Gjøre informasjon Informere om allmenn tilgjengelighet på destinasjonens webside	Juni 2024	VKR	D8-3
Statistikk Reiselliv Kirkenes	Utarbeide statistikk om næringen; gjestedøgn, markedsfordeling, verdiskapning belegg m.v.	Des 2023	VKR	E-kriterier
Remerking	Remerking «Kirkenes som bærekraftig reisemål»	Aug. 24	VKR	
Reiseliv og beredskap	Integrere reiseliv i kommunale rosanalyser og beredskapsplaner	Des 23	VKR	D8-2

OMRÅDE 4. INFRASTRUKTUR, TILGJENGELIGHET OG STRATEGISKE ALLIANSER

Tiltak	Kort beskrivelse	Fremdrift	Ansvar	Indikator
Samarbeid nord-Finland	Studietur og felles workshops	Des 2023	VKR	
Flyrute Finland -Kirkenes	Arbeide kontinuerlig mot flyselskapene for å bedre rutetilbudet	Løpende	KNF	
Flere kveldsruter	Arbeide for minst 5 ukentlige kveldsruter	Løpende	KNF	
Bussrute Nord-Finland	Arbeide for et rutebusstilbud mellom Kirkenes og Ivalo flyplass	Løpende	KNF	C3-1
Tømmestasjoner Bobil	Kartlegge behov og etablere flere hvis det trengs		SVK	C4-4
Tømmestasjon Buss	Tilrettelegge for tømmestasjon for turistbusser	Des 2025	SVK	C4-4
Tilrettelegge for veifarende	Kartlegge behov og gjennomføre tiltak som besørger tilstrekkelig antall returpunkter for avfallshåndtering		VKR	C4-4
Visit-samarbeid	Formelt samarbeid mellom VKR og Lapland North	Des 2023	VKR	
Landstrøm i Havna	Utrede utbygging av strømforsyningsanlegg i Kirkenes Havn	Des 2025	SVK	C3-1
Kollektivtilbud havna-sentrum	Arbeide for å etablere et rutetilbud fra Hurtigrutekaia til sentrum	Mai 2024	VKR	C4-4

OMRÅDE 5. OPPLEVELSESUTVIKLING, KOMPETANSE OG KOMMUNIKASJON.

Igangsette program for økt differensiering og opplevelsesutvikling knyttet til konseptet Arctic living, kystopplevelser, og spydspissproduktet kongekrabbe, både i kommunikasjonen og i leveransene på reisemålet. Dette skal gjøres ved:

- Å sikre flere tilgjengelige og mer kundetilpassede «varer» i hylla gjennom hele året.
- Å forsterke Sør-Varanger som *helårlig* reisemål, gjennom å løfte lavsesongene.

Tiltaket skal levere:

- Økt verdiskapning, og bedre kapasitetsutnyttelse i lav – og skuldersesongene
- Økt oppholdstid for gjestene på reisemålet

Tiltak	Kort beskrivelse	Fremdrift	Ansvar	Indikator
www.visitkirkenes.info	Tydeliggjøre vår identitet rundt våre 3 konsepter	løpende	VKR	
SoMe	Tydeliggjøre vår identitet rundt våre 3 konsepter	løpende	VKR	
Fremheve distriktene	Økt profilering av distrikt i all kommunikasjon	løpende	VKR	
«Kirkenestesten»	Utvikle et verktøy for opplæring og test for ansatte i reiselivsnæringen.	Des 2024	VKR	D7-2
Turistinfo	Drift av bemannet turistinformasjon i høysesongene	løpende	VKR	
FAM-trip Cruise	Gjennomføre en visningstur for cruiseoperatører	Sept 2023	VKR	
Fugleturisme	Tilretteleggingstiltak for ugleturisme i Neiden	Sept 2024	VKR	C2-1
Cruisehavn	Utarbeide en mulighetsstudie for «Kirkenes som cruisedestinasjon»	Des 2024	VKR	D5-1

REFERANSELISTE

Aftenposten (2014): «Reiser på ferie med kun én overnatting». Aftenposten.no 2. september 2014. Hentet fra: <https://www.aftenposten.no/reise/i/b589Jv/reiser-paa-ferie-med-kun-en-overnatting>

ATTA (2016): *New Adventure Travel Research: The Impact of Cruising in the Adventure Sector*. Hentet fra: <https://www.adventuretravelnews.com/new-adventure-travel-research-the-impact-of-cruising-in-the-adventure-sector>

Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. Teknisk redaksjon (2023): *Leve og oppleve. Reisemål for en bærekraftig fremtid*. NOU 2023:10. Tilgjengelig fra: [NOU 2023: 10 \(regjeringen.no\)](https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nou202310)

DNV (2021): «Avrop 14 cruiseanalyse. Trender og utvikling i cruisetrafikken i norske farvann mot 2040.» Rapportnr.: 2021-0259. Rev. 0. Kystverket. Tilgjengelig fra: [trender-og-utvikling-i-cruisetrafikken-i-norske-farvann-mot-2040-jan-2022.pdf](https://www.kystverket.no/medie/kystverket.no/S) (kystverket.no) S

Innovasjon Norge /Epinion (2019): *Cruiseturismen i Norge 2019. Cruiseundersøkelsen – sommeren 2019*. Tilgjengelig fra: PowerPoint Presentation (simpleviewcms.com)

Kirkenes havn (2021): *Havnestrategi 2021 – 2030*. Hentet fra: <https://kirkeneshavn.no/media/kuvauxiv/strategidokument-2021-2030.pdf>

Menon Economics (2020): «Verdiskapings- og ringvirkningsanalyse av reiselivet i Sør-Varanger» (Rapporten kan fås hos Visit Kirkenes)

Nærings- og fiskeridepartementet (2021): Nasjonal reiselivsstrategi 2030. Sterke inntrykk med små avtrykk. Tilgjengelig fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/naringsliv/reiseliv/nasjonal-reiselivsstrategi-2030-sterke-inntrykk-med-sma-avtrykk/id2893884/>

Pedersen, Ann-Jorid (2015): *Opplevelsesbasert verdiskaping*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Sør-Varanger kommune (2014): «Kommuneplanens samfunnsdel for Sør – Varanger 2014 – 2026». Hentet fra: <https://www.sor-varanger.kommune.no/kommuneplanens-samfunnsdel-for-soer-varanger-2014-2026.5500889-17830.html>

Sør-Varanger kommune (2019): «Strategisk næringsplan 2019 – 2029». Hentet fra: Strategisk næringsplan 2019-2029 - Sør-Varanger kommune (sor-varanger.kommune.no)

Troms og Finnmark fylkeskommune (2022): «Regional planstrategi 2021 – 2023». Hentet fra: <https://www.tffk.no/tjenester/plan-og-horinger/gjeldende-planer-og-strategier/regional-planstrategi.20966.aspx>

Troms og Finnmark fylkeskommune (2023): «Regional reiselivsstrategi for Troms og Finnmark 2023 – 2032». Tilgjengelig fra: <https://www.tffk.no/tjenester/plan-og-horinger/gjeldende-planer-og-strategier/>



Foto: Terje Rakke-Visit Norway

VISIT
KIRKENES
REGION

MIMIR