**Rapport utarbeidet av Niels Røine**

**19.11.19**

**«REVIDERING AV VISJON, MÅL OG PARTNERSKAPET I SNOWBALL»**

**Bakteppe**

Snowball har eksistert som klyngesatsing siden 2010. Denne klyngesatsingen er videreføring av Vintersportsprosjektet som ble opprettet i 2006. Den gangen var det et bredt politisk engasjement i Lillehammer, Øyer og Gausdal om behovet for en slik satsing med visjonen «Europas mest komplette region for vintersport» som senere har fått tilføyd «opplevelser». Fra 2006 og frem til nå har næringspåkoblingen blitt sterkere og sterkere, men over årene mer spisset til reiselivs- og opplevelsesnæringene gjennom medlemsmassen i Visit Lillehammer.

Det er høyt aktivitetsnivå i Snowball i form av prosjekter og tiltak.  Oppslutningen om Snowball hos de 17 aktørene som p.t. er utgjør samarbeidsforum er også god. På møtet i samarbeidsforum des 2018 var det et klart ønske fra alle om å bli med videre. NSB har også sagt at de ønsker å bli med i klyngen i 2019. Klyngen blir også anerkjent som en av de viktigste reiselivsklyngene i landet der det for tiden foregår et arbeid med å lage en nasjonal «superklyge» i reiselivet sammen med fem andre reiselivsklynger. Som et ledd i dette arbeidet er det en ambisjon om å søke om å bli tatt opp i det nasjonale klyngeprogrammet Arena eller NCE i løpet av 2019.

Det er ønskelig nå å revitalisere satsingen og få 1) breddet ut klyngen til å omfavne vintersportsaktører, storytellingmiljøer og kapital/investorer og 2) plante flagget på nytt politisk ift dette som viktig og prioritert satsingsområde, ikke bare i Lillehammer-regionen men også de tre midtdals-kommunene.

Målet er å etablere et tydelig, enhetlig og helhetlig eierskap til et felles visjons- og målbilde, en felles strategi for Snowball satsingen basert på felles verdier og felles forretningsplan med mål om vekst totalt og enkeltvis på kort og lang sikt.

Som ledd i dette arbeidet skal det avklares om det er flere aktører som ønsker å være en del av Snowball satsingen, herunder vintersportsindustrien, kompetansemiljøer innen vintersport og flere arrangører.

Denne prosessen skal munne ut i en revidert visjon, strategi, organisering og handlingsplan for Snowball som vi kaller for Snowball 2.0.

**Hovedaktiviteter**

***HA1 Avdekke utviklingsbehov – hvilke ambisjoner har vi og hva skal til for å komme dit?***

 ***Metoden vil være samtaler 1:1, men også felles møter med***

* ***Næringsliv (reiseliv/opplevelser, vintersportsprodusenter, arrangører, investorer m.fl)***
* ***Offentlige aktører (fylkeskommunen, regionråd, kommunene).***

**Gjennomføring**

Det har blitt gjennomført intervjuer med aktører fra samarbeidsforum i Snowball. Alle ble spurt om å gjennomføre en 1:1 evaluering med bakgrunn i et spørreskjema. På denne måten kunne vi sikre at alle fikk muligheten til å si noe om de samme temaene og det ville bli lettere å sammenfatte informasjonen. Disse møtene ble gjennomført:

|  |  |
| --- | --- |
| AKTØRER | NAVN |
| Alpinco | Daglig leder Odd Stensrud |
| Hunderfossen | Konsernsjef Per Arne Slapø |
| Senter for reiseliv (Høgskolen, Nina, Østlandsforskning) | Øystein Aas NINA |
| Lillehammer Olympiapark | Daglig leder Per Olav Andersen |
| Birken | Daglig leder Eirik Thobjørnsen |
| Stiftelsen Lillehammer Museum | Markedssjef Trude Arnesen |
| OSL | Traffic development director, Espen Willasen Hoel,  |
| VY | Leder forretningsutvikling, reiseliv |
| John Emil Myhre |
| Reg rådet Lillehammerregionen | Reg koordinator Anne Kirsti Ryntveit |
| Reg rådet i Midt-Gudbrandsdal | Reg koordinator Irene Teige Killi |
| Lillehammer kommune | Eirik Hågensen |
| Gausdal kommune | Rannveig Mogren |
| Øyer kommune | Mari Botterud |
| Ringebu kommune | Frode Martinsen |
| Sør-Fron kommune | Ordfører Ole Muruteigen |
| Nord-Fron kommune | Egil Tofte |

Funn på bakgrunn av intervjuene:

1. **hvordan vil du beskrive Snowball satsingen?**
	1. Generelt
* Lurt at det i sin tid ble puttet inn under Visit Lillehammer og koblet på reiselivsprosjektene der de hører hjemme
* Snowball har vært med på å løfte regionen og også Visit Lillehammer som organisasjon
* Litt lite synlig utad, men veldig viktig
* Barrierene mellom kultur, arrangør og reiseliv har blitt mindre
* Kom på et viktig tidspunkt og har hatt bra forankring hele veien
	1. Hva har vært bra?
* Aktørene har blitt kjent med hverandre og det har blitt lavere terskel for å samarbeide
* En stabil klynge over tid
* Bra som nettverksbygger
* Gitt oss felles regional utvikling på reiseliv
* At man fikk formalisert et bredt samarbeid
* Godt forankret
	1. Hva har vært mindre bra/utfordringer?
* Manglende oppfølging og kommunikasjon i Snowball generelt
* Synd at det stort sett bare de store aktørene som er med, det er de små som gjør oss unike
* Lite oversikt over hva som har blitt suksess og ikke, tydelige måleparametere bør komme på plass
* Prosjektdelrapporter, arbeid og sluttrapporter bør ligge et sted det kan være enkelt å følge med
* Utfordrende at det er en sammannsetning i Snowball med aktører av så ulik størrelse
* Hvordan sette sammen fornuftige aktører som gir effekt for den enkelte aktør
* Utfordrende å gi alle deltagerne en ønsket effekt, men det er nødvendig
* Prosjektene må bli mer konkret
* Effekten størst overordnet, vanskelig å gå fra prosjekt til drift
* Exit-strategi har hatt fokus, men vanskelig å se at mange av prosjekter lever videre
* Skulle vært en egen prosjektleder for Snowball, enklere i oppfølging
* Prosjekter kanskje ikke forankret godt nok, spesielt ikke hos små aktører
* Burde satse på litt større, mer radikale prosjekter
* Bør ha inn rene investorer som ser det lønnsomt å være med
* Hvis man har ønsket noe konkret med fremdrift har ikke snowball vært stedet
* Medlemmer og eiere i Snowball må vite hva pengene blir brukt til
* Vanskelig å skille Visit Lillehammer og Snowball
* Vært lovet evaluering og ikke fått den
* Vanskelig å følge med på prosjektene
* Stor tyngde i Lillehammer området, mindre i utkant, hvorfor?
* Planlegging over hodet på aktørene
* Vanskelig å se hva som egentlig har kommet ut av prosjektene
* Usikker på om de får ut like mye som de putter inn
* Må få med de små aktørene, men hvordan, de har ikke de samme resursene
* Ønsker at det blir mer enn et nettverksprosjekt og markedsføring
1. **Hvilke prosjektet og satsingsområder i Snowball mener du har vært mest vellykket?**
* Transport og grønnere tenking har vært bra, dette har en konkret betydning
* Matveierprosjektet burde vært større
* Alle prosjekter har hatt noe godt i seg, men ingen som ha utgjort en stor forskjell
* Hvis vellykket er å lande noe kommersielt er det ikke mye som er vellykket, men hvis det er kompetanseheving som er målet så er det mye som er vellykket
* Familieprosjektet, men kan se ut som videreføringen ikke er helt som planlagt
* Into Norway var bra, usikkerhet på hvor det står nå
* Snowballkonferansen trekker mange frem som en nyttig møteplass
* IntoNorway var bra, men ettersom man måtte inn med ekstra penger var det mange av de små og viktige som ikke kunne være med.
* Langrennsprosjektet var konkret og bra, mange fikk mye ut av det
* Vintersatsningen har fungert bra
* Familietenkningen har fungert med å dra det videre ut i drift i visit
* Konferansen har vært synlig og bra, har litt å gå på når det gjelder bærekraft og mat
* En lurer på om konferansens egentlige viktighet
* Hva skjer etter konferansen når vi sitter igjen med ny inspirasjon og kunnskap, hvordan tar vi tak i det? Burde ikke det være kommunikasjon i etterkant
1. **Hva mener du er de viktigste utfordringene for reiselivs- og opplevelsesnæringene i INNLANDET fremover?**
* Må ta nye kommersielle steg
* MVA-kampen er utrolig viktig for reiselivet akkurat nå, nye grep vil gjøre det vanskelig å konkurrere med andre nasjoner
* Transport, kollektivt, grønnere, sømløst
* Tilpasse oss nye fremtidige målgrupper, litt nærere målgrupper (Skandinavia)
* Helårstenkning, hvordan tjene penger på det som allerede er her
* Felleskapet i reiselivet i innlandet, hvordan få det til
* Bærekraft
* Det digitale
* Arbeidskraft og kvalitet i utkantstrøk
* Få frem det unike
* De store aktørene med mest penger blir mest synlig, dette er ikke det unike
* Få løftet faget reiseliv til å bli mer attraktivt
* Fornying og tydeligere profil
* For få reiselivs gründere
* Må løsrive oss fra medlemsfokuset da dette hindrer innovasjon og utvikling
* Reiseliv er et fundament i regionen og det blir enda viktigere i fremtiden
* Tenke funksjonelt mer enn geografi, sett i forhold til kundereisen
* Lokalmat og tradisjoner
* Aktivitetene vi klarer å tilby og synliggjøre er det som trekker turister, ikke turistmaskinene som burde være de bærende
* Det er viktig å få med investorer
1. **Visjon og målbildet: Mener du at det er fortsatt et riktig målbilde? Hvis ikke, hva bør endres?**
* Klima bør inn
* Komplett, skal vi egentlig tekkes alle?
* Koster for mye slik modellen er nå, vi skal dekke alt
* Identitetsskapende har den vært bra
* Komplett er et litt vanskelig begrep
* Henge sammen med profilen, så hvis den skal være grønn bør vel visjonen også være det
* Bør ikke gjelde bare vintersport og vinter
* Mer lavterskel inn, stillhet, ro, bevegelsesfrihet
* Er det egentlig toppidrett vi skal være
* Den er godt forankret, men bør diskuteres
* Bør spørre oss oftere hvordan vi skal nå den
* Har vært bra, men ikke bra nok lenger nå
* Ikke bare vinterfokus
* Komplett er for utydelig
* Må ha helårsturisme
* Visjonen skal være hårete og noe å strekke seg etter
1. **Strategiområdene, er de riktige ift utfodringene? Hva bør evt taes bort eller legges til?**
* Mye bra, men mer om hvordan vi jobber oss inn i områdene
* Barnefamilier
* Idrettsturisme
* Internasjonale rundreiser
* Styrke arrangementer
* Viktig alt sammen, må ikke slippe dette
* Viktig med arrangementsforumer, finne nye veier for at arrangementene kan bygges sterkere – bygge hverandre sterkere
* Det digitale er ekstremt viktig, jobbe sammen så mange kan utnytte det
1. **Ift utfordringer, reviderte mål og strategiområder – hva mener du ift følgende:**
	1. Bør det være flere partnere med i Snowball? I så fall hvem?
* Man bør komme med 2-3 modeller for oppbygging av Snowball som man kan ta stilling til
* Må dele opp aktørene, ikke favne så bredt
* Dreier seg ikke om antall aktører, men å treffe
* Få inn engasjement
* Kan gjerne være flere, men de må være reelle
* Sammenslutning av små aktører til å representere
* Ikke digitale leverandører, de har en agenda
* Må ha inn folk som er opptatt av det samme: å få folk hit
* DNT bør inn
* En miljøorganisasjon hadde vært bra
* Utdanningspartnere
* Peer Gynt
* Få inn andre perspektiv enn de store
* Fylkesmann
* Flere digitale aktører
* Gudbrandsdalsmat
* Fjellstyrene har mye å si for norddalen
	1. Har du forslag til prosjekter, aktiviteter som Snowball bør ta tak i?
* Arrangement, nye og optimal oppfølging for å lande store arrangementer i regionen
* Fritidsboligeierne er viktige og bør inn igjen i et prosjekt, vet ikke hva som skjedde med det prosjektet som i sin tid ble startet
* Bør satse på å få opp flere Reiselivs grundere
* Prosjekt for kompetanseheving hos grasrota da det ikke ser ut som Visit Lillehammer klarer å håndtere det
* Bør bli mer nasjonale, mer synlig
* Hvordan utvikler vi gode pulikumsarrangementer, ikke bare utdøverarrangementer
* Prosjektene bør ha i seg en større grad av implementering, mål om drift etter at prosjektene er ferdig
* Snowball bør være et redskap til å skape identitet på tvers
* Sømløs kommunikasjon i destinasjonene
* AR/VR
* Pakketering og kommersialisering
* hvordan bruke vinterfjellet på en måte som er mest mulig bærekraftig?
* lage større og overgripende prosjekter, mer basert på kunnskap/forskning
1. **Organisering og finansiering**
	1. Har du tanker om organiseringen, endringsønsker?
* Revitalisere hele Snowball, det har vært mindre trøkk de siste årene
* Mer struktur, forutsigbarhet, forankring og rapportering
* Exit-strategier
* For mye av prosjektmidlene går til administrasjon i Visit Lillehammer
* Være mer synlig nasjonalt og kanskje internasjonalt
* Må skape mer felles møteplasser
* Bør være et regionalt organ som prioriterer langsiktig utvikling
* Prosjekter bør komme fra eiere og medlemmer
* Eiere i Snowball må føle et eierskap
* Det er Visit Lillehammer som skal gjøre markedsføring, ikke Snowball, men Snowball kan drive med kommunikasjon
* Bør være en egen prosjektleder for å tydeliggjøre grenser, rammer og oppfølging
* Kanskje et årshjul hvor møter og rapportering er forutsigbart
* Starte et kommersielt selskap med fokus på salg, må her ha klar rollefordeling med Visit lillehammer
* Viktig at kommunene er med videre
* Salg og kommersielt bør være inne i visit
* Tydeliggjøre roller
* I en oppfølger av Snowball bør offentlige aktører være mer engasjert
	1. Tanker om finansiering for å løfte det videre?
* Villighet til å putte penger inn i prosjekter som er reelle, som man har et eierskap i og som har konkrete mål
* Ikke mer penger inn på samme ambisjon som i dag
* De fleste er helt klart med videre
1. **Andre innspill**
	1. Visit lillehammer må ha en tydeligere rolle
	2. Skal Visit Lillehammer selge når de er ute, som for eksempel kurs og konferanse så må de ha organisert et mottaksapparat
	3. Hvordan skal visit forholde seg til arrangement, de bør ha klarere rolle
	4. Viktig å få vist hva Visit lillehammer skal være og hva Snowball skal være
	5. Stor utfordring at Visit Lillehammer bare skal skape reiselyst og ikke selge, hvordan skal det måles da?
	6. Lite konvertering fra Visit Lillehammer sine flater, men det er dette det egentlig dreier seg om og medlemmer ønsker

**Konklusjonene ut fra samtalene er at Snowboard prosjektet har:**

1. Vært svært nyttig for å bygge nettverk
2. Inspirert til samarbeid og brutt barrierer mellom for eksempel kultur og idrett
3. Snowball har vært med på å gi et kunnskapsløft
4. Forankring av en felles visjon har ført til tydelighet og samhandling
5. Stabiliteten har gitt forutsigbarhet
6. Prosjektene har rent ut i få konkrete, målbare resultater
7. Dialogen underveis i prosjektene har vært for ujevn og vanskelig å følge. Det har vært mangel på struktur.
8. Det oppfattes som det er ingen tydelig felles arena for medlemmene av Snowball. Og at kommunikasjonen har vært for dårlig de siste årene.
9. Det er et stort behov for strammere fokus og tydelighet på mål og måloppnåelse
10. Visjonen har fungert godt. Men den trenger fornyelse og utvidelse (bærekraftig/grønt/helårs/ikke komplett)
11. Samtlige som er intervjuet sier det var riktig å starte Snowball og de ønsker en fortsettelse av Snowball
12. Samtlige trekker dog frem nettverk og kunnskapsformidling som bærebjelkene så langt og som også må danne grunnlaget videre. Det er en grunnmur som må tas vare på.

***HA2 Utarbeide forslag til revidert satsing***

***Med utgangspunkt i samtalene vil det utarbeides en revidert visjon, mål, strategi og handlingsplan.***

**Nødvendig avklaring 1.**

1. Skal nye Snowball omfatte hele Innlandet ut fra alle Visit selskapene?

eller

1. Skal nye Snowball forholde seg til den eksisterende regionen?

Dette vil ha føringer på potensiell medlemsmasse, finansiering, visjon, mål, handlingsplan og verdiløfter til medlemmene.

Det er ulikheter mellom kommuner, næringslivet generelt, aktører og de ulike bransjene. Skal man ha hele innlandet som nedslagsfelt vil det også være nødvendig å ha tydelighet på hensikten og verdiløftet til alle medlemmene i Visit selskapene.

Kort sagt hva er hensikten med Snowball og for hvem? Hvilket verdiløfte skal Snowball ha ovenfor de ulike medlemmene?

**Nødvendig avklaring 2.**

Rollefordelingen mellom Snowball, Visit Lillehammer (eventuelle andre Visit selskaper) og eventuelt andre aktører må avklares.

Man må tydeliggjøre hvilken rolle Snowball skal ha?

1. **Skal Snowball styrke eksisterende sterke sider som:**
* Nettverksbygger
* Kunnskapsformidler
* Fasilitator av beste praksis caser
* Identitetsbygger
* Arena for innovasjon og utvikling

Hvis man skal være Snowball for hele Innlandet kan disse punktene rettet mot reiseliv og arrangementer være nok i en fase 1. Man kan rendyrke denne relevante rollen som nettverks og fasilitator av kunnskap til noe mer enn en konferanse hvert år.

1. **Skal Snowball i tillegg til alternativet over:**
* Lede konkrete prosjekter med tydelighet på hensikt og mål
* Ha en operativ rolle i implementering og driftsfase.

Dette vil betinge at Snowball er langt bedre strukturert og er sammensatt med riktig kompetanse for å kunne ta et slikt prosjektlederansvar (se evaluering).

**Når man nå skal revidere**

* Visjon
* Mål
* Strategi
* Handlingsplan

må man se dette i sammenheng med Visit Lillehammer.

Og skal Snowball innbefatte hele Innlandet kan rollen se annerledes ut.

**Dette er essensielle avklaringer som må ses i sammenheng og jobbes med sammen med medlemmene:**

1. Hva er hensikten med - og verdiløftet til Visit Lillehammer? (ovenfor hvem?)
2. Hva er hensikten med – og verdiløftet til Snowball? (ovenfor hvem?)
3. Hva er hensikten med- og verdiløftet til et eventuelt Media/Salg eller Engasjementssenter? (ovenfor hvem?).

Dette har ikke vært et tema i samtalene, men man bør ha dette i bakhodet hvis det blir aktuelt å etablere et slikt senter i fremtiden.

I dette evalueringsnotatet anbefaler vi på det sterkeste at man tar de overnevnte drøftelsene administrativt, på styrenivå og med medlemmene i en egen prosess snarest.

**Videre:**

* **Anbefaler vi** at Snowball i 2020 og 2021 konsentrerer seg om å levere best mulig i eksisterende region og med eksisterende medlemmer, eventuelt få flere medlemmer fra samme region.
* **Anbefaler vi** at Snowball styrker ytterligere sin relevans hos eksisterende medlemmer (eventuelt nye) som:
* Nettverksbygger
* Kunnskapsformidler
* Fasilitator av beste praksis caser slik at kunnskap og læring økes
* Inspirator til utvikling og selvstendighet hos medlemmene
* Identitetsbygger
* Arena for innovasjon og utvikling.
* **Anbefaler vi** at Snowball har som mål å utvikle denne rollen slik at den blir relevant for hele reiselivsnæringen/næringslivet generelt og det offentlige i Innlandet fra senest 2022.
* **Anbefaler vi** at evalueringsmøte hvor man har kommunikasjon og dialog med medlemmene om fokus og prosjekter.
* **Anbefaler vi** at man dokumenterer de største og viktigste prosjektene man har gjennomført de siste 3-4 årene og resultatet/mangel på resultat.
* **Anbefaler vi** at Snowball løsrives ytterligere fra Visit Lillehammer. Det må bli tydeligere hva Snowball skal være for hvem. Og her bør det settes opp mål og gjennomføres målinger underveis samt løpende, åpne prosesser og evalueringer slik at medlemmene og andre aktører kan følge.
* **Anbefaler vi** at man gjennomfører alle prosjekter med et prosjektverktøy slik at det blir enklere og mer forutsigbart.
* **Anbefaler vi** at prosjektene i Snowball organiseres i en styringsgruppe/prosjektgruppe modell.
* **Anbefaler vi** at disse bør settes sammen av lokale kapasiteter, men også i sterkere grad mer eksterne krefter slik at man kan ta med seg mye ekstern læring og erfaring inn i både styringsgruppen og prosjektgruppen.
* **Anbefaler vi** at disse også er mer frittstående vis a vis Visit Lillehammer og trekker veksler på mer spisskompetanse fra videre miljøer enn man har gjort til nå.
* **Anbefaler vi** at Snowball er initiativtager til prosjekter, inspirator og tilrettelegger for fokuserte prosjekter, med «riktigere» sammensetning av styringsgrupper og prosjektgrupper samt med en struktur og kommunikasjon med deltagerne/medlemmene underveis som skaper større tillit til prosjektgjennomføring.