

Nasjonalt Kvalitetssystem

for opplevelsesaktører/opplevelsesbasert reiseliv

1. Mål og rammer

1.1. Bakgrunn

Eide & Borch (2014) gjennomførte en undersøkelse¹ i tre land om erfaringer og effekter av kvalitetssystem og sertifiseringer. Oppfatningene om systemene var både positive og negative, men i hovedsak viser undersøkelsen at kvaliteten øker for bedrifter, destinasjon og delsektorer. Studien viser ordninger har ulike fokus, de færreste bedriftssystem har fokus på opplevelser som kjerneprodukt, det er fokus på service, miljø, teknisk kompetanse, sikkerhet, og andre forhold. Noen vurderer kvalitet fra kundeperspektiv og utøvelse, der mysteryshopping er hovedmetoden; andre vurderer leder og backstage perspektiv, der planlegging er hovedmetoden. Et system for opplevelsesbasert reiseliv må sette opplevelser i sentrum og mens andre tings sees som støtteaktiviteter; det er særlig mangelfullt mht opplevelsesdesign og sikkerhet i de fleste system, som samtidig hevdes å være viktigst for å sikre kvalitet i naturbasert reiseliv, det foreslås derfor å utvikle piloter på de to områdene i et nytt forskningsprosjekt. Rapporten mener også at et fremtidig norsk system bør involvere både planlegging og test av praksis. Nasjonale kvalitetssystem for reiseliv i de tre landene har alle hatt betydelig offentlig finansiering av utvikling og ordinær drift. Undersøkelsen ble starten på et nytt forskerprosjekt (hovedprosjekt), som klyngene i næringsprosjektet også er partnere i, det ledes av Universitetet i Nordland og har norske og utenlandske forskningspartnere. Prosjektet skal utvikle forskningsbasert kunnskap, samt lede og aktivt medvirke i innovasjon av tre delpiloter innen 'opplevelsesdesign og – produksjon (wp 4)', 'sikkerhet og risikohåndtering (wp 5)' og 'CRM/kundekunnskap (wp6)'. I de tre innovasjonene skal bedrifter og andre relevante aktører aktivt involveres i utvikling og testinger av delpiloter. Det er viktig å aktivt involvere bedriftene med deres erfaringer, kunnskap og behov, samtidig som vi bygger på nyere forskning. Vi bruker workshops og bedriftsbesøk når vi jobber sammen. Det er i tillegg flere andre arbeidspakker, inkludert surveyen som nevnes nedenfor. Litt mer informasjon om forskerprosjektet finnes i vedlegg.

Næringsklyngene har gjennomført et forprosjekt ('næringsprosjekt') for å dokumentere behovet for et Nasjonalt Kvalitetssystem for aktivitetsbedrifter, attraksjoner og muséer – og for å utvikle en drift- og organisasjonsmodell for et slikt system. Deler av arbeidet er gjort i samarbeid med forskerprosjektet (se nedenfor).

Gjennom arbeidet i forprosjektet oppsummerer styringsgruppa at innføring av et nasjonalt kvalitetssystem for bedrifter som produserer opplevelser i bred forstand vil ha effekter for den enkelte bedrift, men også for hele næringen. Et velfungerende kvalitetssystem vil stimulere til vekst i næringen som igjen vil påvirke næringsutviklingen i distriktene og legge grunnlaget for flere helårs arbeidsplasser. Opplevelser er hoved-driveren for vekst i reiselivsnæringen og det er behov for systematisk kvalitetsutvikling i denne noe umodne delen av næringen. Norge er et høykostland og det er vesentlig at dette reflekteres i en nasjonal strategi som må fokusere på kvalitet- og kompetanseutvikling.

Et Nasjonalt Kvalitetssystem skal bygge på lovpålagte krav og sertifiseringsordninger som bedriftene allerede følger. Et Nasjonalt Kvalitetssystem skal ikke erstatte disse kravene, men sikre kvalitetsutvikling i bedriftene basert på kundenes helhetsopplevelse. Kvalitetssystemet skal følge kundereisen og sikre god kvalitet på informasjon før kunden kommer, innhold, vertskap og service, gjennomføring av opplevelsesproduktet og fysiske deler av produktet – kort sagt totalopplevelsen.

Fra forprosjektet tar vi med følgende som beskrivelse av bakgrunnen for hovedprosjektet:

- Det er behov for å utvikle et Nasjonalt Kvalitetssystem for bedrifter som produserer utendørs opplevelser/aktiviteter, attraksjoner og muséer. Disse produktene er ofte «reason to go» for internasjonale og nasjonale gjester, og i en internasjonale konkurranse med Norges utgangspunkt som høykostland - er det vesentlig å levere jevn og god kvalitet
- Internasjonalt finner vi flere velfungerende kvalitetssystemer. Det er ikke behov for å utvikle et nytt norsk system, men bruke et eller flere av de eksisterende systemene og gjøre tilpasninger slik at disse dekker våre spesielle behov og utgjør en hovedpilot. I tillegg skal det utvikles tre delpiloter

¹ Forprosjekt til forskerprosjektet.

som skal integreres med hovedpilotene, da dette er områder som de fleste system mangler, dvs innen sikkerhet, opplevelsesdesign og kundekunnskap. Delpilotene inngår i forskningsprosjektet (hovedprosjekt startet 2014, se under).

- Et Nasjonalt Kvalitetssystem skal være en dynamisk ordning som gir bedriftene råd og kompetanse om kvalitetsutvikling. Ordningen skal motivere bedriftene gjennom nullpunkt målinger/gjennomganger og forbedringslister med frister for utbedringer og ny inspeksjon/rådgivning. Kvalitets- og kompetanseutvikling skal skje i en dialog mellom bedriften og systemet
- Det er samfunnsøkonomisk lønnsomt å investere i økt kvalitet. Med bare 0,5 % økt verdiskaping som følge av investeringer i et Nasjonalt Kvalitetssystem er kostnadene for næringen og det offentlige til utvikling og drift av systemet dekket
- Aktuelle norske reiselivsbedrifter definerer selv behov for et Nasjonalt Kvalitetssystem, men de har som i flere andre bransjer ikke økonomi til å utvikle og ta oppstartskostnadene for en slik ordning. For å etablere et nasjonalt kvalitetssystem må det offentlige bidra med omlag 15 mnok til utvikling, oppstarts- og driftskostnader de første årene av ordningen
- Driften av et Nasjonalt Kvalitetssystem gjøres mest rasjonelt med landsdelselskapene som stiftere/eiere - men der intensjonene bør være et bredt anlagt eierskap

1.2. Organisatoriske rammer

Prosjektet gjennomføres i regi av NCE Tourism – Fjord Norway. Deltakende aktører er Arena Lønnsomme Vinteropplevelser, Innovative Opplevelser, Visit Lillehammer, Trøndelag Reiseliv og Hanen.

1.3. Budsjettmessige rammer

Hovedprosjektet første prosjektår har en økonomiske ramme er 1,5 mnok. Vi søker kr 750 000 i tilskudd fra Innovasjon Norge.

1.4. Formål

Det overordnede målet for prosjektet er å styrke lønnsomheten og kvaliteten i opplevelsesbaserte bedrifter og delsektorer gjennom et Nasjonalt Kvalitetssystem.

1.5. Andre relevante prosjektinnsatser

Gjennomføring av hovedprosjektet skal skje i et nært samarbeid med FoU-prosjektet «*A science-based quality assurance system for outdoor adventure tourism in Norway*»

2. Prosjekt mål og tid

2.1 Overordna mål - hovedprosjekt

Hovedprosjektet skal utvikle, teste og implementere et Nasjonalt Kvalitetssystem for opplevelsesbaserte bedrifter (særlig aktivitetsbedrifter, attraksjoner og muséer), herunder også klargjøre for drift. Kvalitetssystemet skal delvis integrerer og tilpasse eksisterende sertifiseringsordninger og lovpålagte krav, delvis koble på tre innovasjonspiloter fra forskerprosjektet. Kvalitetssystemet skal ha fokus på at opplevelser er kjerneproduktene og kundens hovedmotivasjon for kjøp. Prosesser og verktøy skal tilpasses norske forhold, sikrer den emosjonelle og funksjonelle leveranse kvaliteten hos bedrifter som inngår i ordningen – før, under og etter opplevelsen/aktiviteten. Det skal være vekt på utvikling, ikke ensidig kontroll.

2.2. Kvantitative mål - hovedprosjekt

Kvantitative mål for prosjektet er å:

- 1) Utvikle Nasjonalt Kvalitetssystem for opplevelsesbasert reiseliv, forberedt for første lansering innen 16 mnd fra oppstart av hovedprosjektet
- 2) Gjennomføre informasjons- og forankringstiltak med effekt at over 60 % av målgruppe-bedriftene innen 18 mnd fra oppstart av hovedprosjektet er kjent med ordningen og hvilke fordeler den vil gi den enkelte bedrift
- 3) Sikre drift av ordningen ved at driftsorganisasjon er etablert og finansiering sikret innen 22 mnd fra oppstart av hovedprosjektet

2.3. Tidsrom

Prosjektperioden er fra til 15.11.15 og to år frem i tid. Første hovedprosjekt år er fra 15.11.15 – 14.11.16

3. Prosjektorganisering

3.1 Ansvarsforhold

Prosjektansvarlig: NCE Tourism – Fjord Norway

Prosjektleder: skal engasjeres

3.2. Øvrige roller og bemanning

Det vil bli etablert en styringsgruppe for prosjektet (heretter kalt næringsprosjektet) bestående av representanter fra Arena Lønnsomme Vinteropplevelser, Innovative Opplevelser, Visit Lillehammer, Trøndelag Reiseliv, Hanen og FoU-prosjektet «A science-based quality assurance system for outdoor adventure tourism in Norway» (har utvidet målgruppen til opplevelsesbasert reiseliv i tråd med næringsprosjektet. Heretter kalt FoU-prosjektet).

Innovasjon Norge, Virke og NHO Reiseliv og en representant for landsdelselskapene vil bli invitert som observatører i Styringsgruppen.

Det vil bli etablert referansegrupper innen de ulike sektorene som skal kvalitetssikres/eventuelt som regionale piloter, som ikke er dekket av forkerprosjektet, samt en referansegruppe med tanke på eierskap og drift bestående av landsdelselskapene.

4. Omfang og tiltak

HA1: Tilpassing av internasjonalt system	
Tiltak:	<p>I forprosjektet ble det gjort en mindre gjennomgang av fire nasjonale kvalitetssystemer i Skottland, Sverige og Island, dvs Quality Assurance, Swedish Welcome og Vakinn. Det er tidligere også gjennomført et FoU-prosjekt i regi av UiN, NOfima, Arena Lønnsomme Vinteropplevelser og Arena Innovative Opplevelser som sammenlignet en rekke systemer benyttet i tre ulike land (Eide og Borch, 2014, se over).</p> <p>Konklusjonen av disse gjennomgangene er at det ikke er behov for å utvikle et kvalitetssystem for norske bedrifter fra bunnen av. Et norsk tilpasset system skal bygge på allerede utprøvde internasjonale systemer, samt norske systemer.</p> <p>En av de første tiltakene i hovedprosjektet er å velge hvilket eller hvilke internasjonale systemer et norsk kvalitetssystem skal bygge på. For å gjøre dette valget skal det beskrives enkle kriterier og samles dokumentasjon av innhold og effekt av eksisterende internasjonale systemer. Deler av dette arbeidet er allerede påbegynt og skal fullføres i hovedprosjektet. Det blir sannsynligvis behov for kjøp av timer/tjenester hos driver(e) av det eller de systemer en velger å bygge på. I samarbeid med FoU-prosjektet (wp 3</p>

	<p>spesielt) vil det vurderes hvordan man kan bygge på eksisterende norske kvalitets eller merkesystem.</p> <p>Denne HA skal også ta avgjørelse på om systemet skal ha en form for gradering (stjerne, annen rangering, eller bestått vs ikke). Det bør også avklares om kvalitetskriterier i ulike deler skal evalueres ut fra en felles karakterskala (eks 1 (svært lite/ikke)-5 (svært stor grad), 6= ikke aktuelt; noen har kun ja/nei, ikke aktuelt, noen har skala fra 1-10 samt ikke aktuelt)</p>
Kr:	300 000
Tidsrom:	Innen 1.1.16

HA2: Utvikling og testing av innhold i hovedpilot for kvalitetssystemet	
Tiltak:	<p>Følgende sektorer (eller områder) antas bør inngå i et Nasjonalt Kvalitetssystem: Sikkerhet, Miljø, Ledelse, Fysisk kvalitet, Service-vertskap, Opplevelsesdesign, kundekunnskap og Spesielle kriterier.</p> <p>Temaområdene 'sikkerhet og risikohåndtering', 'opplevelsesdesign- og produksjon', samt 'kundekunnskap', ivaretas gjennom FoU-prosjektet (wp 4-6). Når det gjelder Miljø blir utfordringen å definere hvilke av de eksisterende miljømerkingene som skal inngå i det Nasjonal Kvalitetssystemet, i dette arbeidet skal FoU-prosjektets wp 3 bidra.</p> <p>De andre temaområder skal ivaretas av Næringsprosjektet og det skal utvikles og testes innhold i sektorene ledelse, fysisk kvalitet, service-vertskap og spesielle kriterier. Utviklingen av kriterier og innhold for disse sektorene vil i stor grad være tilpassing av valgte/de valgte internasjonale systemene til norske forhold og hovedvekten av innsats i næringsprosjektet vil være testing av disse for eventuelle ytterligere tilpasninger.</p> <p>Så langt er det utviklet en liste med 21 ulike Sub-sektorer som skal kvalitetssikres (se vedlegg 2). Denne listen er ikke endelig, men skal videreutvikles. Det er mulig at behov for spesialkriterier et stort antall delsektorer primært er størst knyttet til sikkerhet og teknisk kompetanse, men det må undersøkes.</p> <p>I næringsprosjektet skal det identifiseres eventuelle lovpålagte krav til aktører i de ulike sub-sektorene og de individuelle sertifiseringsordningene som finnes for aktuelle sub-sektor. Det skal så defineres en minimumsterskel for hver sub-sektor som må tilfredsstilles for å kunne bli kvalitetssikret i det Nasjonale Kvalitetssystemet.</p> <p>Næringsaktører skal involveres i utvikling og testing av de områdene som næringsprosjektet er ansvarlig for. Involvering og utvikling vil gjøres med bakgrunn i erfaringer fra forskerprosjektet.</p> <p>Enkelte av bedriftene som har signert intensjonsavtaler inviteres til å delta i en gjennomgang/testing gjennomført av Swedish Welcome. Gjennom dette vil en samle verdifull erfaring i hvordan dette systemet fungerer, eventuelle mangler og forhold som kan ivaretas på andre måter i et norsk system. Finansiering av dette sees i sammenheng med budsjett satt av i HA 1.</p> <p>Deler av arbeidet i denne HA-en sees i nær tilknytning til WP-3 i FoU-prosjektet.</p>
Kr:	225 000
Tidsrom:	Innen 1.6.16

HA3: Forankring og informasjon	
Tiltak:	<p>Et av suksesskriteriene for Nasjonalt Kvalitetssystem er forankring hos næringsaktørene, reisemålselskaper og organisasjoner i næringen. Det er fortsatt en del ulik forståelse av hva et kvalitetssystem er og i deler av næringen er oppfatningen at en har kvalitetssystemer. Det siktes ofte til individuelle sertifiseringsordninger. Prosjektet har en informasjonsutfordring i forhold til å forklare hva et Nasjonalt Kvalitetssystem skal være, fordelen dette gir for den enkelte bedrift og næringen.</p> <p>Det utvikles en kort informasjonsstrategi og tiltaksplan for Nasjonalt Kvalitetssystem i utviklingsfasen. Her vil en differensiere budskap ut fra ulike målgrupper og bruk av forskjellige kanaler for jevn og god informasjonsflyt fra prosjektet. Mulige informasjonstiltak er:</p> <p>Egen Facebook-side/gruppe, eget nettsted, nyhetsbrev, deltakelse på regionale reiselivskonferanser med innlegg, kronikker, nyheter/oppdateringer gjennom klyngene, destinasjonsselskaper, landsdelsselskapene og reiselivsorganisasjonene.</p>
Kr:	250 000
Tidsrom:	Løpende

HA4: Klargjøring av drift og langsiktig finansiering	
Tiltak:	<p>I forprosjektet er det utredet og konkludert at en stiftelse (eller annen org) med landsdelsselskapene som initiale stiftere/eiere, er den mest effektive organiseringen for drift av Nasjonalt Kvalitetssystem. Landsdelsselskapene har sagt at det kan være interessant å drifte Nasjonalt Kvalitetssystem – dersom det følger langsiktig og bekreftet finansiering med en slike oppgave. Det skal utvikles en forretningsplan for Nasjonalt Kvalitetssystem. Det vil også bli vurdert andre organiseringer. Et alternativ er å legge Nasjonalt Kvalitetssystem til etablerte nasjonale miljøer – for eksempel Matmerk.</p> <p>I hovedprosjektet skal det sikres offentlig finansiering til drift av Nasjonalt Kvalitetssystem. Det skal utvikles og gjennomføres en plan for hvilke miljøer, politikere og personer i embetsverket som skal informeres og påvirkes i forhold til en positiv holdning til offentlige del-finansiering.</p> <p>Ved siden av dette vil landsdelsselskapene og andre involveres i prosjektet slik at de er beredt til å overta drift når utviklingsprosjektet er over.</p>
Kr:	150 000
Tidsrom:	1.3.16

HA5: Møter og reiser	
Tiltak:	<p>Det planlegges 3-4 møter i Styringsgruppen og 2-3 møter i referansegruppene. I tillegg settes det av ressurser til reise/opphold ifm presentasjoner/foredrag om Nasjonalt Kvalitetssystem.</p> <p>Et styringsgruppemøte planlegges avholdt hos den/de internasjonale system som velges som grunnlag for Nasjonalt Kvalitetssystem i Norge, alternativt at aktuelle representanter deltar på et styringsgruppemøte i Norge</p>
Kr:	250 000
Tidsrom:	Løpende

HA6, Prosjektledelse og prosjektadministrasjon	
Tiltak:	Ekstern prosjektleder for hovedprosjektet vil bli engasjert. Denne skal ivareta faglig ledelse av prosjektet, påse at fremdrift overholdes og koordinere ulike grupper og innsatser i prosjektet. Prosjektleder vi ha et spesielt ansvar for informasjon.
Kr:	325 000
Tidsrom:	Løpende

5. Beslutningstidspunkter og oppfølging

5.1. Fremdriftsplan første prosjektår

En foreløpig og overordnet fremdriftsplan for 1. Prosjektår er som følger:

Fremdriftsplan Nasjonalt Kvalitetssystem					
ANSVARLIG		PROSJEKTPERIODE			
Prosjektleder		15.10.15 - 14.10.16			
Første prosjektår					
Aktivitet	Forfaller	Påbegynt	% fullført	Fremdrift	Hensikt
Første møte Styringsgrp	nov	-	0 %		Detaljplanlegging 1. prosjektår, organisering og møteplan
Tilpasning internasjonalt syst	01.12.15	-	0 %		Evaluere og velge system for bruk i Norge
Utvikling og testing av innhold					
<i>Valg av leveradør Miljø</i>	01.02.16	-	0 %		Valg av miljøordning
<i>Konklusjon sub-sektorer</i>	20.02.20	-	0 %		Kvalitetssikre alle sub-sektorer og detaljering av disse
<i>Lovpålagte krav/serf.ordn</i>	01.02.16	-	0 %		Definere krav til hva bedriftene må oppfylle for å delta i NK
<i>Tilpasse kriterier/teste disse</i>	01.06.15	-	0 %		Tilpasse kriterier int system og teste disse i sub-sektorene
Forankring og informasjon	15.11.15	-	0 %		Strategiplan med tiltak utviklet, løpende gjennomføring av info-tiltak
Klargjøring drift, off finans	01.03.16	-	0 %		Etablere driftsorg og sikre offentlig finansiering
Evaluering og plan 2. år	10.09.16	-	0 %		Effekter 1. prosjektår og plan andre år

6. Risikoanalyse

6.1 Kritiske suksessfaktorer – hva står i veien for at vi skal lykkes?

Følgende kritiske suksessfaktorer er identifisert:

- Risiko for at utvikling av Nasjonalt Kvalitetssystem tar for lang tid og blir for komplisert
- Risiko for at informasjonen til næringen og relevante organisasjoner ikke når frem
- Risiko for at det offentlig ikke vil bidra med del-finansiering av drift
- Risiko for usikkerhet rundt driftsorganisasjonen når utviklingsprosjektet er over og at dette medfører at et ferdig utviklet Nasjonalt Kvalitetssystem ikke blir optimalt implementert

7. Kvalitetssikring

7.1. Organisering av kvalitetssikring

Kvalitetssikring av alle prosjektaktiviteter gjøres gjennom utarbeidelse av en detaljert prosjektplan som ivaretar alle beslutningspunkter, oppfølgingspunkter, milepæler og kritiske suksessfaktorer. PLP-metodikk vil bli benyttet i gjennomføring av prosjektet

7.2. Kvalitetssikring av kritiske suksessfaktorer

- a) For å sikre at utviklingen av Nasjonalt Kvalitetssystem ikke tar for lang tid vil en på første møte i styringsgruppen legge en detaljert møte- og fremdriftsplan. Denne skal baseres på realistiske milepæler og at lansering/bruk av systemet skjer sekvensielt
- b) Det utvikles en robust informasjonsstrategi med tiltak som sikrer løpende informasjon fra utviklingsprosjektet til kunder og stakeholders
- c) Innledningsvis i hovedprosjektet vil dialogen med det offentlige om finansiering av drift etableres med formål en endelig avklaring av offentlig del-finansiering. Informasjon og argumenter for offentlig del-finansiering skal gå til politikere, embetsverk og forankres i næringsorganisasjonene for påtrykk fra disse
- d) Landsdelsselskapene og andre potensielle drivere skal involveres fra starten av hovedprosjektet slik at disse har god forståelse for hvordan Nasjonalt Kvalitetssystem kan driftes

8. Prosjektbudsjett, 1. prosjektår

8.1 Kostnader og finansiering

Kostnadene for første prosjektår er kr 1 500 000 og fordeler seg som i budsjettet vist under. Det er budsjettet med 833 t á kr 450 per time som finansieringsandel, timer. Egenandelen i cashbidrag vil fordeles mellom deltakende klynger/organisasjoner etter nærmere avtale.

Kostnader og finansiering	Kostnader	Finansiering		
	Kr	Tilskudd	Egenandel	Timer
Tilpassing av internasjonalt system	300 000	200 000	25 000	75 000
Utvikling og testing av innhold	225 000	75 000	75 000	75 000
Informasjonstiltak	250 000	100 000	100 000	50 000
Forretningsplan og offentlig finansiering	150 000	25 000	75 000	50 000
Møter og reiser	250 000	75 000	100 000	75 000
Prosjektledelse	300 000	250 000	-	50 000
Prosjektadministrasjon	25 000	25 000	-	-
Sum	1 500 000	750 000	375 000	375 000

Vi regner med at budsjettet for hovedprosjekt år 2 vil balansere i kr 1 500 000.

9. Kontrakter og avtaler

Det vil bli inngått forpliktende avtale mellom klyngene og organisasjonene som deltar i nettverket. Det vil videre bli inngått avtaler med leverandør(er) når internasjonalt kvalitetssystem er definert. Det vil også bli inngått avtale med leverandør om leveranse av prosjektledertjenester.

Bergen 20.20.25

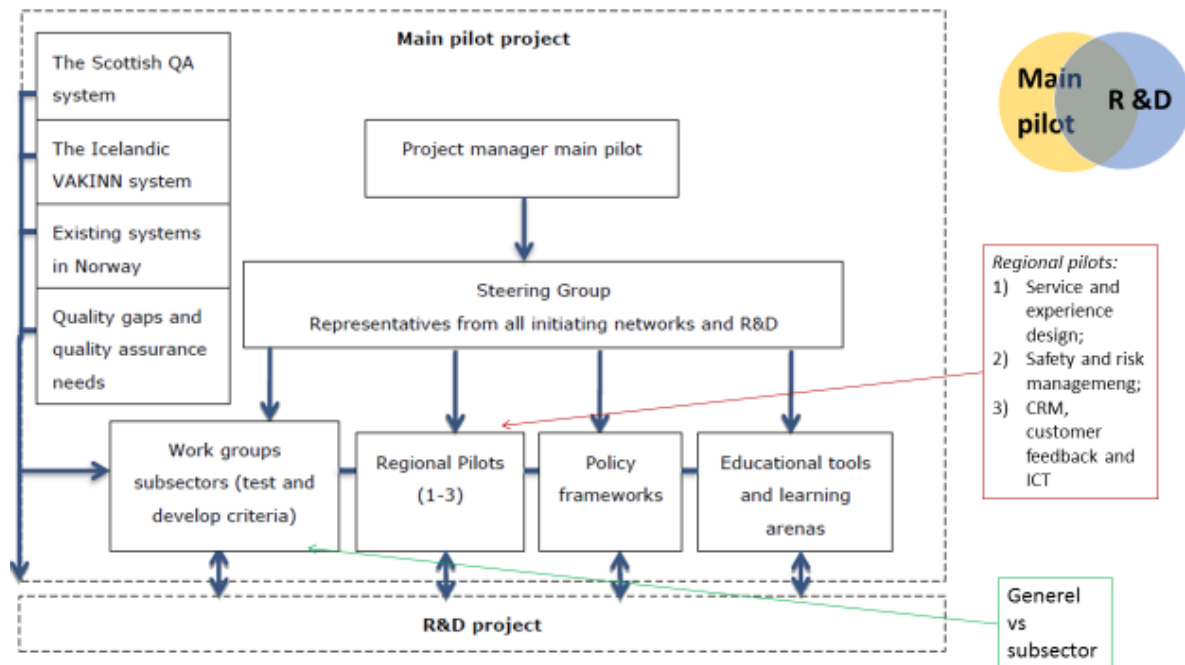
Dag Aksnes
NCE Tourism – Fjord Norway

Vedlegg

- 1) Figur sammenheng forsker og næringsprosjekt
- 2) Sektorer og SUB sektorer
- 3) Rapport, forprosjekt

Vedlegg 1:

Forskerhovedprosjektet ble designet som tett integrert med et fremtidig næringsprosjekt som særlig fokuserer på hovedpiloten:



Figur: Prosjektet der forsker og næringsprosjekt er integrert

Figuren er hentet fra søknaden om forskerprosjektet. Siden forskerprosjektet startet vinteren 2014, har det blitt gjort noen justeringer.