



TILTRÆK INVESTERINGER I KYST- OG NATURTURISMEN

EN GUIDE TIL KOMMUNER

Udarbejdet af BARK Rådgivning og Lars Bernhard Jørgensen for Dansk Kyst- og Naturturisme

Maj 2019

FORORD

Turismen er i vækst og skaber stedbundne arbejdspladser og levende lokalsamfund i hele landet. Men det kræver investeringer i turismen, hvis Danmark for alvor skal have del i den vækst. Mens der i vores konkurrerende destinationer i Nordtyskland de seneste år er investeret massivt i at udvikle turismeinfrastrukturen og arbejdet strategisk med at tiltrække investeringer, har investeringer i kyst- og naturturismen i Danmark ikke fulgt med.

Dansk Kyst- og Naturturisme arbejder for at sikre flere investeringer generelt og særligt i markedsrelevant overnatningskapacitet. Det gør vi gennem dialog med på den ene side projektere, kommuner, m.fl. og på den anden side operatører, investorer, developere samt andre interessenter. Vi synliggør og markedsfører investeringsmulighederne samt områderne via struktureret dialog med markedsaktører, konferencer og gennem websitet Invest in coastal tourism. Vi arbejder med at professionalisere og styrke hele investeringsindsatsen, modningen af projekter og dialogen med de kommercielle aktører i tæt samspil med kommunerne. Desuden arbejdes der aktivt med realisering af Dansk Turisme Kapital som et finansieringsinstrument.

Kommunerne er vigtige aktører, når det handler om at modne projekter og tiltrække investeringer ved at lægge de rette strategier, prioriteringer og planer. Og når investorerne viser interesse for Danmark, er det afgørende, at kommunerne står klar, godt forberedte og med det rette team til at tage imod investorerne.

Vores ønske med denne guide er at understøtte arbejdet i kommuner med at modne og tiltrække investeringer og at styrke samspillet mellem den kommunale indsats og den tværgående indsats i Dansk Kyst- og Naturisme.

Vi ser frem til at fortsætte samarbejdet og sammen tiltrække endnu flere investeringer til kyst- og naturturismen i Danmark til gavn for vækst, udvikling og beskæftigelse.

Jens Hausted

Direktør, Dansk Kyst- og Naturturisme



Foto: Dansk Kyst- og Naturturisme

SÅDAN BRUGER DU GUIDEN

Denne guide er målrettet den kommunale ledelse - borgmestre, kommunaldirektører, planchefer, mf.l. samt kommunale medarbejdere der arbejder med at udvikle kyst- og naturturisme og tiltrække investeringer. Guiden er udarbejdet som led i et projekt om investeringsfremme på tværs af tre vækstprojekter i Varde og Ringkøbing Skjern kommuner, Hjørring og Jammerbugt kommuner og Syddjurs, Norddjurs og Aarhus Kommuner. Guiden er baseret på erfaringer hos Dansk Kyst- og Naturturisme, kommunerne og rådgiverteamet. Guiden er udarbejdet for Dansk Kyst- og Naturturisme af BARK Rådgivning og Lars Bernhard Jørgensen.

Guiden giver forslag og gode råd til, hvordan man i kommunerne kan forberede og planlægge for investeringer, og hvordan dialogen med investorerne håndteres og organiseringen i kommunen. Guiden beskriver også Dansk Kyst- og Naturturismes rolle og arbejde med investeringsfremme, og hvordan kommunerne kan samarbejde med Dansk Kyst- og Naturturisme. Endelig indeholder guiden også to gode eksempler fra Varde og Århus kommuner på, hvordan man der arbejder proaktivt med at tiltrække investeringer.

Guiden er opdelt i to dele – en del om forberedelse og modning af projekter og en del om at tiltrække, kommunikere og samarbejde med investorer. Ikke to projekter eller forløb med investorer er ens, og guidens anbefalinger vil altid skulle tilpasses det enkelte sted, men håbet er, at guiden kan fungere som et opslagsværk og en 'huskeliste' til at arbejde proaktivt med at tiltrække investeringer.

HVEM ER AKTØRERNE?

Projekter med udvikling af overnatningskapacitet involverer typisk forskellige aktører:

- Grundejer - ejer af grundstykke eller nuværende bygningsmasse
- Projektejer - ejer af projektet
- Kommune - typisk borgmester, kommunaldirektør, planchef samt medarbejdere indenfor udvikling og planlægning
- Destinationsselskab - ledelse og medarbejdere inden for turismeudvikling
- Udvikler [developer] - aktører der udvikler og modner projektet
- Operatør - selskab der skal drive driften af projektet og som typisk lejer/leaser af investor
- Investor - person/selskab der ejer bygningsmassen

Investorer kan være meget forskellige, fra private virksomheder, til investeringsselskaber, fonde, pensionskasser m.fl.. De kan have forskellige forventninger til afkast af investering og tidshorisonten for realisering af afkastet, og skal behandles forskelligt alt efter, hvem de er.

I en proces med at udvikle et areal kommercielt vil der ofte ikke kun være tale om at finde en developer, som skal udvikle projektet, men også om en operatør, som efterfølgende skal drive det, og finansieringskilder, som skal investere i projektet. I nogle tilfælde vil der være overlap mellem de forskellige roller og i andre tilfælde vil det være forskellige aktører.

I nogle projekter vil det være relevant at involvere lokale aktører, som i forvejen driver virksomhed og har investeret i destinationen, og i andre projekter kan det kræve, at man tiltrækker investorer fra resten af landet og internationalt. I udviklingen af projekter spiller forskellige rådgivere, arkitekter, ejendomsmæglere, m.fl. også en rolle.

DE FORSKELLIGE AKTØRERS ROLLE

OPERATØRER

Operatører er ofte forudsætningen for projektet, eftersom operatøren skal varetage driften, samt tilsikre kunder og drift. Via deres brands kan operatører sikre markedsrelevante kanaler til at tiltrække relevante målgrupper, samt definere et optimalt projekt.

INVESTORER

Investorer er typisk ejer af bygningsmassen/projektet. Investorer kan være meget forskellige, fra private virksomheder, til investeringsselskaber, fonde, pensionskasser m.fl.. De kan have forskellige forventninger til afkast af investering og tidshorizonten for realisering af afkastet, og skal behandles forskelligt alt efter, hvem de er.

UDVIKLERE

Udviklere arbejder med at modne projektet ved at sikre, at de fornødne planer er på plads, gennemføre feasibilitystudier og udvikle tegningsmateriale, som kan tiltrække relevante operatører og investorer. Desuden arbejder de ofte på forretningsmodellen for projektet herunder salgs- og finansieringsstrategi.

KOMMUNERNE

Kommunen spiller en stor rolle i tiltrækningen af investeringer ved at formulere strategier for turismeudviklingen, udpege mulige udviklingsarealer og investere i udvikling af infrastruktur, faciliteter, byrum og natur. Med langsigtet planlægning og politisk prioritering skaber kommunen investeringssikkerhed for potentielle investorer.

Samarbejde mellem kommune og destinationsselskab er vigtigt. Destinationsselskabet spiller en rolle i dialogen med potentielle investorer, idet selskabet har viden om alle de markedsræssige og øvrige turismerelaterede emner, som en virksomhed, der søger etableringssted, har brug for.

Kommunen har mange virkemidler, som kan have stor betydning for tiltrækningen af en investering. Det gælder eksempelvis grundsalg, byggregulering, lokalplanlægning, investeringer i infrastruktur og anlæg, mv. Mange af kommunens værktøjer hører hjemme i forskellige forvaltninger. Evnen til at arbejde på tværs af forvaltninger og koordinere dem overfor en mulig investor er vigtig, gerne gennem én kontaktperson, som kan være fast indgang til kommunen.

DANSK KYST- OG NATURTURISME

Dansk Kyst- og Naturturisme er en erhvervsdrivende fond, som medvirker til at udvikle og skabe vækst i kyst- og naturturismen i Danmark. Dansk Kyst- og Naturturisme arbejder gennem professionalisering og brobygning for at sikre flere investeringer generelt og særligt i markedsrelevant overnatningskapacitet. Det sker 1:1 dialog med operatører, investorer og developere samt aktiv synliggørelse af investeringsmulighederne gennem websitet Invest In Coastal Tourism. Dansk Kyst- og Naturturisme arbejder med at professionalisere og styrke hele investeringsindsatsen, modningen af projekter og modtagelsen af investorer i samspil med kommunerne.

Dansk Kyst- og Naturturisme samarbejder med kommunerne om promovning af projekter og områder, match-making, dialog og tiltrækning af relevante interessenter (operatører, investorer developere eller andre, der kan bidrage positivt) og udvikling af kommercielle projektmuligheder og resort-udvikling.

Dansk Kyst- og Naturturismes fokus er på kommercielle projekter med fokus på overnatningskapacitet med en investering på over 25 mio. kr.

INVEST IN COASTAL TOURISM

Som en del af en større indsats for at fremme investeringer i kyst- og naturturismen i Danmark har Dansk Kyst- og Naturturisme i 2018 lanceret en ny portal med større investeringsprojekter indenfor overnatningskapacitet i Danmark.

Målet med portalen er at promovere investeringsmuligheder og give sammenhængende områder, kommuner og erhvervsaktører en professional platform til at vise deres områder og investeringsmuligheder frem for potentielle danske og internationale aktører. Portalen skal danne grundlag for dialog og medvirke til at trække potentielle investorer, operatører og developere til udvalgte investeringsprojekter i kyst- og naturturisme i Danmark.

Se <https://investin.kystognaturturisme.dk>

PROAKTIV PLANLÆGNING FOR INVESTERINGER I VARDE

Med kendte feriesteder som Blåvand, Vejers og Henne spiller kyst- og naturturismen en stor rolle i Varde Kommune. Med en årlig omsætning på 3,7 mia. kr. er Varde landets 4. største turismekommune målt på omsætning – kun overgået af København, Aarhus og Aalborg. Langt størstedelen af overnatninger sker i kommunens ca. 8000 feriehuse. Politisk er det målet skabe en fortsat vækst i turismen gennem øget helårsturisme og en differentiering af overnatningskapaciteten.

Kommunens turismestrategi sætter således en klar retning for, hvordan turismen i området skal udvikles. Derefter er det op til planlægningen at udpege, hvilke steder det kan lade sig gøre. Men hvordan gør man det i et område, hvor arealet er knapt, der er mange restriktioner på udvikling og få ledige steder at bygge nyt?

Det handler om at se muligheder på de eksisterende arealer. Hvad er muligt på de forskellige grunde, og hvilke potentialer er der? Varde Kommune har tradition for at bruge kommuneplanlægningen til proaktivt at forberede muligheder for investeringer. Det sker typisk gennem rammebestemmelser for, hvad arealet kan anvendes til eller udviklings- og områdeplaner, som sætter fokus på et områdes udviklingsmuligheder. Disse planer har ikke retsvirkning, men er politisk forankrede og danner grundlag for efterfølgende udarbejdelse af lokalplaner.

Rammebestemmelser og udviklings- og områdeplaner viser mulige investorer, at der er politisk opbakning og velvilje for en bestemt anvendelse af arealet, og betyder, at man har nogle 'produkter på hylden'. På den måde er man ikke kun afhængig af opfindsomme investorer.

En afgørende forudsætning for at kunne være proaktive på denne måde er et nært samarbejde mellem Varde Kommune og Provarde, erhvervs- og turistorganisationen i Varde kommune, som kender turismen og erhvervet, og dermed har et nært kendskab til, hvad der mangler i turismeproduktet, og hvor der kunne være muligheder.

Det gælder også internt i kommunen, hvor man arbejder sammen og mødes på tværs af de forvaltninger, der arbejder med turisme i Varde kommunen. Her deltager også Varde Museerne, som med bl.a. det nye Tirpitz museum og flere udviklingsprojekter på tegnebrættet er en af de store attraktioner i kommunen. Det giver en fælles forståelse af, hvad der er i gang og hvor man skal hen.



Foto: Dansk Kyst- og Naturturisme

FORBEREDELSE OG MODNING

En stor del af arbejdet med at tiltrække investeringer ligger i forberedelsen hos den enkelte kommune.

En klar politisk prioritering og strategi for, hvordan turismen skal udvikles, hvilke arealer der kan bringes i spil, og en bevidsthed om, hvad områdets særlige kvaliteter og unikke selling points er, er afgørende for at kunne tiltrække investeringer.

Hvis man fra start har indsnævret, hvad man går efter at tiltrække, betyder det også, at kommunen og destinationen kan arbejde meget mere målrettet og offensivt for at tiltrække netop de investeringer, der er behov for det enkelte sted – både i forhold til lokale investorer og nationale og internationale investorer.

Kommuneplanrammer, udviklingsplaner og lignende strategiske planer er gode redskaber til at formulere ambitionen og sætte retningen for turismeudviklingen det konkrete sted på et overordnet politisk og strategisk niveau. Det er ikke nødvendigt at have lokalplaner og detaljerede projekter klar, da investoren ofte selv vil udvikle projektet. Der vil derfor også ofte være behov for et samarbejde med investoren om udformning af lokalplan eller ændringer af eksisterende lokalplaner.

Brug Dansk Kyst- og Naturturisme

Dansk Kyst- og Naturturisme kan bidrage med erfaringer fra andre destinationer og kommuner, samt nøgletal og data om turismen i området. Søg en løbende dialog med Dansk Kyst- og Naturturisme om de muligheder, der er i jeres område og de mål, I har for udviklingen, så de i deres opsøgende markedsføring og dialog kan søge efter lokale, nationale samt internationale aktører [operatører, investorer, udviklere eller andre interessenter], der kan berige realiseringen af projektet / ideen.

Potentielle udviklingsarealer samt eksisterende bygninger kan i dialog med Dansk Kyst- og Naturturisme markedsføres overfor investorer på sitet Invest in Coastal Tourism in Denmark.

Gode råd

- Definer områdets/destinationens nuværende og potentielle styrker og sæt et klart mål for, hvordan turismen skal udvikle sig. Tænk ud af boksen og sæt ambitiøse mål for overnatningstal og omsætning - men også hvad kommunen kan bidrage positivt med.
- Hav et datagrundlag på plads, der redegør for nøgletal for f.eks. antal overnatninger, kapacitet, stærke attraktioner/reasons to go, opland mv. Dansk Kyst- og Naturturisme kan bistå med data, nøgletal og viden om dette.
- Identificer hvilke faciliteter og produkter, der fra et markeds-mæssigt synspunkt mangler i området – hvad er der en efterspørgsel på og hvad mangler i områdets værdikæde? Sæt et klart mål for, hvilken type faciliteter og turismevirksomheder det er målet at tiltrække. Dansk Kyst- og Naturturisme kan i samarbejde med kommune medvirke til at modne projekter samt lave en plan for, hvilken kapacitet der kan være relevant i fremtiden.
- Sørg for, at der er politisk og ledelsesmæssig forankring og opbakning til prioriteringen. Det skaber kontinuitet i kommunens turismeudvikling og øger investeringssikkerheden.
- Sørg for at inddrage forskellige forvaltninger i forberedelsen og arbejdet. Der er ikke kun tale om en planopgave, men brug for viden og input fra forskellige forvaltninger.
- Synliggør hvilke tiltag/investeringer kommunen har lavet, og hvilke der planlægges – f.eks. inden for infrastruktur, faciliteter, natur o.l.. Tydelighed om gennemførte og planlagte investeringer skaber mulighed for at samtænke investeringer og viser overfor investorerne, at kommunen prioriterer udviklingen.
- Identificer hvilke udviklingsarealer, der findes i området, og hvilke muligheder og rammebetingelser, der er de enkelte steder. Hvad kan arealet, og hvad er det kommercielle potentiale i det – hvad er efterspørgslen på forskellige funktioner på det konkrete areal?
- Udarbejd overordnede, korte prospekt-oplæg med nøgletal og viden om det konkrete areals beliggenhed og udviklingsmuligheder, herunder kort, oversigtsbilleder og relevante planer og strategier. Materialet ligger til grund for at markedsføre arealerne på Dansk Kyst- og Naturturismes investeringssite Invest In Coastal Tourism.
- Gør det klart, hvilken værdikæde der skal til, for at det kan lykkes, og hvilke muligheder kommunen har for at påvirke de forskellige dele af værdikæden (f.eks. salg af jord, bebyggelsesgrader, planbestemmelser, infrastruktur, skiltning, uddannelse, tilbud til ansattes familier mv.)

KOMMUNIKATION MED INVESTORER OG INVESTORBESØG

Tiltrækningen af operatører, investorer, developere, m.fl. sker både gennem en klar prioritering og strategi, som gør det lettere for kommunen at kommunikere om sine styrkepositioner og udviklingsmuligheder, dialog med lokale aktører og konkret markedsføring af mulige udviklingsarealer/bygninger på sitet Invest in Coastal tourism.

Når en potentiel aktør henvender sig, eller der er etableret dialog med en investor, er det afgørende, at kommunen er forberedt. Det indebærer, at man har formuleret, hvordan kommunen vil arbejde sammen med investorer, hvem der udgør modtageteamet, og at der er udpeget én indgang til kommunen for investorer.

Det er afgørende, at der er én indgang, som gør det let for investoren at have kontakt med kommunen, og at der er en hurtig og effektiv dialog. Kommunen skal se sig selv som en samarbejdspartner, der aktivt vil finde løsninger sammen med investoren og ikke alene en myndighed.

Når kontakten med en potentiel investor er etableret, vil den første dialog gå på at afdække, om stedet matcher investorens behov. Her er det vigtigt at handle hurtigt og have den viden klar, som efterspørges, og at kunne bistå med yderligere viden og analyser, der er brug for. Fortrolighed er helt afgørende for potentielle investorer i denne fase.

Hvis den indledende undersøgelsesfase er positiv, vil det ofte føre til en nærmere besigtigelse af den konkrete lokalitet. Her skal kommunen være klar til at hjælpe med at lave et relevant besøgsprogram og stille med det rette modtageteam, hvor der også er repræsentanter for den politiske og administrative ledelse, gerne på borgmester/direktør niveau.

Brug Dansk Kyst- og Naturturisme

Dansk Kyst- og Naturturisme har netværk og løbende kontakt til en lang række operatører, investorer, developere samt andre relevante interessenter både lokalt, nationalt samt internationalt og kender deres præferencer. Brug denne viden, når I skal identificere relevante investorer til konkrete projekter, og skab kontakt til potentielle investorer gennem Dansk Kyst- og Naturturisme.

Gode råd

- Definer kommunens måde at arbejde sammen med investorer på - hvordan håndteres kontakten med investorer, hvilke beslutningsprocedurer er der, hvordan arbejder kommunen sammen en investor fra start til slut, og under hvilke betingelser samarbejder myndighederne med private aktører om udviklingsprojekter.
- Identificer relevante investorer og operatører. Overvej, om der er tale om projekter, som har en skala og koncept, der taler til eksisterende lokale aktører og virksomheder, eller der er brug for at tiltrække investeringer udefra. Inddrag Dansk Kyst- og Naturturisme i forhold til at identificere relevante investorer og operatører og skabe kontakt.
- Sørg for, at der er en høj grad af fortrolighed, og at der er styr på kommunikationen, herunder hvad der kommunikeres til offentligheden og hvornår. Udarbejd evt. en fortrolighedserklæring sammen med investoren.
- Stil med et kvalificeret modtageteam med den rette erfaring, kompetence og attitude.
- Stil med topledelsen i kommunen. For investorer, og særligt internationale, kan det have stor betydning, at den kommunale topledelse – borgmester og kommunaldirektør – er tilstede, når investoren møder kommunen og besigtiger arealet og området.
- Etabler én samlet indgang til kommunen. En fast kontaktperson fra start til slut kan være med til at tydeliggøre kommunikation med investorerne, indhente den relevante viden og myndighedsbehandling fra forskellige forvaltninger og sikre, at investoren får den viden og hjælp, der er behov for. Vær meget specifik i forventningsafstemning af, hvad investoren kan forvente ift. kommunikation - herunder tilgængelig og feedback.
- Kommunen skal se sig selv som proaktiv serviceorienteret samarbejdspartner og ikke alene myndighed. Vis engagement i alle henvendelser og svar hurtigt. Kommunen skal være parat, løsningsorienteret, handlingsrettet, effektiv og hurtig.
- Vær behjælpelig med at tilrettelægge et godt besøgsprogram, når investoren kommer på besøg. Det indebærer bl.a. at tilrettelægge programmet efter det konkrete sted, investorens ønsker og behov og sætte møder op med relevante aktører. Ofte vil dialogen ske via Dansk Kyst- og Naturturisme, som afklarer om aktøren er interesseret i at kigge nærmere på projektet.
- Følg op på kontakten og besøget. Ofte skal mange ender mødes for, at en investering bliver til virkelighed. Kommunen kan derfor have en vigtig rolle i efter besøget at tilbyde sig som facilitator, der bringer eksempelvis ejendomssejere og -udviklere, operatører, finansielle aktører og kommunens fagforvaltninger sammen for at finde fælles løsninger.

TILTRÆKNING AF HOTEL- INVESTERINGER TIL AARHUS

Gennem et systematisk arbejde er lykkedes at få vækst i hotelinvesteringerne i Aarhus. I løbet af det sidste ti år er den proaktive investeringsfremme bidraget til en vækst i antal værelser fra 1637 til 4000 værelser, og i de kommende år er flere nye store hotelprojekter på vej ind i Aarhus.

Ønsket om at få mere hotelkapacitet har stået stærkt i strategien for at vækste Aarhus som by og i visionen om Aarhus som Europæisk Kulturhovedstad 2017. Man har set hotelvækst som løftestang til ikke blot mere turisme, men også som en vigtig komponent til at skabe liv i byen og kapacitet til store arrangementer.

En vigtig komponent i denne strategi har været at professionalisere arbejdet med at tiltrække hotelinvesteringer. Fokus er især på:

- at prioritere hoteller i byplanlæggernes strategiske arbejde med udviklingen af byens arealer. Helt konkret identificerer man konkrete ejendomsprojekter med hotelpotentiale og giver signaler til ejendomssejere, developere og andre, der arbejder med ejendomsudvikling om, at kommunen gerne ser hotelprojekter prioriteret.
- at være bevidst om hvilken type hotel, man ønsker på hvilke arealer, så der ligger konkrete muligheder for investorer og hoteloperatører.
- at opsøge investorer og operatører for at gøre dem opmærksom på mulighederne.
- at have én indgang til kommunen for investorer, som sikrer effektiv koordination og myndighedsbehandling hos relevante fagforvaltninger.
- at være meget aktiv til at matche ejendomsprojekter og investorer. Man er en facilitator for at få enderne til at mødes.

Til at understøtte arbejdet har kommunen etableret en investeringsenhed centralt placeret på rådhuset. Denne placering er vigtig for at kunne have let adgang til relevante beslutningstagere og dermed sikre de investeringsprojekter, man gerne vil tiltrække, en effektiv fremdrift og realisering.

Et vigtigt element i investeringsfremme indsatsen er et tæt samarbejde mellem Aarhus Kommune, VisitAarhus, Aarhusområdets turismeorganisation. Gennem deres arbejde har de en dyb indsigt i udviklingen i turismemarkederne og behovene for de typer af overnatningskapacitet, som kan være med at vækste turismen fremover. VisitAarhus råder tillige over en vigtig værktøjskasse af muligheder, som markedsføring, events og tiltrækning af flyruter og kongresser. Også disse elementer spiller en væsentlig rolle for, at investorer og operatører har tillid til at en etablering i Aarhus hurtigt kan få et sundt kommercielt fodfæste.



Foto: WakeUp Aarhus



Foto: Dansk Kyst og Naturturisme

 **DANSK
KYST & NATUR
TURISME**

BARK


**LARS
BERNHARD
JØRGENSEN**