



**STJÓRNUN FYRIRTÆKISINS OG  
HEILDARÁRANGUR  
HJÁLARGÖGN OG GÁTLISTAR**



## Efnisyfirlit

1 Stjórnun fyrirtækisins og heildarárangur .....	2
1.1 Stefna fyrirtækis .....	2
1.2 Vinnuferli við mótun stefnu .....	3
1.3 Dæmi um stefnumörkun (fyrir Norðausturland) .....	4
2 Áætlanagerð .....	6
2.1 Viðskiptaáætlun .....	6
2.2 Markaðsáætlun/Markaðsstefna .....	6
2.3 Söluáætlun .....	7
2.4 Rekstrar/-fjárhagsáætlun .....	7
3 Um ársreikninga .....	9
4 Leyfisskyld starfsemi .....	10
4.1 Ferðaskrifstofa .....	10
4.2 Ferðaskipuleggjandi .....	11
4.3 Bókunarþjónusta og/eða upplýsingamiðstöð .....	11
4.4. Veitinga- og gististaðir .....	12
4.5 Önnur leyfi .....	12
4.6 Bílaleigur .....	12
4.7 Hestaferðir .....	13
4.8 Hvalaskoðun og aðrar bátaferðir, s.s. sjóstangaveiði .....	13
4.9 Flúðasiglingar – Kajakferðir .....	14
4.10 Skoðunar- og ævintýraferðir með ýmsum ökutækjum .....	14
4.10.1 Skoðunarferðir með rútu .....	14
4.10.2 Jeppa- og jöklaferðir .....	14
4.10.3 Akstur sérútbúinna bifreiða .....	15
4.10.4 Vélsleða– og fjórhjólaferðir .....	15
4.11 Gönguferðir, hjólreiðaferðir, hundasleðaferðir .....	16
4.12 Veiði villtra dýra, s.s. hreindýra og fugla .....	16
4.13 Skotvopna- og veiðinámskeið .....	16
4.14 Veiði í ám og vötnum, dorgveiði .....	17
5 Viðbragðsáætlun fyrir rekstur .....	18

## 1 Stjórnun fyrirtækisins og heildarárangur

Að mörgu er að hyggja við stjórnun fyrirtækja. Leiðbeiningar í þessum hluta fjalla um gerð stefnu, áætlanagerð, ársreikninga, leyfisskylda starfsemi í íslenskri ferðaþjónustu og viðbragðsáætlanir ef fyrirtæki verða fyrir áföllum. Stjórnendur fyrirtækja þurfa þó að sjálfsgöðu að huga að fleiri atriðum í rekstrinum og hægt er að benda á ýmis hjálpargögn á vef Nýsköpunarmiðstöðvar.

### 1.1 Stefna fyrirtækis

Mótun stefnu fyrirtækis er eitt mikilvægasta starf hvers stjórnanda en hlutverk hennar er að leiðbeina og styðja stjórnendur og starfsmenn og vera grunnur fyrir ákvarðanir og aðgerðir þeirra. Stefna fyrirtækis er langtímaáætlun, hugsuð til að ná ákveðnu markmiði.

Stefna fyrirtækis :

- Vinnur þvert á fyrirtækið
- Krefst mikillar undirbúningsvinnu
- Er í stöðugri þróun
- Er mikilvægt tæki fyrir stjórnendur
- Hefur áhrif á vörur fyrirtækisins, þjónustu þess, starfsmenn, birgja og viðskiptavini
- Metur keppinauta
- Setur fyrirtækinu skýr markmið
- Felur í sér skammtíma- og langtíma markmið
- Þarf að vera í stöðugri þróun
- Þarf að vera skjalfest

Til grundvallar stefnumótunar liggja þrjár spurningar:

- **Hvar** er fyrirtækið statt núna?
- **Hvert** ætlar það að stefna?
- **Hvernig** ætlar það að ná þangað?

Fyrirtæki þarf að starfa út frá þeirri framtíðarsýn sem það hefur markað sér. Þegar stefna hefur verið mótuð þarf að innleiða hana. Samræmis þarf að gæta milli deilda eða sviða fyrirtækis og nauðsynlegt að allir starfsmenn keppi að sama markmiði.

- Tryggja þarf upplýsingaflæði
- Þjálfa þarf starfsfólk, styðja það og virkja í að koma hinni nýju stefnu á

- Sýna þarf starfsfólki tryggð og umbuna því þegar vel gengur

Mikilvægt er að stefnumótun sé endurmetin reglulega. Það sem vel hefur gengið er fest í sessi en agnár sniðnir af þar sem þörf er á. Ávallt þarf að hafa í huga fjárhagslega möguleika, stærðarhagkvæmni og væntingar hagsmunaaðila til stefnunnar.

## 1.2 Vinnuferli við mótun stefnu

Þegar móta á stefnu fyrirtækis eða rekstur er gott að hafa eftirfarandi til hliðsjónar:

### Hver er núverandi staða?

- Mat á núverandi stefnumörkun (ef hún er til)
- Mat á núverandi keppinautum
- Mat á styrkleikum og veikleikum
- Mat á samkeppnisumhverfi og hvert það stefnir

### Hvað er að gerast í samkeppnisumhverfinu?

- Greining á tækifærum og ógnunum í umhverfinu?
- Hverjir eru keppinautar fyrirtækisins og hverjir eru styrkleikar þeirra og veikleikar?
- Hvaða stjórn mála- og samfélagsþættir eru líklegir til að breytast og hafa þeir áhrif á rekstur?
- Hverjir eru veikleikar og styrkleikar okkar borið saman við keppinauta?

### Hvað á fyrirtækið að gera næst?

- Samanburður á núverandi stefnu og samkeppnisumhverfi.
- Greina mismunandi leiðir sem fyrirtækið hefur úr að velja.
- Velja leiðina sem hentar best.

Samhliða gerð stefnu þarf fyrirtækið að setja sér markmið. Í þeirri vinnu er mikilvægt að hafa ávallt í huga að fyrirtækið sé skipulagt út frá þörfum viðskiptavinanna, ekki út frá deildum eða einstaka störfum. Auk þess er gagnlegt að hafa eftirfarandi atriði til hliðsjónar:

- Stjórnendur geta virkjað starfsmenn til frekari ábyrgðar fyrir mismunandi verkefnum eða ferlum.
- Hafa þarf í huga þjálfun starfsfólks með tilliti til nýrrar stefnu.
- Mikilvægt er að starfsfólki sé sýnd tryggð og það fái hrós og hvatningu fyrir vel unnin störf og þegar vel gengur.
- Endurmat á stefnumótun er mikilvæg; hafa breytingarnar orðið til góðs?
  - Skila breytingarnar árangri, t.d. fjárhagslegum?

- Hentar hagræðingin fyrirtækinu með tilliti til aðstæðna og umhverfis?
- Eru breytingarnar hagkvæmar?
- Nýttist mannskapur, fjármagn og tími betur?
- Eru eigendur, viðskiptavinir og starfsmenn sáttir við breytingarnar?
- Gengur rekstur fyrirtækisins betur, líður starfsmönnum betur í starfi og eru viðskiptavinir ánægðari?
- Velja leiðina sem hentar best

Heimildir: Capacent; Hugtak, ráðningar og ráðgjöf.

### 1.3 Dæmi um stefnumörkun (fyrir Norðausturland)

Markmið stefnumótunaráætlunar í ferðaþjónustu fyrir Norðausturland er að styðja við skipulags- og þróunarvinnu í ferðamálum á svæðinu. Áætluninni er m.a ætlað:

- Að fjölga heimsóknnum og auka neyslu gesta
- Að lengja dvalartímann
- Að skapa störf fyrir íbúa
- Að örva atvinnulíf með vöruþróun
- Að hvetja til fjárfestinga
- Að bjóða gæðavörur og þjónustu sem tengjast sérstöðu svæðisins
- Að nýta sem best markaðstækifæri sem höfða til sérstakra markhópa
- Að varðveita náttúrulega og menningarlega arfleifð svæðisins

#### Verkþættir í undirbúningsvinnu

- Þær tillögur sem settar eru fram í stefnumótunaráætluninni byggjast á ítarlegum rannsóknum sem meðal annars tóku til söfnunar og skráningar auðlinda fyrir ferðaþjónustuna, en gerð er grein fyrir þeim í sérstakri skýrslu, „Stöðulýsing fyrir ferðaþjónustu á Norðausturlandi“
- Þegar hún lá fyrir, stóð ráðgjafateymið fyrir röð opinna samráðsfunda. Fundirnir voru sjö talsins og sóttu þá alls 46 aðilar af svæðinu sem ræddu og miðluðu viðhorfum um styrkleika, veikleika, tækifæri og ógnanir ferðaþjónustu á svæðinu
- Að auki voru tekin 20 ítarleg viðtöl við lykilaðila í ferðaþjónustu til þess að sannreyna niðurstöður opnu fundanna og einnig til þess að greina frekar helstu tækifæri og þarfir ferðaþjónustu á svæðinu
- Með könnun sem gerð var meðal gesta á svæðinu sumarið 2008 var hafist handa við að draga upp einhverja mynd af þeim gestum sem hingað koma. Þessu til viðbótar var gerð könnun á opinberum skýrslum, fræðigreinum og upplýsingum á internetinu
- Þessi gögn hafa verið notuð til að setja saman lista yfir forgangsatriði og í skýrslunni eru tilgreindar markvissar tillögur um þróun ferðaþjónustu á svæðinu til næstu fimm ára (Atvinnuþróunarfélag Þingeyinga).



Heimildir: Atvinnuþróunarfélag Þingeyinga; Price Water House Coopers; Þekkingarmiðlun.

## 2 Áætlanagerð

### 2.1 Viðskiptaáætlun

Viðskiptaáætlun er samofin stefnu fyrirtækisins. Efni áætlunarinnar fer eftir því hverskonar fyrirtæki á í hlut, en yfirleitt er um að ræða samantekt, kynningu, greiningu á markaði, markaðsáætlun, söluáætlun, stefnu vegna hugverkaréttar, rekstraráætlun, stjórnunaráætlun og fjárhagsáætlun (upplýsingar um kostnað, tekjur og sjóðstreymi). Viðskiptaáætlun er einnig lykilatriði þegar kemur að því að laða að fjármagn.

### 2.2 Markaðsáætlun/Markaðsstefna

Eins og gefur að skilja tekur stefna fyrirtækis mið af starfsemi þess og umhverfi. Einn af þeim þáttum sem taka þarf á í stefnu ferðapjónustufyrirtækja eru markaðsmál og í raun þarf að vera til staðar sérstök markaðsstefna sem tekur mið af heildarstefnumótun fyrirtækisins.

Markaðsstefna felur í sér greiningu á markhópi fyrirtækisins og vitneskju um þarfir hans og væntingar.

Tilvist slíkrar stefnu auðveldar stjórnendum að ná betri tókum á rekstri, aðlaga starfsemina að viðskiptavinum, leita nýrra sóknarfæra og skapa fyrirtækinu góða stöðu á markaði. Við gerð markaðsstefnu þarf að svara eftirfarandi spurningum:

- Hverjir eru helstu markhóparnir?
- Frá hvaða löndum koma viðskiptavinirnir?
- Á hvaða árstíma koma viðskiptavinirnir?
- Hverra þjóða eru viðskiptavinir á háönn?
- Hverra þjóða eru viðskiptavinir á lágönn?
- Hvað einkennir markhópin?
- Hver er aldursamsetning markhópsins?
- Hverjar eru þarfir og væntingar hvers hóps?

Önnur atriði sem þarf að framkvæma eða taka tillit til við gerð markaðsstefnu eru:

- Greining tækifæra til sóknar
  - Er stefnt að því að fara inn á nýja markaði
  - Er stefnt að markaðssetningu nýrrar vöru/þjónustu

- Ef ætlunin er að fara inn á nýja markaði þarf að afla upplýsinga um markaðinn – markaðsrannsóknir
- Meta þarf samkeppni - samkeppnisgreining
- Meta styrkleika og veikleika fyrirtækisins við að fara inn á nýja markaði
- Fjalla um helstu kosti í markaðssetningu sem taka mið af eftirfarandi þáttum:
  - Vöru
  - Verði
  - Dreifingu
  - Kynningu
- Athuga aðgreiningu vörunnar/þjónustunnar á mörkuðum
- Hafa samráð við starfsmenn, birgja o.s.frv.
- Búa til aðgerðaráætlun þar sem fram kemur:
  - Umfang aðgerða
  - Hvað verður gert?
  - Hver framkvæmir?
  - Hvenær?
- Búa til sölu- og fjárhagsáætlun

Heimild: Impra nýsköpunarmiðstöð – Iðntæknistofnun. MARKAÐSÁÆTLANIR. Markviss sókn til árangurs.

## 2.3 Söluáætlun

Með söluáætlun eru sett skýr markmið um þá sölu sem stefnt er að og árangur metinn í framhaldi. Söluáætlun byggist á upplýsingum úr markaðsáætlun og er lykilatriði þegar kemur að því að gera fjárhagslegan áætlunarhluta viðskiptaáætlunarinnar, þar sem framtíðartekjumöguleikar eiga að vera nokkuð ljósir.

## 2.4 Rekstrar/-fjárhagsáætlun

Velgengi fyrirtækis grundvallast á góðri fjármálastjórnun. Við upphaf rekstrar er nauðsynlegt að gera sér grein fyrir hver fjármagnspörfin er, hvar það fjármagn fæst og hvernig umsjón með fjármálunum verður háttað. Mikilvægt er að gera grein fyrir því hvernig gjöld greiðast út úr fyrirtækinu og hvernig tekjur innheimtast. Í kjölfarið á markaðs- og söluáætlun þarf einnig að áætla hve mikið þurfi að fjárfesta á búnaði og tækjum, hversu mikið fjármagn vanti og hver verði mögulegur hagnaður.





Nýsköpunarmiðstöð Íslands veitir ýmiss konar aðstoð í sambandi við stofnun fyrirtækja og leiðbeinir við gerð viðskipta- og fjárhagsáætlana og er þær upplýsingar m.a. að finna á slóðinni:

<http://www.nmi.is/impra/stofnun-og-rekstur-fyrirtaekja/gatlisti/>

Frumkvöðlasetrið á Ásbrú býr einnig yfir ýmsum gagnlegum upplýsingum:

<http://gatt.incubator.asbru.is/adur-en-thu-hefur-rekstur/aetlanagerd>

Heimildir: Nýsköpunarmiðstöð Íslands; Íslandsbanki og Frumkvöðlasetrið á Ásbrú.

### 3 Um ársreikninga

Ársreikningar skulu samdir í samræmi við lög um ársreikninga, reglugerðir og settar reikningskilareglur, ef við á, og gefa glögga mynd af afkomu fyrirtækis, efnahag og breytingu á handbæru fé. Ársreikningur samanstendur venjulega af rekstrarreikningi, efnahagsreikningi, sjóðstreymisyfirliti, skýringum, samþykkt stjórnar og áritun endurskoðanda. Í ársreikningi á að vera hægt að lesa hver afkoma og efnahagur fyrirtækis er yfir ákveðið tímabil. Greiðslugeta, arðsemi og skuldsetning eru metin til að greina stöðu fyrirtækisins. Þannig veita ársreikningar upplýsingar um fjárhagslega stöðu fyrirtækis og afkomu þess. Ársreikningur er gefinn út einu sinni á ári og nær yfir eitt rekstrarár í senn.

Ársreikningur þarf að innihalda:

- Skýrslu stjórnar og forstjóra
- Áritun óháðs endurskoðanda
- Rekstrarreikning
- Efnahagsreikning
- Sjóðsstreymi
- Yfirlit um breytingar á eigin fjárreikningum og skýringar

Heimildir: Wikipedia, Lög um ársreikninga nr. 144 frá 1994

## 4 Leyfisskyld starfsemi

Hér verður fjallað um helstu afþreyingarþætti í ferðapjónustu og skoðað hvaða leyfi er skylt að hafa fyrir viðkomandi starfsemi. Eftirfarandi umfjöllun er ekki tæmandi. Tilgangurinn er að hjálpa fólki fyrstu skrefin í lagaumhverfinu og auðvelda því að leita sér upplýsinga. Þar sem leyfismálin geta verið margþætt verður að skoða hvert tilfelli fyrir sig. Nánari upplýsingar eru veittar hjá Ferðamálastofu og/ eða viðkomandi stofnunum. Leyfisskyld starfsemi innan ferðapjónustunnar á m.a. við starfsemi eftirtalinna:

- Ferðaskrifstofa
- Ferðaskipuleggjanda
- Bókunarþjónustu og/ eða upplýsingamiðstöðva
- Veitinga- og gististaða
- Bílaleiga
- Hestaferða
- Hvalaskoðun og aðrar bátaferðir
- Flúðasiglinga, kajakferða
- Skoðunar- og ævintýraferða með ýmsum ökutækjum
- Vélsleða- og fjórhjólaferða
- Gönguferða, hjólríðaferða, hundasleðaferða
- Veiði villtra dýra, s.s. hreindýra og fugla
- Veiði í ám og vötnum, dorgveiði

### 4.1 Ferðaskrifstofa

Samkvæmt lögum um skipan ferðamála merkir ferðaskrifstofa aðili, einstaklingur eða lögaðili, sem setur saman, býður fram og selur alferðir í atvinnuskyni, hvort sem er að eigin frumkvæði eða eftir beiðni viðskiptavinar, innanlands eða erlendis. Ferðaskrifstofa getur jafnframt haft með höndum og veitt alla þá ferðatengdu þjónustu sem ferðaskipuleggjandi gerir, hvort sem hún er veitt í formi alferða eða ekki. Hugtakið ferðaskrifstofa nær bæði til ferðaheildsala og ferðasmásala samkvæmt lögum um alferðir. Hver sá sem hyggst starfa sem ferðaskipuleggjandi eða ferðaskrifstofa skal hafa til þess leyfi Ferðamálastofu.

#### Til að öðlast leyfi

Til að öðlast leyfi þarf umsækjandi eða forsvarsmaður umsækjanda, ef hann er lögaðili, að uppfylla eftirfarandi skilyrði:

- Hafa búsetu á Íslandi
- Hafa náð 20 ára aldri



- Vera lögráða og hafa ekki á síðustu fjórum árum í tengslum við atvinnurekstur hlotið dóm fyrir refsiverðan verknað samkvæmt almennum hegningarlögum eða lögum um hlutafélag, einkahlutafélag, bókhald, ársreikninga, gjaldþrot eða opinber gjöld né lögum um skipan ferðamála
- Hafa forræði á búi sínu
- Hafa ekki verið sviptur ferðaskipuleggjanda- eða ferðaskrifstofuleyfi á síðustu þremur árum frá umsókn.
- Leggja fram staðfestingu um ábyrgðartryggingu frá vátryggingafélagi.

Allar nánari upplýsingar og umsóknareyðublað er að finna á [www.ferdamalastofa.is](http://www.ferdamalastofa.is)

## 4.2 Ferðaskipuleggjandi

Samkvæmt lögum um skipan ferðamála merkir Ferðaskipuleggjandi aðili, hvort sem er einstaklingur eða lögaðili sem, hvort sem er að eigin frumkvæði eða eftir beiðni viðskiptavinar, setur saman, býður fram og selur í atvinnuskyni eftirfarandi ferðatengda þjónustu fyrir almenning:

- Skipulagningu ferða hópa og einstaklinga, innanlands og erlendis.
- Skipulagningu funda, sýninga og ráðstefna og hvers kyns þjónustu því tengda, innanlands sem utan.
- Hvers konar umboðs- og endursölu farmiða með skipum, bifreiðum, flugvélum eða járnbrautum.
- Dagsferðir sem fela í sér ýmiss konar afþreyingu og frístundaiðju, svo sem hestaferðir, vélsleðaferðir, fljótasiglingar og ævintýraferðir með sérútbúnum ökutækjum.
- Ferðir og veitingar sem hluta af veittri þjónustu.

Allar nánari upplýsingar og umsóknareyðublað er að finna á [www.ferdamalastofa.is](http://www.ferdamalastofa.is)

## 4.3 Bókunarþjónusta og/eða upplýsingamiðstöð

Skráningarskyld starfsemi samkvæmt lögum um skipan ferðamála er öll starfsemi bókunarþjónustu og upplýsingamiðstöðva, hvort sem starfsemin er innt af hendi af einstaklingi, fyrirtæki eða félagi.

**Bókunarþjónusta** merkir starfræksla hvers kyns bókunarþjónustu til almennings, fyrir ferðaskipuleggjendur og ferðaskrifstofur, hvort sem er innanlands eða erlendis, þar með talin rafræn bókunarþjónusta.

**Upplýsingamiðstöð** merkir aðili sem stundar hlutlausa upplýsingagjöf til almennings. Upplýsingamiðstöð hvorki setur saman, býður til sölu né auglýsir ferðir eða aðra ferðatengda starfsemi.

Allar nánari upplýsingar og umsóknareyðublað er að finna á [www.ferdamalastofa.is](http://www.ferdamalastofa.is)

## 4.4. Veitinga- og gististaðir

Til að rekstraraðila sé heimil starfsemi þarf viðkomandi að hafa þar til gert starfsleyfi og hafa uppfyllt viðeigandi ákvæði laga og reglugerða. Umsóknareyðublöð varðandi starfsleyfi er hægt að nálgast hjá sýslumannsembættum eða lögregluembættum um allt land. Á eyðublaðinu kemur skýrt fram hvaða vottorð og fylgiskjöl þurfa að berast með formlegri umsókn. Þegar formleg umsókn hefur borist sýslumanni leitar hann eftir vottorði eða umsögn frá vinnueftirliti, heilbrigðiseftirliti, eldvarnareftirliti og sveitarstjórn á viðkomandi svæði. Leyfi er veitt til fjögurra ára í senn og skal þá endurnýjað. Taki nýr aðili við rekstrinum skal sótt um nýtt leyfi. Meðan umsókn er til afgreiðslu gildir fyrra leyfi.

Sjá nánar:

- Lög um veitingastaði, gististaði og skemmtanahald
- Reglugerð um veitingastaði, gististaði og skemmtanahald
- Reglugerð um hollustuhætti
- Starfsleyfisskilyrði fyrir gististaði

## 4.5 Önnur leyfi

### Áfengisveitingaleyfi

- Sækja skal um leyfi til áfengisveitinga á veitingastað til sveitarstjórnar í viðkomandi sveitarfélagi
- Tóbakssöluleyfi
  - Öll fyrirtæki sem hyggjast selja tóbak verða að hafa til þess tóbakssöluleyfi frá heilbrigðiseftirliti sveitarfélaga

Þess ber ennfremur að geta að þeir sem hyggjast byggja nýtt húsnæði fyrir starfsemina þurfa að fá til þess leyfi hjá skipulags- og byggingaryfirvöldum viðkomandi sveitarfélags.

- Byggingareglugerð
- Skipulagsreglugerð

## 4.6 Bílaleigur

Þann 3. apríl 2006 samþykkti Alþingi breytingar á lögum um bílaleigur, nr. 64/2000. Meðal breytinga má nefna að umsjón með bílaleigum er færð til Vegagerðarinnar, en málaflokkurinn heyrði áður undir Samgönguráðuneytið.



Sækja skal um starfsleyfi til reksturs bílaleigu að jafnaði a.m.k. 1-2 mánuðum áður en fyrirhuguð starfsemi á að hefjast. Vegagerðin aflar umsagnar lögreglustjóra í því umdæmi sem bílaleiga mun hafa fasta starfsstöð.

Sá einn getur fengið starfsleyfi Vegagerðarinnar til reksturs bílaleigu sem uppfyllir skilyrði 4.gr. laga um bílaleigur nr. 64/2000 með síðari breytingum. Starfsleyfi er veitt til fimm ára í senn og skal greiða gjald fyrir útgáfu þess kr. 25.000.

Sjá nánar:

- Lög um bílaleigur
- Reglugerð um bílaleigur
- Umsókn um leyfi til reksturs bílaleigu

## 4.7 Hestaferðir

Þeir aðilar sem bjóða upp á hestaferðir skulu hafa þar til gert starfsleyfi. Um er að ræða skriflegt leyfi frá heilbrigðisnefnd þar sem tilteknum rekstraraðila er heimilað að starfrækja tilgreinda starfsemi að því tilskildu að hann uppfylli viðeigandi ákvæði laga, reglugerða og starfsleyfis (Reglugerð um hollustuhætti 941/2002). Sækja skal um leyfið til viðkomandi heilbrigðiseftirlits á þar til gerðum eyðublöðum sem þar fást.

Ef boðið er upp á dagsferðir (ferðir allt að 24 klst. án gistingar) þarf viðkomandi aðili einnig að hafa ferðaskipuleggjandaleyfi gefið út hjá Ferðamálastofu. Ef gisting bætist við þarf ferðaskrifstofuleyfi. Sama gildir ef hestaferðirnar eru lengri en 24 klst. en þá er gert ráð fyrir að gisting sé innifalin í ferðinni. Ferðaskrifstofuleyfi er einnig gefið út af Ferðamálastofu.

Sjá nánar:

- Reglugerð um aðbúnað, umhirðu og heilbrigðiseftirlit hrossa 160/2006
- Starfsleyfisskilyrði fyrir hestaleygur og reiðskóla
- Leyfi til reksturs ferðaskipuleggjanda
- Leyfi til reksturs ferðaskrifstofu

## 4.8 Hvalaskoðun og aðrar bátaferðir, s.s. sjóstangaveiði

Samkvæmt lögum um skipan ferðamála merkir ferðaskipuleggjandi aðili, hvort sem er einstaklingur eða lögaðili, sem að eigin frumkvæði eða eftir beiðni viðskiptavinar, setur saman, býður fram og selur í

atvinnuskyni ferðatengda þjónustu fyrir almenning. Sá aðili er býður upp á hvalaskoðun eða aðrar bátaferðir sem ná yfir einn dag fellur þar með undir þessa skilgreiningu og þarf að hafa þar til gert ferðaskipuleggjandaleyfi svo og leyfi Siglingastofnunar Íslands varðandi farþegaskip og rekstur þeirra. Ef hinsvegar ferðirnar ná yfir lengri tíma en daglengd (24 klst.) þá er viðkomandi að bjóða fram alferð og þarf þar af leiðandi að sækja um ferðaskrifstofuleyfi sem gefið er út af Ferðamálastofu. Leyfishafi skal hafa leyfið sýnilegt á starfsstöð sinni.

Sjá nánar:

- Lög og reglur um farþegaskip og rekstur þeirra
- Reglugerð um leyfi til farþegaflutninga með skipum
- Leyfi til reksturs ferðaskipuleggjanda
- Leyfi til reksturs ferðaskrifstofu

## 4.9 Flúðasiglingar – Kajakferðir

Þeir sem stunda flúðasiglingar og kajakferðir í atvinnuskyni þurfa að hafa ferðaskipuleggjandaleyfi frá Ferðamálastofu ef umræddar ferðir ná einungis yfir einn dag, svo og leyfi frá Siglingastofnun er gildir fyrir smærri báta sem notaðir eru á sjó, ám eða vötnum. Ef hinsvegar ferðirnar ná yfir lengri tíma en daglengd (24 klst.) þá er viðkomandi að bjóða upp á alferð og þarf þar af leiðandi að sækja um ferðaskrifstofuleyfi sem gefið er út af Ferðamálastofu. Leyfishafi skal hafa leyfið sýnilegt á starfsstöð sinni.

Sjá nánar:

- Reglur og ákvæði um báta styttri en 6 metrar
- Leyfi til reksturs ferðaskipuleggjanda
- Leyfi til reksturs ferðaskrifstofu

## 4.10 Skoðunar- og ævintýraferðir með ýmsum ökutækjum

### 4.10.1 Skoðunarferðir með rútu

Þeir sem bjóða upp á skoðunarferðir með rútu þurfa að hafa til þess tilskilin leyfi; ferðaskipuleggjandaleyfi sem Ferðamálastofa gefur út og almennt rekstrarleyfi til fólksflutninga gefið út af Vegagerðinni. Athugið að rekstrarleyfisumsókninni þarf að fylgja rekstraráætlun.

### 4.10.2 Jeppa- og jöklaferðir

Þeir aðilar sem bjóða upp á jeppa- og jöklaferðir í formi dagsferða skulu hafa ferðaskipuleggjandaleyfi gefið út af Ferðamálastofu. Ef hinsvegar ferðirnar ná yfir lengri tíma en daglengd (24 klst.) flokkast

ferðin sem alferð og ber þá viðkomandi aðila að sækja um leyfi til reksturs ferðaskrifstofu sem einnig er gefið út af Ferðamálastofu. Einnig ber viðkomandi aðilum að hafa jeppaleyfi til aksturs sérútbúinna bifreiða sem gefið er út af Vegagerðinni.

#### 4.10.3 Akstur sérútbúinna bifreiða.

Vegagerðin skal veita leyfi til notkunar sérútbúinna bifreiða, t.d. til fjallaferða, enda þótt slíkar bifreiðar rúmi færri farþega en níu. Skilyrði slíks leyfis er að það sé eingöngu notað í tengslum við þjónustu við ferðamenn og að umsækjandi hafi leyfi skv. lögum nr. 73/2001. Leyfi samkvæmt þessari grein er ekki veitt á hverja einstaka bifreið heldur einungis á rekstraraðila. Hann skal þó merkja þær bifreiðar sem hann notar til akstursins. Leyfi þetta skal í fyrsta sinn gilda í eitt ár en síðan í fimm ár í senn og vera óframseljanlegt (Reglugerð um fólksflutninga á landi 20.gr. 528/2002).

Sjá nánar:

- Lög um fólksflutninga og farmflutninga á landi
- Reglugerð um fólksflutninga á landi
- Umsókn um almennt rekstrarleyfi
- Rekstraráætlun
- Leyfi til reksturs ferðaskipuleggjanda
- Leyfi til reksturs ferðaskrifstofu

Þess ber að geta að þeir aðilar sem bjóða upp á ferðir með vélknúnum farartækjum þurfa að vera með tækin skráð samkvæmt lögum og tryggð ökumanns- og ábyrgðartryggingu.

#### 4.10.4 Vélsleða- og fjórhjólaferðir

Þeir aðilar sem bjóða upp á dagsferðir á vélsleða eða á fjórhjóli skulu hafa ferðaskipuleggjendaleyfi gefið út af Ferðamálastofu. Ef hins vegar ferðirnar ná yfir lengri tíma en daglengd (24 klst.) flokkast ferðin sem alferð og ber þá viðkomandi aðila að sækja um leyfi til reksturs ferðaskrifstofu sem einnig er gefið út af Ferðamálastofu.

Sjá nánar:

- Leyfi til reksturs ferðaskipuleggjanda
- Leyfi til reksturs ferðaskrifstofu



#### 4.11 Gönguferðir, hjólreiðaferðir, hundasleðaferðir

Þeir aðilar sem bjóða upp á dagsferðir í formi gönguferða, hjólreiðaferða eða hundasleðaferða skulu hafa ferðaskipuleggjendaleyfi gefið út af Ferðamálastofu. Ef hinsvegar ferðirnar ná yfir lengri tíma en daglengd (24 klst.) flokkast ferðin sem alferð og ber þá viðkomandi aðila að sækja um leyfi til reksturs ferðaskrifstofu sem einnig er gefið út af Ferðamálastofu.

Sjá nánar:

- Leyfi til reksturs ferðaskipuleggjanda
- Leyfi til reksturs ferðaskrifstofu

#### 4.12 Veiði villtra dýra, s.s. hreindýra og fugla

Allir sem stunda veiðar á villtum dýrum, öðrum en rottum og músum, sbr. lög nr. 64/1994, skulu afla sér veiðikorts hjá veiðistjórnunarsviði Umhverfisstofnunar. Veiðikort veitir handhafa þess rétt til að stunda veiðar á villtum dýrum á Íslandi og í íslenskri efnahagslögsögu. Skotvopna- og veiðinámskeið eru haldin á vegum Umhverfisstofnunar.

Sjá nánar:

- Lög um vernd, friðun og veiðar á villtum fuglum og villtum spendýrum
- Reglugerð um veiðikort og hæfnispróf veiðimanna

#### 4.13 Skotvopna- og veiðinámskeið

Ef aðilar eru að bjóða upp á pakkaferðir með eða án gistingar þar sem veiði er innifalin þá eru þeir leyfisskyldir. Ef ferðin nær yfir lengri tíma en daglengd (24 klst.) þá ber viðkomandi skipuleggjanda að hafa ferðaskrifstofuleyfi útgefið af Ferðamálastofu. Ef ferðin er hinsvegar bara daglengd þá ber þeim aðila sem skipuleggur ferðina að hafa ferðaskipuleggjendaleyfi sem einnig er gefið út af Ferðamálastofu.

- Leyfi til reksturs ferðaskipuleggjanda
- Leyfi til reksturs ferðaskrifstofu



#### 4.14 Veiði í ám og vötnum, dorgveiði

Ef verið er að bjóða ferð með gistingu þarf viðkomandi aðili er skipuleggur slíka ferð að hafa ferðaskrifstofuleyfi útgefið af Ferðamálastofu. Ef hinsvegar er verið að bjóða pakka sem nær einungis yfir einn dag (24 klst.) með áðurnefndri afþreyingu innifaldri, þarf viðkomandi að hafa ferðaskipuleggjendaleyfi, einnig útgefið af Ferðamálastofu. Hvað varðar þessa tegund afþreyingar er best að skoða hvert tilfelli fyrir sig með tilliti til hvað hver aðili er að bjóða upp á.

Sjá nánar:

- Lög um lax- og silungsveiði
- Leyfi til reksturs ferðaskipuleggjanda
- Leyfi til reksturs ferðaskrifstofu

## 5 Viðbragðsáætlun fyrir rekstur

Áföll af ýmsu tagi geta herjað á fyrirtæki og þá er nauðsynlegt að búa yfir ákveðnum tækjum til að geta brugðist við. Með því móti er möguleiki á að lágmarka tjón sem þegar er orðið, eða afstýra enn stærra tjóni en stefnt gæti í. Það fer eftir eðli fyrirtækja hvernig viðbragðsáætlanir eru upp byggðar en hægt er að notast við ákveðna grunnhugmynd og ýmist auka við hana eða draga úr áherslupáttum. Huga þarf að eftirfarandi atriðum:

- Undirstöðuatriði fyrir stjórnun rekstrarsamfellu þurfa að vera þekkt
- Bera þarf kennsl á ógnanir eða áhættuþætti
- Vernda þarf starfsfólk, umhverfi og eignir
- Lágmarka þarf skaða við áföll
- Vera viðbúinn óvæntum atburðum
- Bregðast þarf við á áhrifaríkan hátt

Viðbragðsáætlun um stjórnun rekstrarsamfellu getur falið í sér „stóráfallaáætlun“, áætlun um endurheimt tölvukerfis, afritun af tölvugögnum, afleysingu lykilstarfsfólks, virkjun varaafsstöðvar og áætlun um endurheimt rekstrar. Þá er að ýmsu að hyggja:

- Hvernig á að virkja áætlunina?
- Hverja skal upplýsa og hvenær?
- Stóráfallateymi
- Upplýsingar um tengla
- Forgangsröðun, rekstrareiningar endurheimtar eða þeim viðhaldið
  - Hvernig og hvar?
- Stjórnun samskipta
  - Fjölmiðlar, starfsfólk og viðskiptavinir

Skapa þarf tækifæri til að ná tökum á aðstæðum og styrkja tengslin með því að sýna umhyggju fyrirtækisins fyrir starfsfólki sínu, veita því öryggiskennd og sýna ábyrgð. Einnig þarf að tryggja að mögulega sé hægt að leysa lykilstarfsmenn af, að þeir eigi staðgengil.

Áfallateymi og aðilar sem hafa ákveðin hlutverk geta reynst vel. Skipa þarf talsmenn sem sjá um mótun skilaboða og samskiptaáætlun þarf að vera til staðar. Þá þarf að fylgjast með umfjöllun og endurskoða samskiptaáætlun eftir þörfum. Hún þarf að innihalda þætti eins og tilkynningar til starfsmanna og ef þarf, til fjölmiðla. Þá er auðveld samskiptaleið í gegnum vefsíðu fyrirtækisins.



Þegar ró hefur skapast þarf að upplýsa starfsmenn og aðra um stöðuna, hvernig mál hafa þróast, hvaða lausna hefur verið gripið til, hvernig lítur framhaldið út o.s.frv. Muna eftir að þakka fyrir fengna aðstoð og flytja áherslurnar á jákvæða þætti, móta gott viðhorf.

- Flytja þarf nýjar fréttir
- Stjórnendur þurfa að vera sýnilegir í viðtölum
- Skapa þarf viðburði sem efla samstöðu
- Skapa tilefni til móttöku gesta

Markmiðið með því að stjórna samskiptum við fjölmiðla og aðra er að lágmarka tjón fyrirtækisins, rekstrarins og að viðhalda orðspori þess. Mikilvægt er að fyrirtækið eigi sér talsmann sem þarf að hafa eftirfarandi í huga:

- Gæta þess að skilaboð séu skýr og gefi ekki tilefni til sögusagna
- Gefa út tilkynningar sem segja nægilega mikið
- Varast að fjalla um það sem er óljóst
- Þjóðast til að veita nánari upplýsingar síðar
- Nýta sér ráðgjöf sérfræðinga, fagfólks, lögfræðinga o.fl.
- Sýna samúð og vera mannlegur
- Fylgjast með umfjölluninni
- Varast að gera meira úr hlutunum, oftúlka
- Staðreyndir skipta mestu máli, varast ályktanir
- Sýna frumkvæði, betra að hafa stjórn á því sem er miður, t.d. slæmum fréttum

Heimildir: Leó Sigurðsson, erindi á Ferðamálaþingi 2010;