

NOTAT

Til: Bård Sandal, Mette Nora Sætre

Dato: 16. juni 2014

Frå: Marta Rongved Dixon

Arkivsak:

Kopi til:

Arkivnr.:

Fjord Norge AS – evaluering Explore Fjord Norway 2014

Dei fire fjordfylka legg alle fram for sine respektive politiske nivå ei meldesak om Fjord Norge AS.

Bakgrunnen for dette er todelt:

1) Det er venta at ein søknad om vidareføring av støtte vil komme frå Fjord Norge AS, og fylkeskommunane ynskjer å være oppdaterte i forkant av dette.

2) Eigarane i Fjord Norge AS må spisse bestillinga til selskapet. Fylkeskommunane ynskjer som eigarar i Fjord Norge AS å ta initiativ til å kalle inn til eit eigarmøte i selskapet, der ei representativ arbeidsgruppe kan dannast. Eigargruppa skal ha som mandat å spisse bestillinga frå eigarane til administrasjonen i selskapet.

Bakgrunn

Fjord Norge AS er ein felles organisasjon for reiselivsnæringa i dei fire fjordfylka. Fjord Norge AS si primær oppgåve skal være internasjonal marknadsføring og tilrettelegging for sal av reiselivsprodukt i Rogaland, Hordaland, Sogn og Fjordane og Møre og Romsdal. Selskapet er eigd av dei fire fylka og ei rekkje næringsaktørar på Vestlandet.

I 2014 blei det gjennomført ei evaluering av prosjektet Explore Fjord Norway, som størsteparten av midlane frå fylkeskommunane til Fjord Norge AS har vore knytt til. Prosjektet hadde som mål å styrke marknadsføringa av reiselivsprodukt i regionen, med auka turiststraum som resultat.

Evalueringa viser i korte trekk at dei fleste måla for prosjektet er nådd og at kvaliteten på arbeidet i Fjord Norge AS i prosjektperioden er svært god. Det går også fram at dersom ein vil sikre at midlane vert nytta i tråd med dei nye prinsippa for driftsstøtte må fylkeskommunen ta ei langt meir aktiv rolle som bestillar og eigar i selskapet.

Med utgangspunkt i Nærings- og handelsdepartementet sin nasjonale reiselivsstrategi «Destinasjon Norge» som kom ut i april 2012 blei det starta eit nasjonalt prosjekt der fokus var å finne ein meir effektiv struktur for reiselivsorganisasjonane, også kalla strukturprosjektet. Hensikta med strukturprosjektet var å komme fram til ei klarare fordeling av oppgåver, rett kompetanse på rett stad og færre, men sterkare destinasjonsselskap. I vår region på Vestlandet har ei prosessgruppe leia av reiselivsavdelinga ved Nærings- og fiskeridepartementet (NFD), og sett saman av representantar frå det offentlege, reiselivsorganisasjonane og næringsaktørar hatt regelmessige møte i 2013 og fram til april 2014. Når prosjektperioden for Explore Fjord Norway no er over, er det uråd å sjå framover utan å ta omsyn til utviklinga som samstundes har skjedd gjennom strukturprosjektet.

Nasjonalt strukturprosjekt for reiselivsorganisasjonane

I mars 2014 kunngjorde statsråd Monica Meland at NFD ville ta eit steg tilbake frå denne prosessen og at eigarane av organisasjonane sjølve måtte komme på bana og drive strukturprosjektet vidare

framover. Arbeidet i prosessgruppa for Fjord Noreg regionen vart avslutta med eit møte 23. april 2014 der fylkeskommunane, daglege leiarar og styreleiarar i destinasjonsselskapa i regionen var invitert til å delta. Her blei ein samde om følgjande:

- Det er no i gang prosessar i alle dei fire fylka som tek hand om strukturen for destinasjonsselskapa i reiselivsnæringa. Det er ikkje naudsynt med nokon vidare overordna prosess på dette nivået.
- På same måte som eigarane må komme på bana i *destinasjonsdebatten*, må også eigarane ta grep i høve til oppgåvebestillinga til *landsselskapet*. I vårt tilfelle er dette Fjord Norge AS. Nasjonalt har vi no også landsdelsselskap i Nord-Noreg, Midt-Noreg, Fjell Noreg, Aust-Noreg og Sør-Noreg.
- Det må utarbeidast eit forslag til korleis eit representativt utval av eigarane i Fjord Noreg AS skal jobbe for å fastslå kva oppgåver og ansvar som skal liggje i selskapet. Fordeling av oppgåver må tydeleggjerast mellom alle dei tre nivåa – lokalt (destinasjonsselskap), regionalt (landsselskap/Fjord Norge AS) og nasjonalt (Innovasjon Norge). Ei slik gruppe kan veljast i eit eigarmøte, der også eit mandat kan bli utforma.
- Arbeidsgruppa må støtte seg på ekstern fagleg kompetanse, mønsterpraksis frå andre stader (i inn- og utland etter behov) og kunnskapsbasert rådgjeving.
- Det er eit ynskje om eit sterkt og handlekraftig Fjord Norge AS. Det ligg i dette at oppgåvene til selskapet skal være definert av den næringa dei er sett til å tene, slik at landsdelsselskapet fungerer som ein målretta reiskap for aktørane og destinasjonsselskapa i fylka.
- Det blei peikt på verdien av å invitere NFD inn i arbeidet som skal leiast av eigarane i Fjord Noreg AS.

Fylkeskommunen si rolle som eigar av Fjord Norge AS

Dei fire fylkeskommunane på Vestlandet eig i dag 8,92 % av aksjane i Fjord Norge AS kvar, ein samla pott på 35,7%. Dette gjer fylkeskommunane samla til den største eigaren i selskapet. Bergen Reiselivslag er den største enkeltstående aksjonæren. Aksjonærar er:

Fylkeskommunane på Vestlandet	37,5 %
Bergen Reiselivslag	11,3 %
Fjord Tours AS	2,9 %
Fjord1 AS	2,4 %
Fjord Line AS	2,2 %
Rezidor Hotels Norway AS	1,9 %
Color Line AS	1,8 %
Sum 10 største aksjonærar	58,2 %
Sum andre aksjonærar	41,8 %

«Andre aksjonærar» er enkeltstående reiselivsaktørar i Fjord Noreg regionen. Som største samla eigarpost har fylkeskommunane ei særleg oppgåve inn i arbeidet med å definere Fjord Norge AS sine arbeidsoppgåver. Fylka utnemner også kvar sin styrerepresentant inn i selskapet.

Fylkeskommunane sitt eigarskap i Fjord Norge AS går tilbake til 1993 og danninga av Statens nærings- og distriktutviklingsfond (SND). For å sikre tilskot i eit lengre perspektiv, og innflytelse over dei fylkeskommunale midlane som blei gitt til selskapet, gjekk fylkeskommunane i regionen inn på eigarsida. I Hordaland var aksjane gitt til Hordaland og Bergen Reiselivsråd (seinare Hordaland reiselivsråd). Hordaland reiselivsråd blei lagt ned i 2008 og aksjane blei då tilbakeført til Hordaland fylkeskommune. Nasjonalt var det i 1993 også andre landsdelsselskap i aktivitet. Ingen av desse overlevde etter at den 3-årige prosjektperioden knytt til SND var over. Det er verdt å merke seg at ein

i danninga av nye landsdelsselskap i 2014(*), har fylkeskommunane i desse regionane denne gongen valt å gå inn på eigarsida.

Fylkeskommunal støtte til Fjord Norge AS

Fjord Noreg AS får midlar frå kvar av dei fire fjordfylka gjennom ein rammeavtale. Rammeavtalen har ein storleik på kr 1,3 millionar kroner indeksregulert for kvart av dei fire fjordfylka. I perioden 2005-2008 blei Fjord Norge AS samla tildelt 26,9 mill. kr. frå fylka gjennom ordninga med kompensasjonsmidlar. Investeringa førte til ei kraftig auke i gjestedøgn og omsetningsvekst i regionen i dette tidsrommet.

I 2009 var tilskotet frå fylkeskommunane redusert til rammeavtalen på kr 1,3 mill. kr. Saman med finanskrisa som råka Europa og tapet av Englandsbåten frå Newcastle til Stavanger, Haugesund og Bergen mista vår region både gjestedøgn og marknadsandelar i høve til Nord-Noreg og Oslofjord-regionen.

Prosjektet Explore Fjord Norway blei starta i 2010 og hadde som mål å snu den negative utviklinga. Føremålet med Explore Fjord Norway var å auke innsatsen på marknadsføringa av regionen. I prosjektperioden 2010-2014 har Fjord Norge AS i tillegg til rammeavtalen motteke kr 2.500.000 frå kvart fylke kvart år til (med unntak av i 2010, då beløpet frå Rogaland var på kr. 2.467.300) til prosjektet. Prosjektperioden for Explore Fjord Norway er ferdig i 2014.

Evaluering av prosjekt Explore Fjord Norway

Næringsseksjonen i fylka blei i 2013 samde om å evaluere prosjektet Explore Fjord Norway. Sogn og Fjordane fylke hadde formannskapet i Vestlandsrådet i 2013 og tok derfor på seg ansvar for evalueringa. Evalueringa blei gjennomført av konsultentselskapet Ideas2Evidence, og viser svært god måloppnåing i prosjektperioden i høve til søknad. Fjordregionen held sin posisjon i ein vanskeleg eksportmarknad i perioden, og viser tydeleg verdien av eit godt fungerande landsdelsselskap for reiseliv. Evalueringa viser også at den auka fylkeskommunale støtta har hatt ein klar positiv effekt for arbeidet med å marknadsføre Fjord Noreg-regionen internasjonalt.

Evalueringa viser at det er naudsynt å tydeleggjere og spisse eigarane (næringsaktørane) si bestilling til selskapet. Det kjem også godt fram at dersom fylkeskommunane i større grad ynskjer at utviklinga i reiselivsnæringa skal følgje retningslinjene for regionalpolitiske verkemidlane, er det naudsynt å ta ein meir aktiv rolle som eigar og bestillar enn tidlegare.

Fylkeskommunane i fjord-regionen er samde om at ein framleis ynskjer å bidra til utviklingsarbeidet som blir gjort av Fjord Norge AS. Det er avgjerande å oppretthalde Fjord Norge AS sin aktivitet, slik at marknadsføringa av regionen ikkje stoppar opp.

Det er likevel ikkje hensiktsmessig å binde seg til ein ny treårig periode for støtte utan at ein sikrar at eigarane si bestilling til selskapet er tydeleg og i tråd med dagens behov. Eigarbestillinga kan realistisk sett ikkje ferdigstillast i løpet av 2014. I mellomtida må ein derfor syte for aktiviteten kan vidareførast at medan strategiarbeidet for selskapet blir utført.

Det er ei føremon om dei fire fylkeskommunane Rogaland, Hordaland, Sogn og Fjordane og Møre og Romsdal kan einast om storleiken på støtte frå kvart fylke.

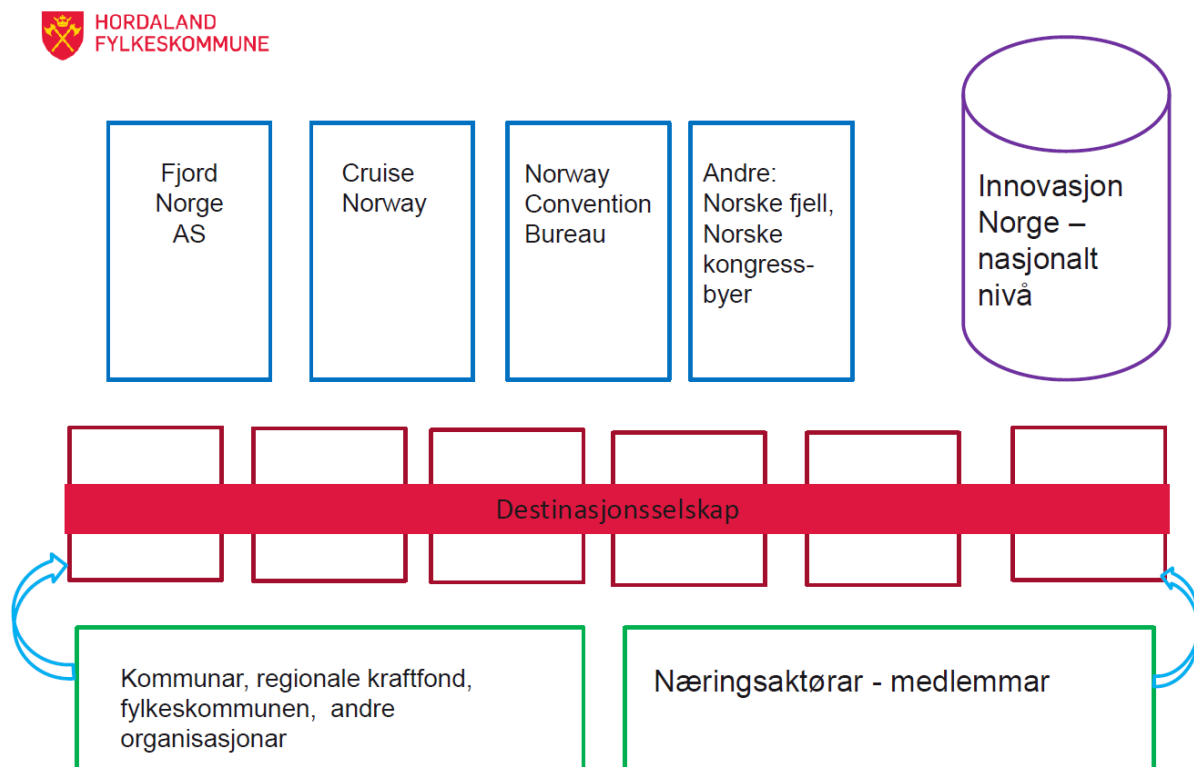
Evalueringa av prosjektet peikar også på at det er eit betydeleg potensiale for omsetning i reiselivet som ikkje blir henta ut fordi tilgangen på marknadsstilpassa reiselivstilbod av høg kvalitet ikkje er god nok. Det ligg i dette at marknadsføring åleine ikkje er nok. Ein må også setje fokus på produktutvikling, tilrettelegging for sal og kompetanse i reiselivsnæringa for å hente ut maksimal effekt av marknadsføringa. Desse oppgåvene høyrer heime i skjeringpunktet mellom næringsaktør og destinasjonsselskap, med næringsaktøren som ansvarleg for eige produkt og destinasjonsselskapet som støttefunksjon og kompetansenav for sine medlemmer.

Destinasjonsselskapa er medlemsorganisasjoner som er eigd av næringsaktørar og offentlege aktørar (i hovudsak kommunane) i eigen region. Dei varierer i storleik frå ein kommune (Bergen, Voss) til samarbeid mellom mange kommunar (Hardanger, Sunnhordland og Kysteventyret).

Destinasjonsselskapa gjer dannar eit nettverk for dei einssilde reiselivsbedriftene i eige område og har typisk ansvaret for nasjonal marknadsføring, turistinformasjonar, produktutvikling og tilrettelegging for bedriftene.

Forankre ein ny og sterkare reiselivsstruktur i Hordaland – ikkje berre marknadsføring

Oppbygginga og finansieringa av reiselivsstrukturen i Hordaland kan visast slik:



19.06.2014

9

Forklaring til modellen:

Modellen viser oppbygginga av reiselivsstrukturen på vestlandet i dag. Det nedste nivået finansierer og eig destinasjonsselskapa. Destinasjonsselskapa kjøper tenester hjå ulike regionale og nasjonale aktørar. Fjord Norge AS er vår region sitt landsdelsselskap. Cruise Norway promoterer cruisehamnene i Norge og Norway Convention Bureau er bindeleddet for kongress- og møtemarknaden. Destinasjonsselskapa kjøper i varierende grad tenester hjå desse og andre organisasjonar. Det nasjonale nivået Innovasjon Norge koordinerer og leverer tenester både innafor internasjonal marknadsføring og bransjearbeid gjennom sine kontor i utlandet og hovudkontoret i Oslo, og tildeler tilskot og lån gjennom sine distriktkontor i Noreg.

Destinasjonsselskapa i Hordaland har vist stor vilje til samarbeid og endring og vil be sine eigarar (næringsaktørar og kommunar) om deira støtte i arbeidet til å få på plass ein meir robust struktur som kan løfte reiselivsnæringa i dei ulike regionane til eit høgare og meir lønsamt nivå. NHD sin reiselivsstrategi Destinasjon Norge peikar på at færre, større destinasjonsselskap vil være betre enn dagens ordning med eit stort tal mindre einingar. Eit større europeisk forskingsprogram frå 2003-2005 viser at graden av innovasjon og vekst er større i område der destinasjonsselskapet tar grep om utviklinga i regionen, ikkje berre marknadsføringa. For å komme dit må destinasjonsselskapa i Hordaland gjennomgå store endringar i løpet av dei neste åra.

Hordaland fylkeskommune ynskjer å stimulere reiselivsnæringa i dette arbeidet gjennom auka fokus på utvikling, innovasjon og kompetanse. Dette må takast med i heilskapsvurderinga når ein tar stilling til korleis offentlege midlar til dei ulike nivåa i reiselivsstrukturen skal fordelast.

Fastslå oppgåver for Fjord Noreg AS

Målet for reiselivsnæringa og reiselivsorganisasjonane er å auke lønsemda i næringa, auke talet på heilårs arbeidsplassar og auke talet på reiselivsprodukt av høg kvalitet for pakking og sal. Ein ny or sterkare struktur for reiselivsorganisasjonane er eitt av verkemidla for å nå desse måla – det er ikkje eit mål i seg sjølv å redusere talet på selskap. Skal ein lukkast med å hente ut potensialet som ligg i tilknytt dei norske fjordane – ei merkevare i verdsklasse – er det viktig at vi har ein struktur der oppgåvene er klart definerte mellom lokalnivå til destinasjonsnivå og vidare til landsdelsnivå og nasjonalt nivå. Ei klår fordeling av oppgåver, rett kompetanse på rett stad og godt samarbeid mellom dei ulike nivåa er utløyssande for optimal effekt av investeringane.

I dei ulike fjordfylka gjennomfører destinasjonsselskapa no arbeidet med å definere sine oppgåver og vurderer modellar for eit sterkare struktur. For å unngå dobbeltarbeid og unklar målsetjing er det viktig at det same vert gjort for landsdelsselskapet Fjord Norge AS.

Vi tilrår at eit slikt arbeid blir gjort i selskapet sin eksisterande eigarstruktur. Arbeidet bør resultere i ei klar bestilling frå Fjord Norge AS sine eigarar om kva type oppgåver dei ynskjer selskapet skal levere. Ei prosjektgruppe som representerer eigarane bør få tilgang på ekstern kompetanse til prosjektleiing, mønsterpraksis frå andre destinasjonar i inn- og utland og kompetanse innan organisasjonsteori. Fjord Noreg AS må være ein del av prosessen, men prosessleiar bør være ekstern. Fylkeskommunane peikar ut eigne representantar til dette arbeidet.

Det er å vente at ein reiselivsstruktur som består av større destinasjonsselskap med breiare kompetanse i framtida vil være meir krevjande og presise i sine bestillingar til Fjord Noreg AS. Likeeins må ein vente at det etter kvart som den nye destinasjonsstrukturen i dei fire fylka har «satt seg», vil ein sjå nye behov i høve til om oppgåver høyrer heime på destinasjons- eller landsdelsnivå. Ein må derfor være open for at det er naudsynt å evaluere og justere oppgåvefordelinga. Det er rimeleg å vente at ei slik justering kan være gjennomført innafor tidsperioden på fem år som opphavleg var sett av NFD for gjennomføringa av heile prosessen, altså innan utgangen av 2017.

Oppsummering

Det er avgjerande for reiselivsnæringa på Vestlandet at Fjord Norge AS sitt arbeide med å marknadsføre regionen held fram med støtte frå fylkeskommunane etter at prosjektperioden for Explore Fjord Norway er over. Samstundes må oppgåvefordelinga mellom destinasjonsnivå, landsdelsnivå og nasjonalt nivå avklarast. Eigarane av Fjord Noreg AS må definere kva oppgåver dei ynskjer landsdelsselskapet skal ha fokus på, og fylkeskommunane må i si rolle som eigarar være aktive i dette arbeidet. Fylkeskommunane kan ta initiativ til eit eigarmøte der rammene for dette arbeidet blir lagt. Skal ein få optimal effekt av investeringane til reiselivssektoren, må også omsynet til destinasjonsnivået sine oppgåver og den regionale utviklinga der produktet finst tilgodesjåast.