

Til: Diskusjonspartnere i «Region Bergen»  
Regionråd og kommuner  
Fra: Destinasjonsselskaper i Sunnhordland, Kysteventyret og Bergen  
Bergen, august 2014.

## **FREMTIDIG ORGANISERING AV REISELIVET I «REGION BERGEN»**

### **En invitasjon til å ta del i en felles organisering av reiselivet i «Region Bergen»**

Fra reiselivsbedrifter organisert i NHO Reiseliv og gjennom Statens sin nåværende strategiplan for reiselivet «Destinasjon Norge», har det vært et mål å gjennomføre en prosess for å effektivisere drift av reisemålselskapene i Norge. Det siste året har det vært ført en prosess i 6 landsdeler i Norge med utgangspunkt i at det skulle opprettes 6 konsernselskap. Ved vedtak fra den nye regjering besluttet man at tanken om konsernselskap ikke lenger var et felles mål. Likeså fikk man bekreftet at tanken om en «grunnfinansiering» fra Staten til reisemålselskaper, ikke lenger var gjennomførbar. Regjeringen ville likevel motivere reiselivsnæringen og reisemålselskapene til å foreta organisatoriske grep som fremmet effektivisering. Man har derfor stilt visse incentivmidler til disposisjon for at hver region kan føre sin prosess.

På Vestlandet vil det ikke være en landsdels drevet prosess i denne sammenheng. For hver at de 4 fylkene føres det midlertidig prosesser hvor man ser på fusjoner og nye måter å samhandle på.

I Hordaland har det vinter og vår 2014 blitt gjennomført en prosess i regi av Hordaland fylkeskommune i samarbeid med reisemålselskapene. Konsulentselskapet Kaizern la i august frem sin rapport til fremtidig organisering av reiselivet i Hordaland. Rapporten gjøres tilgjengelig for de grupperinger som ønsker å se på innspill og som vil benytte den i sin egen planlegging.

Føringene fra dette arbeidet gir en fremtidig tanke om at man kan se for seg 3 regioner i Hordaland; Voss, Hardanger og Bergensregionen. Dette dokument inneholder et utkast for hva som vil kunne være en fremtidig organisering av reiselivet i «Region Bergen»

Samtalene er foretatt etter **initiativ fra sentrale aktører** innen fylkeskommune, regionråd, næringsorganisasjoner og destinasjonsselskaper i Sunnhordland, Nordhordland, Kysteventyret og Bergen. Business Region Bergen som har et overordnet ansvar for næringsutvikling i regionen har også gitt sine kommentarer.

**Målet med en større region** må være å gjøre oss alle moden for vekst, både nasjonalt, regionalt og internasjonalt og oppnå en sterkere posisjon i forhold til andre regioner.

### **1. Historikk**

Hordaland har vært det ledende fylke innen reiselivet på hele Vestlandet. Historisk har det vært mange reiselivslag og destinasjonsselskaper. Frem til 2008 hadde man også organet «Hordaland Reiseliv» som spilte en rolle, spesielt mellom fylkeskommunen, større næringsaktører og reiselivslagene. De siste 5 årene fordelte fylket tilskuddet på ca. kr. 1.500.000 på følgende vis:

- a. Til «Prosjektleder Hordaland», kr. 730.000,-. En felles stilling som er plassert hos Bergen Reiselivslag med formål å arbeide for alle destinasjonene med felles markedsføring på det norske markedet og produktkoordinering/utvikling av viktige felles produkter. Arbeid med utvikling av web og nå senere innen møte- og arrangementsmarkedet
- b. Til 5 destinasjonsselskaper, kr. 750.000,-. Til utøvelse av avtalefestede oppgaver

## **2. Føringer fra stat, fylke og eventuelt kommuner**

I regjeringens nye reiselivsmelding som kom i april 2012 er det hovedfokus på 3 områder;

- a. Reisemålsutvikling
- b. Salg og markedsføring
- c. Organisering av reisemålsselskaper

Oppgaven «organisering av reisemålsselskaper» er også kommet etter et initiativ fra reiselivsnæringens bedrifter i en egen «strukturmelding» fra NHO Reiseliv. Regjeringens egen strategimelding nevner også innledningsvis erfaringer fra en rekke rapporter som retter seg mot fellesskapets bruk av midler. Vi anbefaler alle å lese disse.

21 kommuner og fylkeskommunens felles organ **Business Region Bergen** og deler av dens region har videre hatt føringer på hvordan ulike næringer geografisk bør organisere seg i en større region.

**Vestlandsrådets** arbeid med en felles reiselivsstrategi for de 4 Vestlandfylkene gir også føringer på at regjeringens melding om organisering vil bli tatt opp og gjennomført.

## **3. Ulike organisasjoner – ulike oppgaver**

### **Bergen Reiselivslag**

Utøver salg, profilering og markedsføring på det nasjonale og internasjonale ferie- og fritidsmarkedet samt MICE markedet. Utøver også vertskapsoppgaver, herav også drift av Vertskapscenter for kultur, opplevelser og reiseliv - Turistinformasjonen og koordinering av produktutvikling i regionen.

Er også en aktiv utøver gjennom andre virkemiddelapparater som Norway Convention Bureau, Cruise Norway AS, Bergen Sentrum AS, Fjord Norge AS og Innovasjon Norge. Nytt er også et Arrangementsprosjekt som er initiert fra Bergen og nå blitt en landsdekkende satsing.

Reiselivslaget er også førende i andre sentrale prosjekter som har en overgripende betydning i hele regionen /fylket med relativt store budsjetter;

- Barnas Bergen - NCE – Norwegian Centre of Expertice – Fjord Norway
- Fly BGO, ruteutviklingsprogram - Prosjektleder Hordaland
- Cruise Destination Bergen - Fergeprosjektet Newcastle – Bergen
- Bergenskortet (kultur/opplevelser)

Bergen Reiselivslag har 24 årsverk

### **Kysteventyret med kommunene Sund, Fjell og Øygarden**

Utøver salg, profilering og markedsføring på det nasjonale ferie- og fritidsmarkedet gjennom næringssselskapet Gode Sirklar AS. Utøver også vertskapsoppgaver og koordinering av produktutvikling i regionen. Flere bedrifter i denne regionen er medlem i Bergen Reiselivslag.

Kysteventyret er en egen destinasjon i Hordaland, men i påvente av ny organisering, så har den vært organisert som et prosjekt. Kysteventyret har ivaretatt reiselivsaktørene i det man også kan kalle region Vest. Foruten de tre andre kommunene som allerede er nevnt her, så er Askøy også representert, men kun med noen få medlemmer. Askøy kommune er ikke med i Gode Sirklar AS. Sentrale prosjektet eller nettverk som har sitt utgangspunkt i reiselivsprosjektet, eller som er blitt videreført, administrert og/eller med deltakelse av Kysteventyret er:

- Perler i nordsjøløypa
- Vestlandsforteljingar
- Fiskarbondens Marknad
- Kajakk prosjektet: Nordsjøåra (ikke ferdigstilt)

- Vandring i Hordaland (deltakelse i styringsgruppa)

Med avgrensede ressurser har reiselivsarbeidet i tillegg vert rettet mot videreføring av Kysteventyret som prosjekt for å sikre en langsiktig satsing, til beste for aktørene. Her har samlokalisering med Vest Næringsråd være et avgjørende steg i en offensiv reiselivssatsing, tett på byutviklingen av Sotra Kystby. Med tanke på utviklingen av Sotra Kystby, så er et tettere samarbeid mellom reiselivs- og handelsnæringen naturlig. Derfor har man også etablert en bransjegruppe for handel og reiseliv i Vest Næringsråd.

### **Samarbeidsrådet for Sunnhordland**

Reiselivet i Sunnhordland er organisert gjennom Samarbeidsrådet for Sunnhordland. Gjennom VisitSunnhordland er reiselivsbedriftene knyttet til denne satsingen gjennom treårige samarbeidsavtaler.

Det er en styringsgruppe på ni personer med representanter fra bedriftene og kommunene som legger føringer for satsingen. Denne er knyttet til reiselivsstrategi – 2010-2015 – som er vedtatt av bedriftene og kommunene i regionen.

Reiselivssatsingen er finansiert av bedriftene og de åtte kommunene Austevoll, Etne, Bømlo, Fitjar, Kvinnherad, Sveio, Stord og Tysnes.

Personalressurser er fordelt på en 100% stilling som reiselivsansvarlig og en 20% stilling knyttet opp til web. I tillegg blir en stor del av økonomien og annet merkantilt arbeid gjort av andre tilsette i Samarbeidsrådet.

### **Reiselivssatsingen i Sunnhordland har følgende oppgaver:**

- Utøve profilering og markedsføring på det internasjonale og nasjonale ferie- og fritidsmarkedet.
- Egen webside.
- Produksjon, trykk og distribusjon av eget brosjyremateriell (Sunnhordlandguide og Sykkelguide).
- Oppdatering og videreutvikling av web [www.visitsunnhordland.no](http://www.visitsunnhordland.no)
- Oppdatere og videreutvikle websiden og facebook siden til VisitSunnhordland.
- Delta i kampanjer gjennom Fjord Norge og Innovasjon Norge (Spesifikt: internasjonal sykkel og vandre kampanje).
- Medlemskap i NCE – Tourism - Fjord Norway.
- Samarbeid med alle de eksisterende Hordaland destinasjonene og HFK.
- Produktutvikling i Sunnhordland.
- Jobbe med prosjekt, samt felles prosjekt for hele Hordaland (bla «Sykkel Sunnhordland», «Sykkel Hordaland» og «Vandring Hordaland»).
- Det blir nå arbeidet med to forprosjekt; «Mat i Sunnhordland» og utvikling av «Geopark Sunnhordland».
- Ansvar for å arrangere faste samlinger for turistverter i regionen med fokus på informasjonsdeling og internmarkedsføring.
- Ansvar for å tilrettelegge for reiselivsfaglig kompetanseheving og kursing for medlemsbedrifter (faste årlige arrangementer, og med fokus på internmarkedsføring).

### Fyrtårn i Sunnhordland er:

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baroniet Rosendal</li> <li>• Hardangerfjordekspressen (Mellom Bergen og Rosendal og Malkenes)</li> <li>• Sykkeltur i Sunnhordland med bagasjetransport (ferdig pakka tur med start og stopp i Bergen og rundturer i Sunnhordland)</li> <li>• Folgefonna / Folgefonna Nasjonalpark,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haaheim Gaard</li> <li>• Bekkjarvik Gjestgiveri</li> <li>• Åkrafjorden Oppleving med Langfoss</li> <li>• Guida padleturer/kayakturer i Hardangerfjorden/brevann (Wilderness Norway)</li> <li>• Engesund fiskeoppdrett og visningscenter</li> </ul>
--	---

<p>Guida brevandring</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Moster Amfi (Omvisning og historie om kristningen av Norge)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ryvarden kulturfyr</li> <li>• Festivaler; Tysnesfest, Etnemarknade, Festidalen, Stordfest (hvert 3 år), Skånevik bluesfestival, Pippifestivalen og mange fler.</li> </ul>
--	--

### **Produktutvikling**

Gjennom Visit Sunnhordland er det sidan 2004 arbeid for å utvikla tremastinger innan vandring, sykkel og båtturisme. Organisasjonen har lang erfaring med å gjennomføre prosjekt , men og bedriftsetablering / bedriftsutvikling.

Andre satsingsområder i Sunnhordland som har et store potensial er: padling, fiske og kultur (festivaler, lokal mat).

### **Nordhordland**

Reiselivslaget i Nordhordland ble lagt ned i 2011. Man har i dag ingen organisering i denne regionen. Flere av bedriftene er medlem i Bergen Reiselivslag.

**Andre organisasjoner** i regionen som kan ha en betydning i region Bergen er Businessregion Bergen, NHO Hordaland /Reiseliv, Fylkesmannen ved landbruksavdelingen, SIVA, og ulike næringsråd og regionråd.

### **Innovasjon Norge (sentralt og lokalt)**

Koordinerer markedsføring og profilering internasjonalt, både på ferie og fritidsmarkedet og på MICE markedet (meeting, incentive, congress, events).

Innovasjon Norge Hordaland koordinerer tiltak på produktutvikling og gir tilskudd, lån og garantier

### **Fjord Norge AS**

Utøver markedsføring og profilering på det internasjonale turistmarkedet på vegne av 4 fjord fylker. Fasiliterer også innovasjonsprosjektet NCE Tourism.

## **4. Oppgavelevering**

Destinasjonsapparatet har til hensikt å bidra til at det tilreisende marked øker i volum og lønnsomhet.

***Oppgavene er tradisjonelt sett fordelt innen 4 områder;***

- a. Markedsføring, salg og profilering – nasjonalt, internasjonalt og eventuelt også lokalt
- b. Produktutvikling med fokus på fasilitering, konseptutvikling, initiativtaker og tilrettelegger
- c. Vertskap. Herav drift av turistinformasjoner og vertskapsoppgaver samt visningsturer for presse, turoperatører og møte/kongressaktører
- d. Kompetanse, herav også å utvikle gode nettverk

## **5. Utfordringer**

En felles, større region vil gi en større slagkraft i alle oppgaveleveringer. I dag har man noen selskaper som har en akseptabel økonomi til å løse alle sine oppgaver, mens andre er under «kritisk masse» og utøver bare deler av alle oppgavene. Skal vi se for oss færre, men større regioner, må vi vurdere det følgende;

- a. **Lokalt salg.** Flere regioner har også nær-regionen som marked. Eksempelvis så deltar aktører i Nordhordland i aktiviteter som skal få bergensere til å reise til Nordhordland og visa versa. Et større regionalt selskap vil i utgangspunktet ha som hovedoppgave å få flere tilreisende til regionen (gjøre «kaken» større), ikke selge internt i regionen. Dette kan løses ved at;
- Man ikke utøver lokalt salg, men overlater det til enkeltbedrifter. Eller;
  - Man bistår med sekretariatsfunksjoner som bistår aktørene når det er aktuelt, eksempelvis ved å koordinere stands på regionale reiselivsmesser. Og;
  - Man oppretter en «innenriksminister» som skal bistå aktørene ved fellesoppgaver på salg og markedsføring internt i selve Bergens regionen.
- b. **Desentralisering av oppgaver.** Salg, markedsføring og profilering bør utøves fra en sentral enhet. Også kompetanseoppgaver og deler av vertskapsoppgavene. All erfaring tilsier at koordinering og bistand til *produktutvikling* må skje i nærhet av der hvor aktiviteter utvikler seg. Dette løser man ved å ha medarbeidere som også har delvis desentraliserte kontoradresser og eventuelt kan utøve sekretariatsoppgaver for lokale *nettverk* innen produktutvikling og koordinering.

Hardanger har delvis en slik modell hvor oppgaver er fordelt mellom Reisemål Hardangerfjord og de lokale reiselivslagene hvor noen av dem har egne turistinformasjoner og fungerer som gode nettverk.

## **6. Regioner i Hordaland**

I dag har vi 5 regioner med en organisasjonsstruktur som dekker alle eller deler av «oppgaveleveringen» (se punkt 4):

- Kysteventyret med kommunene Sund, Fjell og Øygarden. Kysteventyret og Bergen har for øvrig et meget godt samarbeid på web med subsite, kalender, mm
- Voss
- Hardanger med 7 kommuner og flere egne reiselivslag i noen av kommunene
- Sunnhordland med de 8 kommunene: Austevoll, Tysnes, Fitjar, Stord, Bømlo, Kvinnherad, Sveio og Etne.
- Bergen hvor også Bergen Reiselivslag har medlemsbedrifter i området Bjørnefjorden, Kysteventyret, Voss, Nordhordland og noe i Hardanger

Tidligere Nordhordland Reiselivslag ble lagt ned i 2012. En del kommuner uten om de nevnte 5 har ikke egne aktiviteter. Voss, Hardanger og Bergen er de klart største regionene. De største merkevarerne i fylket er;

- Bergen (innfallsport, fjordenes hovedstad, kultur- og verdensarvbyen)
- Hardanger (fjorden og breen)
- Voss (outdoor adventure)
- Kysten i fylket har et godt potensial til å forsterke sin posisjon, ikke minst fordi det er kort vei til sentrale trafikkårer og knutepunkter. Tematisk så utfyller begrepet kysten også de andre regionene i et helhetlig og mangfoldig reiselivsprodukt i nasjonal og internasjonal sammenheng.

## **7. Pisk og rose**

En større region vil kreve «pisk» fra tilskuddsgivere og eiere. Regionen kan også en få en god motivasjon til oppgaveløsning ved at man benytter varslede, økte økonomiske midler fra både stat, fylke, (fylkesmann) og SIVA.

Det som er klart er at en gjennomføring av en større og sterkere region og en aktiv bruk av «verktøykassen» vil kreve en årlig økt satsing med **en økt pengemengde på 3-4 millioner kroner.**

Alle andre byregioner i Skandinavia har gjennomført det som en større «Region Bergen» kan få til. Regionene ved Ålesund, Haugesund, Stavanger, Oslo, Tromsø og Kristiansand har gjennomført det med gode resultater. Det ville være unaturlig at man ikke skulle se en lignende utvikling også i vår region. Samlet har vi et antall bedrifter, antall ansatte og en størrelse på økonomien som vil gjøre oss alle både mer attraktive og skape flere trygge og lønnsomme arbeidsplasser.

Ser vi for oss hele Hordaland, så er det ikke tvil om at den felles økonomi som benyttes i organisasjonsapparatet (samt hos fylkeskommune, kommuner og fylkesmann), kanskje er den største i hele landet. Antall årsverk er ca. 32-34 med en økonomi på **ca. 100 millioner** kroner (inkludert kommisjonssalg). Vi vil også stå sterkere samlet inn i det nasjonale og internasjonale arbeide med andre større aktører.

Vi må derfor alle spørre oss om vi har et bedre potensial å ta ut i forhold til alle oppgavene som forventes levert av oss.

## **8. Konklusjon og veien videre:**

**Målet med en større organisatorisk region** må være å gjøre oss alle moden for vekst, både nasjonalt, regionalt og internasjonalt og oppnå en sterkere posisjon i forhold til andre regioner. Målet er videre å foreta effektiviseringstiltak som kan gi større effekt av det vi allerede gjør, samt gi regionen økt pengemengde som gjør oss i stand til å konkurrere på like vilkår med andre regioner.

### **Vi ser for oss to føringer;**

- A. Opprettelse av en større region «Region Bergen», definert geografisk mot «vestsiden» av fylket hvor reiselivssatsingen i Nordhordland, Sund, Fjell og Øygarden og Sunnhordland går sammen til ett selskap.  
Regionen blir «todelt» med Bergen som urban destinasjon på den ene siden og kyst- og fjordregionen fra Sunnhordland til Nordhordland (Gulen?) som den tematiske naturbaserte region knyttet til en sterk merkevare som er byen Bergen.  
Da «fjord» er en naturlig del også av Bergensregionen, som også «kysten» som prioritert satsingsområde er, er det viktig at dette også inkluderes i markedsføring og produktutvikling.
- B. Et sterkere samarbeid mellom de øvrige regionene Voss og Hardanger i fylket på flere områder. Man kan eksempelvis se for seg at man legger visse fellesaktiviteter i fellesprosjekter. I dag har vi «prosjektleder Hordaland» som fungerer utmerket som fasilitator over for felles websasting, visse kampanjeaktiviteter mot det nasjonale marked og fellesaktiviteter innen MICE markedet nasjonalt. Dette kan videreutvikles på flere andre områder, kanskje også organisatorisk.

En viktig forutsetning er at man får en god og riktig tilslutning fra de ulike kommunene, regionråd og fra reiselivsaktører i regionen. Vi vet per i dag at alle disse er **positive**.

I det neste steget vil et **forpliktende samarbeide** måtte konkretiseres og det må skapes et **finansielt grunnlag** for å skape denne regionen.

Dersom de rette partnere gir føringer for å starte neste fase, vil vi sammen raskt kunne lage en plan for hvordan den rette implementering og utvikling skal kunne skje.

## 8a. Utvikle en felles forretningsplan

Det må utvikles en felles forretningsplan som danner grunnlag for visjon, mål, strategier og tiltak for hele regionen. Videre må det fastsettes modeller for finansiering og organisering, herunder nødvendige juridiske føringer samt bemanning.

## 8b. Finansiering

Bergensregionen er en av landets største reiselivsdestinasjoner. Dog er det klart den region i Norge som fra det offentlige bruker minst penger både totalt og per capita til fellesoppgaver innen tenkt oppgaveleveranse. Skal man sikre seg en fortsatt vekst i regionen, så er det viktig at dette forhold bedres.

Finansieringen må sikres over lang tid hvor følgende deltagere deltar.

- **Kommuner** forplikter seg på en minst 5 års avtale hvor man gir tilskudd for næringsutvikling, markedsføring og profilering, produktutvikling og vertskap. Satsen må være på mellom kr. 14,- 17,- per capita. Det må i tillegg være en inngangssum på et gitt økonomisk bidrag år per kommune for å initiere fusjonen og utvikle «verktøykassen», (se 8d) som blir ny for hele regionen. Satsene må indeksreguleres. Kommunene må i tillegg kunne benytte midler fra eksempelvis næringsfond til enkeltprosjekter i den videre prosess.  
Hvorvidt kommunene ønsker et direkte engasjement med sin deltagelse og sin pengestrøm, eller la dette gå via sine regionråd, vil kunne avklares senere og etter behov og fornuft.
- **Fylkeskommunen** må bidra med midler til prosjekter knyttet til HNH. Fylkeskommunen må også gi faste driftstilskudd til regionen som er på nivå med kommunenes bidrag. Herunder også drift av «hele fylkets» vertskapssenter for kultur, opplevelser og reiseliv som i er i Bergen i Turistinformasjonen.
- **Reiselivsbedrifter** må delta med markedsføringsstøtte / medlemskontingent, kjøp av medietjenester (herav annonsering i publikasjoner) og ved prosjektdeltagelse i kampanjer, markedstiltak og utviklingstiltak.
- **Kommuner, fylkeskommuner, reiselivsbedrifter og** andre må kunne delta i ulike prosjekter med prosjektfinansiering ved behov.
- Det er også naturlig at **Staten** ved sitt incitamentsprogram for effektiviseringsmidler for reisemålselskapene vil kunne bidra i 2014 og 2015. Vårt mål er minimum kr. 1.000.000,-.

## 8c. Organisering, administrasjon og bemanning

Per i dag benyttes ca. 25 årsverk i regionen. Dette er fordelt som følger;

- Bergen Reiselivslag
  - o Fast administrasjon 11 (Ferie og fritidsmarkedet, Møte og arrangementsmarkedet (MICE og fellesprosjekter som FlyBGO og engasjement i ulike andre virkemiddelselskaper
  - o Prosjektleder Hordaland 1 (felles funksjon for hele fylket)
  - o Vertskapssenter for kultur, opplevelser og reiseliv – Turistinformasjonen 12 (herav 4,5 årsverk fast hele året, de andre deltid i sommerhalvåret)
- Kysteventyret, 1 årsverk gjennom Gode Sirklar
- Samarbeidsrådet for Sunnhordland, 1,2 årsverk
- Nordhordland, 0 årsverk

### Man kan se for seg følgende oppgavefordeling;

- X årsverk som arbeider med fokus på markedsføring, salg og profilering av Region Bergen som reiselivsdestinasjon, nasjonalt og internasjonalt innen de gitte målgrupper, samt vertskap.
- 1 årsverk som arbeider med markedsføring, salg og profilering av Region Bergen mot målgrupper i Region Bergen innen de gitte målgrupper. Herav benevnt som «innenriksminister»
- 1 årsverk som arbeider med Produktutvikling med fokus på fasilitering, konseptutvikling, initiativtaker og tilrettelegger i regionen. Herav benevnt som «kystminister»
- 1 årsverks om arbeider med fellesoppgaver for hele fylket. Herav en prolongering av det vi i dag har som er benevnt som «prosjektleder Hordaland».
- Den største organisatoriske kraften er Bergen. Den sterkeste merkevaren er også Bergen som destinasjon. Det er naturlig at mange oppgaver legges til Bergen Reiselivslag. Andre oppgaver i relasjon til «kystministeriet» kan foregå desentralisert. Eksempelvis ved tilstedeværelse og kontoradresse i de ulike regionene. Det er også av avgjørende betydning at det er organiserte nettverksgrupper i de ulike regioner som er knyttet til «kystministeriet».

### 8d. Verktøykassen – de operative midlene

En felles større enhet betyr også en ny oppdatering av den «operative verktøykassen» som guide, profilmrosjyre, web, sosiale medier, aktivitetskalendre, kart, rundreiser, produktmanual, online booking, billedbank, regionale oppgaveløsninger som båtguide, MICE, tematiserte prosjekter innen vandring, ski, indre farlei, padling, sykling, etc.

Vi ser også mulighetene til å benytte gode ressurser på en bedre måte fra både fylket og fellesstillinger.

Vi kan også i mange tilfeller når det gjelder «verktøykassen», se for oss at **hele fylket** i større grad samordner sitt reklamemateriell og utøver felles oppgaver innen markedsføring og salg. Her ligger det store gevinster for alle parter i forhold til distribusjon, mer slagkraft og en større effektivitet i utøvelse og kostnadsreduksjoner.

### 8e. Tidsplan

Rapport for «strukturprosessen», organisering av reismålsselskap ble levert i august 2014. Ideelt sett burde alle nødvendige vedtak bli tatt veldig tidlig høsten 2014. Dette fordi man trenger høsten for å utvikle og implementere instrumentene i verktøykassen for salg, markedsføring og profilering for 2015. Det er også noen viktige tiltak ifm internett og regionale veivalg som burde vært tatt tidlig høst 2014 for å unngå dobbeltarbeid og utløse store økonomiske besparelser.

Da en ny region er avhengig av økt finansiering fra det offentlige, er det dog for optimistisk at samtlige kommuner skal kunne vedta dette før høsten 2014.

**Likevel bør vi ha som mål at prosessen er godt forankret i både de ulike regionråd og mange kommuner i løpet av høsten 2014. For å kunne gå videre må det gis et førende positivt signal fra næringsaktører, severdigheter og attraksjoner, kommuner og regionråd om at intensjonene i dette planarbeid er bra og at man også vil i fremtiden kunne bidra finansielt.**

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. Presentasjon av utkast i de ulike regionråd; | September – oktober 2014      |
| 2. Prospekt klart og presentasjon for kommuner; | November 2014                 |
| 3. Beslutning kommuner om deltagelse            | November 2014 – desember 2014 |
| 4. Utarbeidelse av en forretningsplan           | *)                            |
| 5. Iverksettelse;                               | Januar 2015                   |
| 6. Verktøykassen helt ferdig for iverksettelse  | Januar 2016                   |