

FORSLAG TIL ORGANISERING AV REISELIVET I «REGION BERGEN»

MARS 2016



REGION
NORDHORDLAND

kysteventyret

REGION
BER
GEN

Det har vært arbeidet i 3 år nasjonalt og regionalt med hvordan man kan effektivisere arbeidet med reisemålselskaper og oppnå større gevinst med å organisere reiselivet i større regioner. En arbeidsgruppe fra regionene Nordhordland, Region Vest (representert ved Kysteventyret) og Bergen presenterer herved for næringen og det offentlige en forretningsmodell som er første steg på å bygge en «Region Bergen» for å styrke reiselivsnæringen i vår region.

INNHOLDSFORTEGNELSE

	Side
Sammendrag	3
A. Arbeidet med å skape en region Bergen	3
1.0. Innledning	3
2.0. Historikk	4
3.0. Føringer fra stat, fylke og kommuner	4
4.0. Ulike organisasjoner og oppgaver	4
5.0. Utfordringer	5
6.0. Regioner i Hordaland	5
7.0. Pisk og rose	6
8.0. Konklusjon og veien videre	6
B. Forretningsmodell for Region Bergen	7
1.0. Visjon	7
2.0. Forretningside	7
3.0. Hovedmål	7
4.0. Markeder	7
5.0. Målgrupper	7
6.0. Strategier	8
7.0. Leveransegaranti	9
8.0. Virksomhetsområder	9
8.1. Partnerskapets substans	9
8.2. Verdiforslaget eller hvem det skal skapes verdier for	9
8.3. Kommunikasjonskanaler	10
8.4. Partnerrelasjoner	10
8.5. Inntektsstrømmer	10
8.6. Nøkkelressurser	11
8.7. Nøkkelaktiviteter	11
8.8. Partnere i reiselivet i Region Bergen	11
8.9. Kostnadsstruktur	12
8.10. Oppsummering virkeområder	12
9.0. Finansiering	12
10.0. Organisering, administrasjon og bemanning	13
11.0. Aktiviteter	14
12.0. Tidsplan	15
13.0. Neste steg	15

Arbeidsgruppen, 10. mars 2015

- **Nordhordland;** Rune Heradstveit, Regionråd Nordhordland, Svein Norvik, Nordhordland Handverk og Industirlag, Arne Berg Stordalen Oppleving AS, Runar Hilland Alver og Westland Hotell og Ingar Kjenes, Buss og Media
- **Region Vest;** Sigmund Kvernes, Gode Sirklar og Per C. Aarsand, Vest Næringsråd. I tillegg har Line Steinsland bidratt i møter
- **Bergen;** Ole Warberg, Bergen Reiselivslag

SAMMENDRAG

- Det har fra de siste to regjeringene vært et mål å gjennomføre en prosess for å effektivisere reisemålselskapene i Norge. Herav også å initiere til et samarbeid i større regioner. Dette arbeidet har også Hordaland fylkeskommune fulgt opp.
- I Hordaland har det vært gjennomført en prosess fra 2014 for å se på hvordan organiseringen av de ulike regionene kan utøves. En ekstern konsulentrapport ga bidrag inn i denne prosessen.
- I den vestlige delen av Hordaland har det vært arbeidet med temaet «Bergen og kysten». Dette resulterte i en prosess hvor kommunene i Kysteventyret, Nordhordland og Bergen nå sammen har utviklet en forretningsplan for en felles organisering.
- **Målet med en større region er;**
 - o å gjøre næringen moden for vekst, både nasjonalt og internasjonalt og oppnå en sterkere posisjon i forhold til andre regioner.
 - o å foreta effektiviseringstiltak som kan gi større effekt av det vi allerede gjør, samt gi regionen økt finansiell styrke som gjør oss i stand til å konkurrere på like vilkår som andre regioner.
 - o å styrke reiselivsklyngene, omdømme, bærekraft og lønnsomhet for reiselivsbedriftene.
- En sterkere Region Bergen vil også forsterke det gode samarbeid med andre regioner i Hordaland, spesielt aktiviteter som er koordinert via vår felles stilling «prosjektleder Hordaland».
- Region Bergen vil arbeide nasjonalt og internasjonalt mot ferie- og fritidsmarkedet og møte- og arrangementsmarkedet.
- Nøkkelaktiviteter i Region Bergen vil være destinasjonsmarkedsføring, PR- og mediaservice, prosjektutvikling innen produktutvikling, kompetanse og markedsføring samt vertskapsoppgaver.
- Arbeidet i Region Bergen knyttes opp mot «Nye Bergen Reiselivslag» og de samarbeidspartnere som i dag også benyttes nasjonalt og internasjonalt.
- Det er et mål og en forutsetning at organisasjonen tilføres økte finansielle midler fra det offentlige fra kommunen i vest og i nord, samt fra næringsaktørene innen kultur, opplevelser, transport, handel, servering og overnatting.
- Det er et mål at kommunene kan starte behandlingen av denne nye organisering, forretningsplan og finansiering i løpet av april 2016. Målet er at flest mulig av tiltakene kan bli operative før 2017

A. ARBEIDET MED Å SKAPE EN REGION BERGEN

1.0. INNLEDNING

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. Regjeringen ønsker å motivere reiselivsnæringen og reisemålselskapene til å foreta organisatoriske grep som fremmet effektivisering. Man har derfor også stilt visse incentivmidler til disposisjon for at hver region kan føre sin prosess.

På Vestlandet har flere regioner hatt prosesser som har medført større regionale selskaper, både byområder og landområder.

I Hordaland ble det i 2014 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 er gjort tilgjengelig for de grupperinger som ønsker å se på innspill og som vil benytte den i sin egen planlegging.

Føringer fra dette arbeid gir en fremtidig tanke om at man kan se for seg 3 regioner i Hordaland; Voss, Hardanger og Region Bergen.

Samtalene hittil er foretatt etter **initiativ fra sentrale aktører** innen fylkeskommune, regionråd, næringsorganisasjoner og destinasjonsselskap i Sunnhordland, Nordhordland, Kysteventyret og Bergen.

Dette dokument inneholder et utkast for hva som vil kunne være en fremtidig organisering av reiselivet i «Region Bergen». Det ble i juni 2015 enighet om at vi skulle gå videre med å lage en forretningsplan for følgende region;

Region Bergen;

1. kommunene i Kysteventyret (Øygarden, Fjell og Sund), representert ved Gode Sirklar
2. kommunane i Nordhordland; Austrheim, Fedje, Lindås, Masfjorden, Meland, Modalen, Osterøy og Radøy
3. Bergen

Bergen Reiselivslag har også medlemmer i Midhordland og Askøy, så det er naturlig at en åpner for at Os kommune og Askøy kommune også vil koble seg på etter hvert.

Innledningsvis var også **Sunnhordland** en del av arbeidet med å skape en felles og større Region Bergen. Men de har valgt å stå utenfor en felles organisasjons struktur. De viser dog et ønske om å kunne delta på fellesprosjekter der det er mulig.

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. Videre styrke reiselivsklyngene, omdømme, bærekraft og lønnsomhet for reiselivsbedriftene.

2.0. 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. 800.000,-.
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. Ny 3 års periode fra 2015 er det nå også avtale om.
- b. Til 5 destinasjonsselskaper, kr. 750 000,-.
Til utøvelse av avtalefestede oppgaver.

3.0. 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.

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 Vestlandsfylkene gir også føringer på at regjeringens melding om organisering vil bli tatt opp og gjennomført.

4.0. ULIKE ORGANISASJONER – ULIKE OPPGAVER

Bergen Reiselivslag

Utøver salg, profilering og markedsføring på det nasjonale og internasjonale ferie- og fritidsmarkedet samt MICE markedet (meetings, incentives, conferences, events and exhibitions).

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

Kysteventyret er en regional reiselivssatsing av kommunene Sund, Fjell og Øygarden.

Utøver salg, profilering og markedsføring på det nasjonale ferie- og fritidsmarkedet gjennom næringsselskapet Gode Sirkler 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 ivarettatt reiselivsaktørene i det man også kan kalle Region Vest. Foruten de tre andre kommunene som allerede er nevnt her, så har Askøy også vært representert, men kun med noen få medlemmer. Askøy kommune er ikke med i Gode Sirkler AS. Sentrale prosjekter eller nettverk som har sitt utgangspunkt i reiselivsprosjektet, eller som er blitt videreført, administrert og/eller med deltakelse av Kysteventyret er:

- Perler i Nordsjøløypa
- Vestlandsforteljinger
- Fiskarbondens Marknad
- Kajakk prosjektet: Nordsjøåra (ikke ferdigstilt)
- Vandring i Hordaland (deltakelse i styringsgruppa)

Med avgrensede ressurser har reiselivsarbeidet i tillegg vært rettet mot videreføring av Kysteventyret som prosjekt for å sikre en langsiktig satsing, til beste for aktørene. Her har samlokalisering med Vest Næringsråd vært 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 som har sitt eget styre som består av nøkkelaktører i reise- og handelsnæringen. Kysteventyret har gitt grunnlag for å engasjere en person gjennom Gode Sirkler AS siden etableringen av prosjektet i 2008.

Region Nordhordland

Reiselivslaget i Nordhordland ble lagt ned i 2011. Man har i dag ingen destinasjonsorganisering i denne regionen, men flere av bedriftene er medlem i Bergen Reiselivslag. Til tross for manglende organisering er det likevel en del spennende aktivitet, og både Gulen Dykkersenter og Stordalen Oppleving er prosjekter for bedriftsnettverk. Bedrifter i området har sørget for at Nordhordland har vært representert i prosjektene «Vandring i Hordaland» og «Sykling i Hordaland». Bedrifter deltar i nettverksprogrammet NCE-Tourism med fokus på sykkel og vandring. Det er også mye å bygge videre på som f.eks:

- Satsingen for å bli et Unesco biosfæreområde
- Fedje – landsbyen i havet
- Havsportveka og havsportmiljøet
- Stordalen som sommer og vinterutfartsområde
- Knarvikmila
- Lyngheiseret
- Vestnorsk Utvandarsenter
- Sykkelsatsingen i Austrheim og Fjordsykelruta i Stølsheimen Vest
- Vardetanken i Austrheim
- Meland golf (Norges flotteste golfbane)
- Utkantfestivalen i Skjerjehamn
- Kraftspela i Matre
- Flatøy Rock
- Nordhordland Næringsshage og det fokus de har på opplevinger, reiseliv og kultur.

I perioden har Nordhordland Håndverk og Industrilag tatt initiativ til noen samlinger for å holde noe nettverksaktivitet i gang i påvente av ny organisering. Med tilknytning til Bergen Reiselivslag, legges alt til rette for en ny giv for nettverksbygging, samarbeid, markedsføring og produktutvikling. Til beste for både innbyggere, bedrifter og besøkende.

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

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.

Fjord Norge AS fasiliterer også innovasjonsprosjektet NCE Tourism som er et prosjekt med fokus på produktutvikling og klungesamarbeid.

5.0. 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;
 - o Man ikke utøver lokalt salg, men overlater det til enkeltbedrifter. Eller;
 - o Man bistår med sekretariatsfunksjoner som bistår aktørene når det er aktuelt, eksempelvis ved å koordinere stands på regionale reiselivsmesser. Og;
 - o Man oppretter en «innenriksminister» som skal bistå aktørene ved fellesoppgaver på salg og markedsføring internt i selve Region Bergen-.
- 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.

6.0. REGIONER I HORDALAND

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

- Sund, Fjell og Øygarden med Kysteventyret som felles satsing. Kysteventyret og Bergen Reiselivslag 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, Tynes, Fitjar, Stord, Bømlo, Kvinnherad, Sveio og Etne.
- Bergen hvor også Bergen Reiselivslag har medlemsbedrifter i området Bjørnefjorden, Kysteventyret, Voss, Nordhordland og noe i Hardanger

En del kommuner uten om de nevnte 5 har ikke egne aktiviteter. Voss, Hardanger og Bergen er de klart største regionene. De største merkevarer 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 trafikårer og knutepunkter. Tematisk så utfyller begrepet kysten også de andre regionene i et helhetlig og mangfoldig reiselivsprodukt i nasjonal og internasjonal sammenheng.

7.0. PISK OG ROSE

En større satsing i Region Bergen vil kreve et økonomisk incitament (en «pisk») fra regionale og kommunale myndigheter som vil fungere som deleiere av den nye reiselivsorganisasjonen. 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 der en styrker aktivitetene eller «verktøykassen» (se pkt. 11), vil kreve en årlig **økt satsing med en økt pengemengde**.

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.

8.0. 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. Dette vil styrke reiselivsklyngene, omdømme, bærekraft og lønnsomhet for reiselivsbedriftene.

Vi ser for oss to beslutninger;

- A. Opprettelse av en større region «Region Bergen», definert geografisk mot «vestsiden» av fylket hvor reiselivssatsingen i Nordhordland, Sund, Fjell og Øygarden går sammen til en organisasjon. Regionen blir «todelt» med Bergen som urban destinasjon på den ene siden og kyst- og fjordregionen fra Midhordland til Region Nordhordland som den tematiske naturbaserte region knyttet til en sterk merkevare som er byen Bergen. Dette forutsetter samarbeid med destinasjonsorganisasjonene i Sunnhordland og det nye selskapet. Da «fjord» er en naturlig del også av Region Bergen, vil tilsvarende «kysten» som prioritert satsingsområde er, 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 websatsing, 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. Det er derfor gjennomført et arbeid for å utvikle en felles forretningsmodell som presenteres nedenfor i kapittel B. Denne vil danne grunnlag for en organisering i «nye Bergen Reiselivslag» som skal fremme en felles forretningsplan som danner grunnlag for visjon, mål, strategier og tiltak for Region Bergen innen reiseliv. Basert på forretningsmodellen her må det i den nye organisasjonen fastsettes modeller for finansiering og organisering, herunder nødvendige juridiske føringer samt bemanning.

B. FORRETNINGSMODELL FOR REGION BERGENS SATSING PÅ NÆRINGSUTVIKLING BASERT PÅ KULTUR, OPPLEVELSER OG REISELIV

Oppgavelevering; En felles organisasjon sin strategiske plattform skal være forankret i det mandat medlemmene gir organisasjonen til enhver tid. Organisasjonen har til hensikt å bidra til at det tilreisende marked øker i volum og lønnsomhet. Organisasjonen vil ikke ha erverv som formål. Oppgavene vil være fordelt innen 4 områder;

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

1.0. VISJON

Vi skal skape reiselyst!

Visjonen baserer seg på vårt ønske om å skape begeistring og samhandling, både internt og eksternt. Organisasjonen skal gi eksterne kunder en grunn til å reise til Region Bergen (drivere) og det skal være særdeles positivt å være i kontakt med organisasjonen og hver enkelt medarbeider.

2.0. FORRETNINGSIDE

Organisasjonen skal være reiselivsnæringens felles redskap, nettverksorgan, produktkoordinator og spydspiss i markedsføringen av Region Bergen. Gjennom samlet og koordinert innsats skal det arbeides for å utvikle totalproduktet Region Bergen slik at det medfører en bærekraftig utvikling til beste for medlemsbedrifter, arbeidstakere og samfunnet. Organisasjonen skal arbeide for å styrke medlemsbedriftenes lønnsomhet og konkurranseevne gjennom målrettet informasjon og markedsføring av Region Bergen i inn- og utland og gjennom å bidra til utvikling av innovative produkter og tjenester. Oppgavene utøves for reiselivsnæringen alene, kommunene i Region Bergen og i fellesskap. Overfor omegnskommunene til Bergen kommune stiller organisasjonen med kompetanse og nettverk til et stort marked. Man stiller med teknologi og infrastruktur og en markedskanal ut av Region Bergen.

Aktørene i regionen er tett på sine egne aktører i Kysteventyret og i Nordhordland og har spisskompetanse om lokale forhold og kystturisme som tema og koblinger til næringslivet regionalt og handelsnæringen spesielt. Synergier ved et regionalt samarbeid ved å samle ressursene gir bedre bærekraft.

3.0. HOVEDMÅL

Målet med en større organisatorisk region er å gjøre oss alle moden for vekst, både regionalt, nasjonalt 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 økte ressurser i form av økonomi, kapasitet og kompetanse som gjør oss i stand til å konkurrere på like vilkår med andre regioner. Den nye organisasjonen skal styrke reiselivsklyngene, omdømme, bærekraft og ikke minst lønnsomhet for reiselivsbedriftene.

Eksternt:

Bidra til å øke antall tilreisende til Bergen Bergen, spesielt i kjøpesterke segmenter og i lavsesong.

Internt:

Leverer høy kvalitet i utøvelse av oppgaver og inspirere til samhandling i næringen. Skape trygge og gode arbeidsplasser og få frem flere aktører med kvalitetsprodukter.

4.0. MARKEDER

Organisasjonen skal rette sin aktivitet mot markeder og segmenter som vil tilføre lønnsom trafikk. I sitt markedsarbeid mot ferie- og fritidsmarkedet prioriterer vi spesielt følgende land: Norge, Tyskland, USA, Japan, Spania og Storbritannia. Vi skal også arbeide mer på sekundærmarkeder som viser utviklingspotensial som Russland, Polen og Kina. På møte- og arrangementsmarkedet (MICE markedet) er det nasjonale markedet viktigst. Internasjonale kongresser kan vanskelig knyttes til ett geografisk marked, men til hvor beslutningstakeren finnes. Organisasjonen skal primært arbeide for å øke antall tilreisende til regionen, men også kunne tilrettelegge for salg internt i regionen ved behov.

5.0. MÅLGRUPPER

Eksternt:

Reiselivslagets målgrupper i ferie- og fritidsmarkedet og i møte- og arrangementsmarkedet skal være norske og utenlandske turoperatører, reisebyråer, møte- og kongressarrangører, idretts- og kulturarrangører, flyselskaper og fergerederier, cruiserederier, bedrifter, media og den individuelle tilreisende.

Internt:

Målgruppene er reiselivsbedrifter og næringslivet for øvrig i Region Bergen samt Bergen kommune og kommunene ellers i Region Bergen. Kultur,- opplevelses,- og idrettssektoren i Region Bergen. Lokalbefolkningen i Region Bergen – ved at de får bedre tilbud gjennom reiselivets kvaliteter. Media regionalt og nasjonalt.

6.0. STRATEGIER

Markedsføring, informasjons- og salgsvirksomhet skal bidra til å skape økt aktivitet, flere tilreisende til Region Bergen og bedret lønnsomhet for våre medlemsbedrifter. Organisasjonen skal føre en aktiv, konsekvent og målstyrt markedsføring. De ulike markedsføringsverktøy skal benyttes bevisst etter markedets behov og krav. Organisasjonens virkeområder og kompetanse skal gjenspeiles på de fire følgende strategiske plattformer:

1. Markedsføring og branding - Region Bergen skal gjøres synlig

Markedsføring og profilering av både Bergen og regionsentrene som urban kultur- og opplevelsesby / senter og regionen som attraktiv for «kystturisme» i relasjon til naturen.

Utføres på vegne av Region Bergen.

- **Forbrukerrettet profilering nasjonalt og internasjonalt** (destinasjonsmarkedsføring). Produksjon og distribusjon av ulike salgsutløsende brosjyrer og annet profileringsmaterieill. Profilering av Region Bergen på publikumsmesser. Ta i bruk nye digitale plattformer.

Utføres på vegne av Region Bergen.

- **Vertskapsfunksjon for media og distribusjonsnett**

Tilrettelegge visningsturer og besøk av høy kvalitet for journalister og TV -team, turoperatører, kongressarrangører, rederier, flyselskaper og reisebyråer.

Utføres på vegne av næringen og Region Bergen.

- **Bransjerettet markedsføring mot ferie- og fritidsmarkedet**

Ved å aktivt å påvirkedistribusjonsleddet (incomingoperatører, turoperatører, reisebyråer, flyselskaper, transportselskaper, cruiserederier m.fl.) nasjonalt og internasjonalt til å inkludere Region Bergen i sin turproduksjon, samt jobbe for at de utvider sine eksisterende tilbud, for eksempel ved sesongutvidelse i Region Bergen og gi en bredere omtale/ spalteplass i sitt informasjons- brosjyre og annonsematerieill, samt på messer og andre markedstiltak.

Utføres på vegne av næringen.

2. Kongresser, møter og arrangementer - kultur og opplevelsesregionen

Målrettet markedsføring mot kongressarrangører ved å påvirke kongressarrangører nasjonalt og internasjonalt til å legge arrangementer til Region Bergen ved å selge inn regionens egenskaper som møte- og kongressby.

Utføres på vegne av næringen.

Arbeide tett med byens kulturelle nettverk, idrettsorganisasjoner, universitetsmiljøer og eventarrangører om å tiltrekke og utvikle begivenheter, sportevents, kongresser og møter.

3. Produktutvikling og innovasjon

- Produktkoordinering og -utvikling. Initiere og inspirere regionens opplevelsesindustri til

produktutvikling, felles strategier og iverksettelse av utviklingsprosjekter som skaper økt trafikk, særlig i lavsesong.

Utføres på vegne av næringen og Region Bergen.

- **Deltakelse i styrer, råd og komiteer** for utvikling av reiselivet og næringslivet i Region Bergen. Utføres på vegne av næringen og Region Bergen.

4. Velkomst og service

- **Salgsutløsende informasjonsvirksomhet** mot tilreisende til Region Bergen. Først og best medinformasjon til besøkende om regionens tilbud og regionen generelt, både i Turistinformasjonen og på internett. Distribusjon av materiell og bookingløsninger. Ta i bruk effektive løsninger for desentrale vertskapsfunksjoner i regionen, gjerne i samarbeid med regionale relevante aktører.

Utføres på vegne av Region Bergen og næringen.

- **Forretningsdrift i Turistinformasjonen** Vertskapscenteret for kultur og reiseliv. Selge tjenester som overnatting, sightseeing, transport og ulike salgsprodukter, herav lisensprodukter for Bergen, samt tilby reklameplass for reiselivsvirksomheter i hele regionen.

Utføres på vegne av næringen.

- **Produktkoordinering og -utvikling**

Initiere og inspirere regionens opplevelsesindustri til produktutvikling, felles strategier og iverksettelse av utviklingsprosjekter som skaper økt trafikk, særlig i lavsesong.

Utføres på vegne av næringen og Region Bergen.

- **Deltakelse i styrer, råd og komiteer for utvikling** av reiselivet og næringslivet i Region Bergen. Utføres på vegne av næringen og Region Bergen.

Organisasjonen skal tilrettelegge sin daglige og praktiske virksomhet slik at ovennevnte formål og oppgaver blir ivaretatt enten gjennom egen virksomhet eller gjennom organisert samarbeid med andre organisasjoner og ved etablering av dertil egnede institusjoner.

I tillegg vil organisasjonen ha et utstrakt samarbeid med kommunene i Region Bergen, Hordaland fylkeskommune, Business Region Bergen, industrilag, næringsforeninger og regionråd. Styrket markedsføring skjer blant annet med samhandling med virkemiddelapparatet og selskaper man har eierskap i, eksempelvis Fjord Norge AS, Innovasjon Norge, Norway Convention Bureau BA, Cruise Norway AS og Bergen Sentrum AS.

Regionen har også fått lagt et nasjonalt ekspertsenter til Bergen, NCE Tourism - Fjord Norway.

7.0. LEVERANSEGARANTI

Organisasjonens konkurransefortrinn overfor konkurrerende virksomheter, våre løfter overfor våre medlemsbedrifter og våre eksterne kunder (markedet) skal gjenspeiles i følgende suksess kriterier: "Vi skal bety noe for deg – vi er der for deg". Vi skal videre;

- Styrke medlemmenes konkurransekraft / Initiere til ny trafikk / Bidra til totalutvikling av reiselivsnæringen.
- Rett informasjon til rett tid på rett sted.
- Holde et høyt aktivitetsnivå / være tidlig ute på nye markeder / være i forkant av markedsutviklingen / ha nærhet til markedet/ søke stordriftsfordeler.
- Ha et stort kontaktnett / søke gode allianser / gjøre bruk av virkemiddelapparatet og bedrifter der vi har eierskap.
- Produsere de «Offisielle Publikasjoner» digitalt og på trykk med høyest kvalitet, riktig informasjon og best distribusjon.
- Ha medarbeidere med erfaring og god kompetanse.

Ved dette vil organisasjonen søke å dekke følgende markedsbehov:

- Bidra til å initiere at Region Bergen utvikler produkter og tjenester som kunden ønsker å kjøpe og som distribusjonsleddet ønsker å selge.
- Yte markedsassistanse og stimulere distribusjonsleddet til å selge Region Bergen.
- Stimulere sluttbruker som skaper reiselyst til Region Bergen.

8.0. VIRKSOMHETSOMRÅDER

Den felles satsingen vil gjøres med utgangspunkt i den eksisterende struktur som er i Bergen Reiselivslag, men tilpasse fremtidig struktur til nye behov som kommer som følge av det foreslåtte samarbeid med Nordhordland og region Vest til en felles organisasjon / selskap i det videre med arbeidstittel «Nye Bergen Reiselivslag».

Kommunene vil ha en avtalefestet samarbeidsmodell med «Nye Bergen Reiselivslag» og reiselivsbedriftene vil ha et direkte medlemskap. Bergen Reiselivslag er pr 2015 en medlemskaps-organisasjon der årsmøtet velger styret. En ser for seg at «Nye Bergen Reiselivslag» (Destinasjonsselskapet for Region Bergen) med den utvidede rollen knyttet til avtale om å dekke «kysten», skal være det organ som ivaretar fellesoppgaven for destinasjonen og medlemsbedriftene.

Fellesoppgavene skal omfatte følgende virksomhetsområder:

- Destinasjonsmarkedsføring nasjonalt og internasjonalt
- Markedsføring mot turoperatører i ferie- og fritidsmarkedet, nasjonalt og internasjonalt
- Markedsføring mot møte- og arrangementsarrangører, nasjonalt og internasjonalt
- Vertskapsfunksjon for media og distribusjonsnett/turoperatører, møte- og arrangementsarrangører o.l.

- Salgsutløsende informasjonsutvikling mot besøkende i Vertskapssenteret og andre vertskapsfunksjoner i regionen
- Produktkoordinering, organisering og pakking

8.1. PARTNERSKAPETS SUBSTANS

Reiselivet skal gjøre regionen attraktiv. Grunnlaget for kommunenes økonomiske bidrag er blant annet at et reiseliv med god kvalitet har en slik effekt. Fylkeskommunen vil stimulere til regionalt samarbeid innen næringen og støtter felles satsing gjennom handlingsplanen Handlingsprogram for Næringsutvikling i Hordaland (HHN).

Medlemmene skal se nytten og verdien av arbeidet og derav fokusere på å betale en markedsføringsavgift basert på at behovene blir dekket. Produktutvikling, kompetanseutvikling og nettverksarbeid vil også skje gjennom fellesprosjekter som gjerne kan være finansiert av tredjepart. Andre private aktører, spesielt handelssektoren, vil også kunne se en positiv nytte.

Eksistensgrunnlaget skal primært være knyttet til **egne medlemmer** som er kommersielle bedrifter og ulike organisasjoner innen næring, kultur og opplevelser. Dette er derfor den viktigste kundegruppen for virksomheten. Den nye organisasjonen skal også være et nettverksorgan for utvikling av reiselivet for det offentlige, herav kommuner og fylkeskommune.

«Nye Bergen Reiselivslag» vil også drive prosjektvirksomhet for eksterne aktører. Dette betyr at **prosjekteiere og -deltakere** også er en viktig målgruppe for virksomheten. Dette kan f.eks. være medlemsbedrifter, andre destinasjoner, kommunene og Hordaland fylkeskommune.

Gjennom drift av «Vertskapssenteret for kultur, opplevelser og reiseliv – Turistinformasjonen» på Fisketorget vil man være engasjert i omfattende serviceaktiviteter direkte rettet mot publikum og besøkende. Denne virksomheten tilsier at også **publikum og besøkende** er en viktig kundegruppe.

Dette Vertskapssenteret benyttes av **Hordaland fylkeskommune** for å informere om andre destinasjoner i fylket for å profilere og informere om sine ulike tilbud og muligheter. Dette er også målgruppen for organisasjonen. Det skal etableres «Vertskapsfunksjoner» regionalt (nærmere beskrevet i pkt. 10) som er koblet opp til verkspassenteret på Fisketorget i Bergen. Det skal legges til rette for etablering av slike regionale vertskapsfunksjoner gjennom et samarbeid med kommunene i regionen og næringsforeningene regionalt.

8.2. VERDIFORSLAGET ELLER HVILKE VERDIER SOM SKAL SKAPES FOR HVEM

«Nye Bergen Reiselivslag» skal skape verdier for sine ulike partnergrupper gjennom de ulike fellesoppgavene eller virksomhetsområdene. Gjennom dette skal man skape følgende verdier for sine ulike kunder:

8.2.1. Egne medlemsbedrifter

Gir medlemsbedriftene og reisemålet synlighet i de ulike prioriterte markeder og kundegrupper med et spesielt fokus på høyprissegmentene. Gjennom kostnadseffektive fellestiltak gir dette bedriftene verdi framfor at de måtte gjøre dette hver for seg.

Gjennom de ulike nasjonale og internasjonale nettverkene man deltar i, får medlemmene tilgang på markeds- og produktkunnskap på en kostnadseffektiv måte. Denne kunnskap kan brukes både til forbedring av eksisterende og utvikling av nye tilbud.

Gjennom de tiltakene reiselivslaget gjennomfører får reiselivsnæringen i Region Bergen bedre omdømme både som verdiskaper og aktiv bidragsyter til en levende og trivelig region. Dette er en meget viktig verdi for alle medlemsvirksomhetene.

8.2.2. Prosjekteiere og -deltakere

Får tilgang på en kompetent og effektiv prosjektledelse samtidig som deltakerne får tilgang til faglige impulser og nettverk.

8.2.3. Publikum og besøkende

Gjennom drifts av Vertskapscenteret og de andre regionale vertskapsfunksjonene, får publikum og besøkende informasjon på om hva de kan gjøre på reisemålet, kjøp av utflukter o.l., hjelp til booking og valutaveksling på **et lett tilgjengelig sted**.

8.2.4. Hordaland fylkeskommune

Gjennom det sentralt plasserte Vertskapscenteret og de øvrige vertskapsfunksjonene får de informert om ulike tilbud og muligheter for opplevelser i sine områder til et stort publikum på en meget kostnadseffektiv måte.

8.2.5. Kommuner

Selv om kommunene ikke skal kjøpe direkte tjenester fra «Nye Bergen Reiselivslag» gjennom sine bevilgninger av tilskudd til markedsføringen av byen og regionen, kan de betraktes som en partner som gjennom reiselivslaget for en gjenytelse i form av reiselivskompetanse, profilering og nettverk.

8.3. KOMMUNIKASJONSKANALER

De viktigste kanalene for kommunikasjon med medlemmene er gjennom informasjonsskriv, nyhetsbrev, pressemeldinger, sosiale medier, medlemsmøter, samarbeidsmøter, workshoper, studieturer og bedriftsbesøk både nasjonalt og internasjonalt.

Kommunikasjonen med prosjekteiere- og deltakere skjer gjennom digitale medier samt prosjekt og nettverksmøter.

Kommunikasjonen med publikum og besøkende skjer gjennom digitale og trykte medier samt serviceinnstilte medarbeidere i Vertskapscenteret og de øvrige regionale vertskapsfunksjonene.

8.4. PARTNERRELASJONER

I tillegg til årsmøtet vil det holdes flere samrådsmøter, informasjons- og markedssamlinger for de ulike regionene og mindre grupperinger av medlemsmassen som f.eks. booking møter med hotellene, dialog med de store festivalene, møter med cruiseaktørene.

«Nye Bergen Reiselivslag» vil være organisert med ulike markedsorienterte team eller avdelinger (som f.eks. ferie og fritid, møter og arrangement, turistinformasjonen). Disse har en tett kommunikasjon med de aktuelle bedriftsmedlemmene som fokuserer på disse markedene. Gjennom denne kommunikasjonen og møteplassene utvikles gode og konstruktive relasjoner mellom medarbeiderne i reiselivslaget og medlemmene.

Møte- og arrangementsforum fungerer f.eks. som møteplass for møtenæringen der formålet er å styrke samarbeidet og kollegialt nettverk innen gruppen. Her diskuteres aktuelle problemstillinger, trender og utvikling i markedet samtidig som det settes fokus på Region Bergen som arrangementssted. Møte- og arrangementsavdelingen informerer her om status for arbeidet, nye prosjekter og planlegging av fellesarrangement med næringen.

I tillegg vil organisasjonen delta på møter med Forum Reiseliv Hordaland og ulike møteplasser med kommunene.

De korte reiseavstandene innen regionen gir vanligvis god oppslutning på fellesmøter o.l. som igjen fører til gode relasjoner og personlige kontakter både mellom reiselivslaget og medlemmene og ikke minst mellom medlemmene.

8.5. INNTEKTSSTRØMMER

Den totale pengestrømmen gjennom organisasjonen vil utgjøre ca. 92 mill. kroner med alle prosjektinntekter og brutto formidlingssalg o.l. på Vertskapscenteret og de øvrige regionale vertskapsfunksjonene.

Medlemmene bidrar med markedsføringsstøtte gjennom ulike satser i forhold til bransje, størrelse og beliggenhet. Tilskuddet fra Bergen kommune til generell destinasjonsmarkedsføring, nettverk, kompetanse og drift vil utgjøre 2,9 mill. kroner i 2016. Tilskudd fra andre kommuner i Region Bergen er foreslått å utgjøre ca. kr. Xx. Medlemmene betaler ulike satser i forhold til bransje, størrelse og beliggenhet.

Forretningsmodellen fokuserer på tilskudd fra kommuner til generell drift, markedsføringsbidrag fra medlemsbedriftene, deltagelse i publikasjoner og kampanjer, formidlingssalg av kultur og opplevelser og utøvelse av prosjektarbeid for medlemmer eller det offentlige.

8.6. NØKKELRESSURSER

For å kunne levere det kundene forventer er den viktigste ressursen til «Nye Bergen Reiselivslag» de ansatte og den **kunnskapen, erfaringen og serviceinnstillingen** de til enhver tid besitter - enten de jobber i stab, vertskapssenteret, ferie- og fritidsavdelingen, møte- og arrangementsavdelingen, er engasjert i regionale oppgaver, eller på ulike prosjekt.

En annen viktig ressurs for å levere verdiene til kundene er det **personlige nettverket** personalet sitter på både internt på reisemålet og eksternt i forhold til samarbeids-partnere og ulike markeder.

Den sentrale **lokaliseringen av og kapasiteten** på Vertskapssenteret på Fisketorget vurderes også som en nøkkelressurs for å levere verdier for flere viktige kundegrupper.

Denne ressursen blir enda viktigere for helheten når den er koblet til regional aktivitet, regionale nettverk og regionale vertskapsfunksjoner.

8.7. NØKKELAKTIVITETER

For å kunne levere de forventede verdiene til de ulike kundegruppene er det flere aktiviteter som er helt sentrale. Her vil vi trekke fram de viktigste:

- Destinasjonsmarkedsføringen og markedsføringen mot turoperatører o.l. (B2B)
- Koordinering av deltakelse i ulike kampanjer
- PR- og medieservice, pressebesøk
- Cruisesatsingen og samarbeidet med Cruise Norway
- Bergensregionkortet, kultur og opplevelser
- Produksjon og distribusjon av de offisielle Region Bergen publikasjonene
- Markedsføring av Region Bergen som arrangementssted og innsalg i forhold til MICE arrangører
- Deltakelse i internasjonale organisasjoner og nettverk
- Driften av Vertskapssenteret
- Omfattende satsing på digital medier
- Deltakelse i sentrale prosjekt for utvikling av Region Bergen

8.8. PARTNERE I REISELIVET I REGION BERGEN

De valgene som skal gjøres må være synlig at de gir effekt og hver enkelt aktør må selv se og føle ved selvsyn at det gir effekt rent økonomisk. For det offentlige skal satsingen gjøre regionen enda mer attraktiv for boende, besøkende og gi etablering i andre næringer.

«Nye Bergen Reiselivslag» vil ha flere sentrale partnere som er viktige for å lykkes med å leveransene av verdier til de ulike kundegruppene.

Norway Convention Bureau (NCB) er en sentral partner i forhold til satsingen på MICE-segmentet. Her jobbes det sammen med de andre store byene i Norge, hotellkjedene, Hurtigruta og SAS.

Sammen med noen andre universitets- og kunnskapsbyer i Norden og SAS har man etablert **Alliance of Brain Cities (ABC alliance)** for å få flere nordiske kongresser.

Fjord Norge AS er en viktig samarbeidspartner for gjennomføring av markedsføring og kampanjer o.l. i prioriterte internasjonale ferie- og fritidsmarkeder. Bergen Reiselivslag er i dag den største aksjonær og eier 11 % av Fjord Norge AS som ble etablert for å koordinere og gjennomføre internasjonale markedsaktiviteter på vegne av destinasjonene og bedriftene i de fire fjordfylkene mot det internasjonale turistmarkedet. «Nye Bergen Reiselivslag» vil bringe med det samme eierskapet i Fjord Norge AS.

Helt sentrale samarbeidspartnere for å skaffe medlemsbedriftene både synlighet og salg i de internasjonale markedene er samarbeidet med de riktige **turoperatørene og reisearrangørene** i disse markedene. Nasjonale og internasjonale presse- og medieaktører er også viktig partnere i denne sammenhengen.

I forhold til sektoren cruise er både **Cruise Norway AS** og **Bergen Havn** samarbeidspartnere.

Med tanke på å skape aktiviteter og større attraksjonskraft i Bergen sentrum er «Nye Bergen Reiselivslag» også medeier med 17 % i selskapet **Bergen Sentrum AS**. Med samme bakgrunn vil man også ha 25 % eierskap i reiselivsmessen **Reiseklar AS**.

Bergen kommune er en helt sentral samarbeidspartner knyttet til utvikling av Bergen som reisemål og arrangementsby. Gjennom en positiv dialog skapes det forståelse for reiselivets behov for bedre infrastruktur og tilrettelegging. **Kommunene i Vest** er samarbeidspartnere knyttet til blant annet utviklingen av Regionsenteret Sotra Kystby som frontes av Fjell kommune. **Kommunene i Nordhordland** er samarbeidspartnere knyttet blant annet til utviklingen av Regionsenteret på Knarvik som frontes av Lindås kommune. Det utvikles fasiliteter i Regionsentrene (eksempelvis Sotra Arena) nå og i fremtiden som gjør disse til reisemål og arrangementssteder.

Gjennom samarbeid med de **andre destinasjons-selskapene i Hordaland og Hordaland fylkes-kommune** har man gjennomført prosjekter som både har økt synligheten i det norske markedet, fått på plass en Hordalandsskranke på Verstskapsenteret, økt kompetanse om og synligheten på web.

Jobbing i nettverk enten formelle eller uformelle er en meget viktig aktivitet. Derfor er alle **nettverkspartnerne** helt sentrale og viktige for «Nye Bergen Reiselivslag».

NCE Tourism kan være en fremtidig samarbeidspartner på utviklingen av opplevelses og aktivitetstilbud.

8.9. KOSTNADSSTRUKTUR

Det sentrale for «Nye Bergen Reiselivslag» vil være å tilpasse kostnadene til inntektene. Det er ikke noe mål i seg selv å akkumulere kapital i virksomheten.

Basert på en total ressursbruk på ca. 92 mill. kroner utgjør kostnadene til kjøp av varer og tjenester knyttet til salg og formidling ved Vertskapssenteret en stor andel.

Etablering og aktiviteter i nettverkene regionalt og i de regionale vertskapsfunksjonene vil også ha kostnader som dels dekkes av «Nye Bergen Reiselivslag».

Kostnadene til kampanjedeltakelse og ekstern markedsføring utgjør også vesentlige summer. I tillegg kommer arbeidsinnsatsen fra eget personale og kostnadene forbundet med slik innsats.

8.10. OPPSUMMERING VIRKSOMHETSOMRÅDER

Forretningsmodellen til «Nye Bergen Reiselivslag» retter seg i hovedsak mot å betjene de ulike typene av medlemsbedrifter og det offentlige. Gjennom de ulike markedsaktivitetene reiselivslaget gjennomfører oppnår disse kundene økt synlighet i de prioriterte kundegruppene/ markedene på en kostnadseffektiv måte. Samtidig bidrar disse aktivitetene til en positiv omdømme og gjør regionen attraktiv blant kommuner og regionens innbyggere og politikere.

Denne økte synligheten skal gi de kommersielle aktørene økt besøk og dermed økt omsetning og lønnsomhet.

En annen viktig del av forretningsmodellen er salg og formidling av utflukter, billetter, valutaveksling, booking og salg av profilartikler o.l. til publikum og besøkende på turistkontoret eller Vertskapssenteret på Fisketorget.

Både ledelse og deltagelse i ulike utviklingsprosjekt er en viktig del av forretningsmodellen til «Nye Bergen Reiselivslag». Derfor er både prosjekteiere og andre prosjekt-deltakere viktige kunder for reiselivslaget. Gode eksempler på dette er prosjektene "Barnas Bergen" og "Fly BGO". Verdiforslaget til disse kundene kan være tilgang på prosjektledelse og faglige impulser.

For å opprettholde og videreutvikle relasjonene til medlemmene sine er de personlige relasjonene med medarbeiderne i reiselivslaget helt sentrale. Disse møteplassene som er opprettet skaper også gode samarbeidsrelasjoner mellom medlemsbedriftene. Dette fører til at organisasjonen er "tett på" partnerne og dermed kan ta og gi signaler om sentrale utfordringer partnerne står ovenfor og hvilke aktiviteter som er planlagt.

Medarbeidernes kompetanse, erfaring, kapasitet og ikke minst nettverk er de viktigste ressursene for å kunne gi kundene den verdien de forventer. De viktigste aktivitetene er egne markedstiltak, koordinering og deltagelse i markeds kampanjer nasjonalt og internasjonalt sammen med viktige samarbeidspartnere som turoperatører, Norway

Convention Bureau, Cruise Norway og Fjord Norge. Gjennom ulike prosjekt- konsulentoppdrag- og nettverksbyggingsaktivitetene skapes det gode relasjoner til andre reiselivsbedrifter, destinasjonsselskap og Hordaland fylkeskommune.

Den sentrale lokaliseringen av, og kapasiteten på Vertskapssenteret på Fisketorget er en nøkkelressurs for hele regionen i forhold til å betjene publikum og besøkende for å dekke deres behov for informasjon, kjøp av billetter, utflukter, veksling o.l. En viktig forutsetning for dette er at det er aktive relasjoner og koblinger mellom Vertskapssenteret og de regionale nettverkene og vertskapsfunksjonene. Uten en slik aktiv relasjon og kobling vil det regionale samarbeid og opplevelsen av verdi for de regionale målgruppene og reiselivsbedriftene oppleves fraværende.

9.0. FINANSIERING

Region Bergen 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.

Styret og ledelsen i «Nye Bergen Reiselivslag» vil gi føringer og foreta beslutninger på hvilke deler av virksomheten som skal tilføres midler til aktiviteter og utvikling. Forretningsplanen vil gi retning på de rette prioriteringer. I tillegg vil avtalene med kommunene gi føringer på hvordan ressursene som kommunene stiller med skal prioriteres.

Finansieringen må sikres over lang tid hvor følgende deltagere bidrar;

- **Kommuner** forplikter seg på en minst 5 års avtale hvor man gir tilskudd for næringsutvikling, markedsføring og profilering, produktutvikling og vertskap. Satsen settes i utgangspunktet i denne forretningsmodellen til kr. 20,- capita utenfor Bergen som også inkluderer bidrag til regionale vertskapsfunksjoner. Kommunene må i tillegg bidra noe til de regionale vertskapsfunksjonene. Satsene må indeksreguleres.
- Det må i tillegg være en inngangssum på et gitt økonomisk bidrag første år for å initiere fusjonen og utvikle aktiviteter og felle grafisk merkantilt og markeds messig materiell som blir ny for hele regionen. Kommunene må i tillegg kunne benytte midler fra eksempelvis infrastrukturfond til enkeltprosjekter i den videre prosess. Relasjonene mellom «Nye Bergen Reiselivslag» og kommunene etableres etter nærmere avtale. For Nordhordland vil for øvrig Regionrådet gjennom Nordhordland Utviklingsselskap IKS være avtalepart.
- **Fylkeskommunen** må bidra med en inngangssum på et gitt økonomisk bidrag for å initiere og stimulere fusjonen og utvikle aktiviteter og felles grafisk merkantilt og markeds messig materiell

som blir ny for hele regionen. Fylkeskommunen må i tillegg 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.
- Staten ved sitt incitamentsprogram for effektiviseringsmidler for reisemålselskapene vil kunne bidra i 2016 og 2017. Vårt mål er minimum kr. 1000 000,-.

Inntekter (i tusen)

Inntekstposter	Kysteventyret		Nordhordland		Bergen		Sum	Sum
	2016	2017	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Kommunale tilskudd	700	700	400	750	3.000	4.000	4.100	5.550
Fylkeskommune fast	150	200		150	150	200	300	550
Fylkeskommune prosjektleder Hordaland					800	800	800	830
Fylkeskom.prosjekter					500	500	500	500
Medlemmer	150	200	175	200	6.600*	6.800*	6.925	7.200
Private bidrag	50	200					50	200
Annonser og kampanjer					18.650	20.000	18.650	20.000
Prosjektinntekter					300	500	300	500
Vertskapssenter					59.000	59.000	59.000	59.000
SUM	1.050	1.300	575	1.100	89.000	98.800	90.625	94.330

* Markedsføringsstøtte fra bedrifter i region vest og nord er inkludert i dette tallet.

10.0. STYRENDE ORGAN, ORGANISERING, ADMINISTRASJON OG BEMANNING

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

Bergen Reiselivslag

- Fast administrasjon 11 (ferie og fritidsmarkedet, Møte og arrangementsmarkedet (MICE og fellesprosjekter som FlyBGO og engasjement i ulike andre virkemiddelselskaper
- Prosjektleder Hordaland 1 (felles funksjon for hele fylket)
- Vertskapssenter for kultur, opplevelser og reiseliv
- uristinformasjonen 12 (herav 4,5 årsverk fast hele året, de andre deltid i sommerhalvåret)

Kysteventyret, 1 årsverk gjennom Gode Sirkler (0 årsverk i 2016)

Nordhordland, 0 årsverk

Man kan se for seg følgende oppgavefordeling i «Nye Bergen Reiselivslag»;

Antall nye årsverk og oppgaver som skal løses fra disse er avhengig av at inntektene også sikres med lang horisont. Dersom «Nye Bergen REiselivslag» kan gi ekstra finansiering påkr. 2.000.000,- så vil dette gi grunnlag for følgende fordeling;

1. Prosjektleder Hordaland som deles av alle regioner i Hordaland vil i perioden 2015-2017 har fokus på webinnholdsproduksjon (70 %) og kampanjeaktiviteter relatert til MICE markedet (30 %). Regionen Bergen vil ha stor nytte av denne arbeidskraften.
2. 11 årsverk som arbeider med fokus på markedsføring, salg og profilering av Region Bergen som reiselivsdestinasjon, nasjonalt og internasjonalt innen de gitte målgrupper. Herav også oppgaver knyttet til vertskapsoppgaver for media, turoperatører og møte- og arrangementsaktører

3. 12 årsverk som arbeider med vertskapsoppgaver og formidling for Region Bergen i Vertskapssenteret / Turistinformasjonen i Bergen og som bidrar til å koordinere de øvrige regionale vertskapsfunksjonene.
4. 0,5 årsverk som arbeider med felles prosjekter innen, markedsføring, salg og profilering av Region Bergen mot målgrupper i Region Bergen innen de gitte målgrupper. Her benevnt som «**innenriksminister**»
5. 1 årsverk som arbeider med produktutvikling med fokus på nettverksbygging, fellesprosjekter, fasilitering, konseptutvikling, initiativtaker og tilrettelegger i regionen. Herav benevnt som «**kystminister**». Ledelse og drift av det nye «kystprosjektet» er et godt eksempel på en slik oppgave.
6. Det opprettes nettverksgruppe reiseliv i Kysteventyret og i Nordhordland og en vertskapsfunksjon i regi av Kysteventyret og i Nordhordland. De regionale vertskapsfunksjonene støttes av «Nye Bergen Reiselivslag», dels med personell på deltid etter nærmere avtale, og dels ved at infrastrukturen i den regionale vertskapsfunksjonen er knyttet opp til Turistinformasjonen i Bergen. Den regionale nettverksgruppen stiller med personellressurser i den regionale vertskapsfunksjonen, og med egnede fasiliteter og drift av disse.
7. I Region Nordhordland etableres en Nettverksgruppe for reiseliv. Regionrådet i Nordhordland gjennom Nordhordland Utviklingsselskap IKS etablerer en vertskapsfunksjon for dette. Personell fra "Nye Bergen Reiselivslag" som har oppgaver og roller i Nordhordland bidrar inn i nettverksgruppen med kompetanse og bidrag slik som forretningsavtalen legger opp til.
8. Regionen vil ha en styreplass i «Nye Bergen Reiselivslag» utenom de som i dag representerer bedriftstyper uavhengig om hvor de er plassert

Det er naturlig at mange oppgaver legges til organisasjonens hovedkontor som i dag er i Slottsgaten i Bergen. Alle ansatte utenom de som er i Turistinformasjonen vil ha kontorplass helt eller delvis der.

Tilstedeværelse i hele regionen

«Kystministeren» ambulerer mellom Region Vest (Sund, Fjell og Øygarden), Nordhordland og Bergen. Andre oppgaver i relasjon til «kystministeriet» vil foregå delvis desentralisert. Eksempelvis ved tilstedeværelse og kontoradresse i de ulike regionene.

Regionale nettverksgrupper

Det er også av avgjørende betydning at det er organisert nettverksgrupper (se pkt. 6 og 7 ovenfor) i de ulike regioner som er knyttet til «kystministeriet». Kystministeren vil være fasilitator og sekretær for disse samlingene.

11.0. AKTIVITETER – «VERKTØYKASSEN» – DE OPERATIVE MIDLENE

Aktivitetene skal skape synlige bevis for at samarbeidet i en region fungerer tilfredsstillende. Aktivitetene gjenspeiler de finansielle ressurser som er satt til rådighet og skaper grunnlag for å iverksette strategier og nå mål.

Aktivitetene vil skapes innen de 4 virkeområdene;

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

Vedrørende punkt 1; Markedsføring, salg og profilering

En felles større enhet betyr også utvikling og en ny oppdatering av den «operative verktøykassen», herav;

- a. Utvikle en ny regional profileringsbrosjyre for hele regionen på gitte antall språk
- b. Utvikle annet brosjyremateriell med en større regional profil og innhold; Bergen Region Guide, Kart, Rundreiseforslag, Produktmanual,
- c. Videreutvikle den nye web portalen som lanseres høsten 2015 slik at den blir regional, at man har en felles web side istedenfor 3
- d. Arbeide med innholdsproduksjon på web og sosiale medier. Felles billedbank og CRM system
- e. Regionalisere online booking
- f. Regionalisere aktivitetskalender
- g. Videreføre regionale tiltak som båtguide, sykkelguide og tematiserte presentasjoner innen vandring, indre farlei, padling, sykling, etc.
- h. Lage felles verktøy for MICE markedet (møte- og arrangementsmarkedet)
- i. Ellers å oppdatere alt av salgsverktøy og felles planer for en felles region
- j. Felles distribusjon

Vedrørende punkt 2; Produktutvikling og konseptualisering

- a. Initiere, gjennomføre og evaluere fellesprosjektet innen produktutvikling og konseptualisering innen tematiske områder som gagnar hele regionen
- b. Utvikle søknader og lede felles aktiviteter mellom aktører, gjerne med offentlig og privat kapital
- c. Videreutvikle fellesprosjektet «Kystprosjektet» fra et nå gjennomført forprosjekt til et hovedprosjekt og senere også til et Arenaprojekt
- d. Etablere samarbeidsrelasjoner med NCE Tourism

Vedrørende punkt 3; Vertskap

- a. Bidra til at hele regionen er aktivt til stede i «Vertskapssenter for kultur, opplevelser og reiseliv - Turistinformasjonen i Region Bergen»
- b. Delta med visningsturer for media, turoperatører, reisebyråer, salgspersonell og møte- og arrangementsaktører i hele regionen

- c. Opprette egne «stumme» eller løsninger som er interaktive Turistinformasjoner i regionen / «butikk i butikk løsning, ovenfor som omtalt som vertskapsfunksjoner regionalt.

Vedrørende punkt 4; Kompetanse og nettverksbygging

- a. Delta med studieturer, workshops og opplæringssekvenser i hele regionen
b. Initiere til og fasilitere felles regionale møter. Bidra i og aktivt benytte Nettverksgruppen i Vest Næringsråd / Kysteventyret, bidra til å opprette en nettverksgruppe for reiseliv i Nordhordland.

13.0. NESTE STEG

- Arbeidsgruppen har oppnådd konsensus om forretningsmodellen og arbeidsplanen.
- Utarbeidelse av et anmodningsbrev / søknad til kommunene / regionrådene og presentasjoner i de ulike regioner.
- Vurdere eksterne personalressurser for presentasjoner dersom dette blir for krevende og vi mister tid
- Vurdere eksterne personalressurser for implementering når alle avtaler er ok og arbeidet skal starte (jfr. midler fra Staten)

12.0. TIDSPLAN

Rapport for «strukturprosessen», organisering av reismålsselskap ble levert i august 2014. Vedtak om å etablere «Nye Bergen Reiselivslag» må komme i løpet av annet kvartal 2016 med tanke på innsalg og produksjon for 2017. En trenger høsten 2016 for å utvikle og implementere aktivitetene

1. Utkast forretningsmodell er klar;
Februar 2016
2. Arbeidsgruppen behandler og beslutter forretningsmodellen
Februar / mars 2016
3. Forslag utarbeides som grunnlag for sak i kommunene eller regionrådene
Mars 2016
4. Behandling i kommunene
Mars / april 2016
5. Samarbeidsavtale signeres med kommuner / regionråd
April 2016
6. Behovet for ekstern bistand til prosessen, jmf statlige midler?
Sendes mars 2016
7. Den operative verktøykassen utarbeides
Mars – november 2016

Bergen som Europeisk kulturby og verdensarvby sammen med kyst- og fjordregionen, skal skape opplevelser og kultur i fremste linje. Som innfallsport til de norske fjordene vil Region Bergen være den ideelle kombinasjon av natur, kultur og byopplevelser. Uansett årstid.

