

# **Forslag til fremtidig organisering av reiselivet i Agder**

Prosjektgruppe Agder  
Strukturprosessen

## **Innhold:**

1. Om strukturprosessen
  - a. Mål og hensikt
  - b. Aktørene i prosessen
  - c. Prosjektgruppen
  - d. Gruppens mandat
  - e. Arbeidsform
  - f. Dagens struktur
  
2. Forutsetninger for fremtidig organisering av enhetene/selskapene
  - a. Handlefrihet
  - b. Ivaretagelse av definerte oppgaver
  - c. Variabelt grensesnitt
  - d. Økonomisk robusthet
  
3. Oppgave- og kompetansebehov
  - a. Oppgavebehov
  - b. Kompetansebehov
  
4. Forretningsmodell
  - a. Samhandling i strukturen
  - b. Bedriftens binding og rettigheter til strukturen
  - c. Lokal styring
  - d. Merkevarer
  - e. Inntektskilder
  - f. Eierskap, juridisk struktur, styresammensetning og ansettelse
  - g. Avtaleverk
  - h. Avregningsmodeller
  
5. Konklusjon
  - a. Anbefalinger
  - b. Gevinster ved ny struktur
  - c. Anbefalt videre framdrift
  
6. Vedlegg

## 1. Om strukturprosessen

### a. Mål og hensikt

Arbeidet med å restrukturere reisemålsselskapene ble igangsatt som et femårig prosjekt i oktober 2012, med rammer gitt i den forrige regjeringens reiselivsstrategi. Nåværende regjering ønsket å videreføre denne prosessen med å sikre et mer målrettet markedssamarbeid og å samle ressursene i større reisemålsselskaper.

Det er reiselivsnæringen selv som skal drive frem prosessen med å etablere en ny struktur for reisemålsselskapene, herunder velge organisasjonsform.

Ved prosjektets oppstart ble det etablert en prosjektgruppe bestående av representanter fra reiselivsnæringen, det offentlige og departementet, med mandat å utvikle et forslag til fremtidig organisering av reiselivet i Sør-Norge. Etter nåværende regjeringens kurskorrigering av prosjektet ble den opprinnelige prosjektgruppen reorganisert og delt i to. Én gruppe skulle jobbe videre med et forslag til ny struktur for Agder, og én gruppe skulle ta for seg Telemark. Deltakerne i den opprinnelige prosjektgruppen, som representerte Agder, ble beholdt som en ressursgruppe for arbeidsutvalgets strukturarbeid. Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) har deltatt videre som en fasilitator i prosessen. Man anså det som viktig å gjøre ferdig vurderingene av ny struktur i de to områdene (Agder og Telemark) før man eventuelt så på muligheter for samordning av de to.

Prosessens mål har vært å utarbeide et forslag til fremtidig struktur som kjennetegnes av:

- Bidra til flere gjester og økt lønnsomhet i reiselivsnæringen ved:
  - Samling av ressursene i større reisemålsselskaper
  - Bedre og mer effektiv bruk av ressursene
  - Økt kompetanse og bedre betjening av reiselivsbedriftene
  - Bedre samhandling mellom de ulike aktørene
- Se på mulighetene for å integrere Arena USUS-prosjektet som en del av den fremtidige strukturen for Agder.

Dette dokumentet beskriver det man anser som den optimale fremtidige organisasjonsstrukturen. I tillegg har man beskrevet grunnleggende forutsetninger for deltakelse i strukturen.

### b. Aktørene i prosessen

Følgende aktører har vært deltakende i prosessen:

- Reiselivsbedriftene
- Regionale og lokale destinasjonsselskaper
- Fylkeskommuner og kommuner

- Reiselivsorganisasjoner
- NFD (fasilitator)

### **c. Prosjektgruppen**

Etter at den opprinnelige prosjektgruppen ble reorganisert og delt i to ble det etablert et arbeidsutvalg. Majoriteten av deltakerne er representanter for næringslivet, to representanter kommer fra offentlig sektor, og Trond Madsen (NHO) fungerte som gruppeleder.

Arbeidsutvalget har bestått av følgende deltakere:

- Trond Madsen – NHO (leder)
- Finn Aasmund Hobbesland – Kristiansand kommune
- John G. Bergh – Aust Agder fylkeskommune
- Odd Grønberg – Colorline
- Alexander Grieg – Clarion Hotel Tyholmen (Choice)
- Ingvild Hovden – Hovdenkontoret
- Gaute Ubostad – Rosfjord strandhotell

Prosjektet har i tillegg oppnevnt en referansegruppe, bestående av styringsgruppens medlemmer, samt de representantene fra Agder som deltok i den tidligere "Sør-Norge Gruppen":

- Beate Holm Töpfer - Lillesand Hotel Norge
- Nina Moland Andersen - Colorline
- Siv Wiken - Agder Kollektivtrafikk
- Anne Britt Bjørdal - Innovasjon Norge
- Agnete Kjellin - Vest-Agder Museet
- Knut Dannevig - Visit Sørlandet
- Heidi Sørvig - Visit Sørlandet
- Atle Homme - Sørlandsbadet
- Ole Bruun - Hovden høyfjellsenter
- Hans Stusvik - Marnardal kommune
- Reidar Fuglestad - Dyreparken utvikling

Prosessen har vært fasilitert av NFD, ved Eigil U. Rian og Mads C. Nakstad

### **d. Gruppens mandat**

Arbeidsutvalgets mandat har vært å utarbeide et konkret forslag til fremtidig organisering av destinasjonsselskapene i Agder. Det er spesielt tre områder som har høy prioritet i en organisasjonsmodell for fremtidens reiselivsnæring:

- Tydeligere fordeling av roller og arbeidsoppgaver mellom aktørene i strukturen.

- Definisjon av hvilken selskapsstruktur som er ønskelig, mulig og hensiktsmessig.
- Skissere en langsiktig finansieringsmodell for en ny organisatorisk løsning.

Den nye strukturen skal kunne betjene reiselivsnæringens aktører bedre og på en mer effektiv måte enn det dagens struktur gjør, og gjennom det bidra til økt lønnsomhet i reiselivsnæringen. Hensynet til reiselivsnæringens behov skal derfor være førende i arbeidet.

Arbeidsutvalgets oppgave er å utarbeide et forslag til en optimal og fremtidig løsning og struktur som tjener næringen i forhold til målsettingen om å øke verdiskapingen, basert på innspill fra aktørene i reiselivsnæringen.

Referansegruppens mandat:

Bistå arbeidsutvalget med arbeidet som et rådgivende organ for prosessen og sammen med arbeidsutvalget være besluttende forum for det endelig endelige forslaget til ny struktur.

#### **e. Arbeidsform**

Det har vært avholdt regelmessige styringsgruppemøter og møter med referansegruppen når det har vært behov. Det er også gjennomført høringsmøter med næringsrepresentanter, fylkeskommuner og kommuner for å sikre at innholdet i forslaget er i henhold til mål og hensikt. I siste del av prosessen tok næringsaktørene et aktivt initiativ til å ferdigstille dokumentet.

For ytterligere informasjon om prosessen viser vi til vedlegg nummer 1.

#### **f. Dagens struktur**

Aktørene i dagens struktur er som følger:

- Farsund 365 AS (Farsund)
- Risør Turistinformasjon (Risør)
- Arendal turistkontor/Arendal kommune (Arendal)
- Destinasjon Hovden (Hovden)
- Grimstad Turistkontor (Grimstad)
- Vekst i Lyngdal (Lyngdal)
- Turistkontoret for Lindesnesregionen (Lindesnes)
- Visit Sørlandet AS (Sørlandet)

Dagens struktur kjennetegnes av at:

- Strukturen har en konsolidert omsetning på MNOK 35

- Fratrullet omsetning turistinformasjoner og ARENA-prosjektet USUS på i alt MNOK 5,7 utgjør strukturens handlingsramme MNOK 29,3
- Gjennomgående små selskaper med omsetning under MNOK 2,5 og få ansatte, kun 2 selskaper av en viss størrelse (Hovden og Visit Sørlandet).
- Strukturen omfatter 2 aksjeselskaper, 1 medlemsorganisasjon, 1 stiftelse og 4 kommunale selskaper/funksjoner
- Næringslivet har styreflertall (53%) i strukturen
- 251 bedrifter er eiere av eller medlemmer i strukturen og bidrar årlig med MNOK 5,6 (19%) i form av tilskudd, kjøp av tjenester o.l. – dette utgjør i snitt kr 22 190,- pr bedrift
- Samtlige kommuner i Agderregionen har et eier- og/eller tilskudds forhold til strukturen og bidrar årlig med i snitt 46,- pr innbygger – samlet MNOK 13,5 (45%)
- Tilsvarende har begge de to fylkeskommunene et eier- og/eller tilskudds forhold til strukturen og bidrar årlig med i snitt kr 18,- pr innbygger – samlet MNOK 5,15. Av dette mottar landsdelsselskapet Visit Sørlandet AS 97 %.
- Samlet står det offentlige (kommuner, fylker og stat) for MNOK 19 (64%) av strukturens konsoliderte omsetning, mens bedrifter/egeninntjening står for MNOK 10,6 (36%).
- De 8 selskapene har i alt 27 fast ansatte – i tillegg kommer 22 ansatte/3 årsverk som sesongansatte
- 85% av de fast ansatte har utdannelse på det som i dag tilsvarer bachelor eller master nivå
- I alt har landsdelen 12 turistinformasjoner, hvorav 11 er helårsåpen
- Samlet disponerer selskapene MNOK 7,2 til markedsføring og salg inklusive personalkostnader – av dette ligger MNOK 3,5 (48%) i landsdelselskapet.
- 73% av markedsmidlene benyttes mot det norske ferie- og fritidsmarkedet, 26% mot det internasjonale.
- Selskapene driver samlet i regnskapsmessig balanse med intakt egenkapital
- Egenkapitalen for de 4 selskapene som har oppgitt egen balanse var ved årsskiftet MNOK 6,7, noe som gir en sterk egenkapitalandel på 69%
- Likviditeten er god med en samlet likviditetsgrad på 2,56

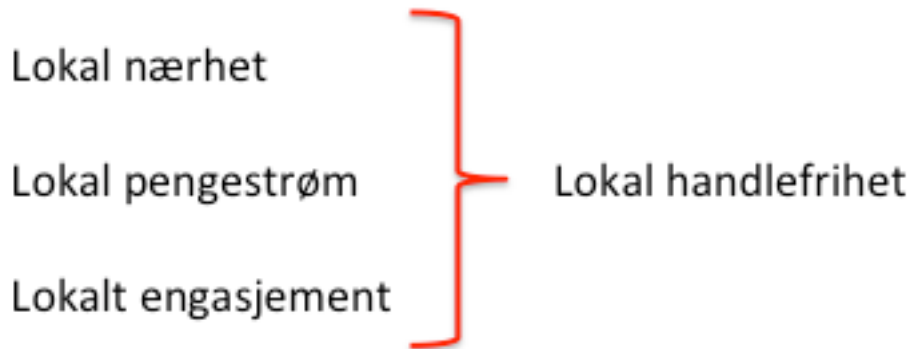
For ytterligere informasjon viser vi til vedlegg nummer 2.

## 2. Forutsetninger for fremtidig organisering av enhetene/selskapene

### a. Handlefrihet

For å sikre en fremtidig struktur som bygges på næringens premisser definerte prosjektgruppen et sett med grunnleggende forutsetninger som skulle være førende for fremtidens organisering av reiselivet. Forutsetningene er basert på tydelige tilbakemeldinger fra næringen selv, det offentlige og nøkkelpersoner i dagens destinasjonsapparat.

Lokal handlefrihet har vært et nøkkelord i så henseende – og med lokal handlefrihet menes at man beholder den lokale nærheten, har kontroll på de lokale pengestrømmene og beholder det lokale engasjementet.



I korte trekk har man spesifisert følgende forutsetninger for å kunne definere seg som en enhet i strukturen:

- At man ivaretar de definerte arbeidsoppgaver i et definert område.
- At man imøtekommer de til enhver tid gjeldende krav til økonomisk robusthet for enheten i det definerte området.
- At man åpner for mulige variable grensesnitt i fordelingen av arbeidsoppgaver avhengig av lokale/regionale forutsetninger i sitt område.

### b. Ivaretagelse av definerte oppgaver

En av forutsetningene for å definere seg som en enhet i strukturen er at man ivaretar minimumskravet til de oppgavene som skal løses. Enheten kan gjerne utføre ytterligere oppgaver, men dette forutsetter at man har den nødvendige kompetanse. Enheten må også ha den økonomiske bærekraft som er nødvendig for å være et enhet i strukturen

Det stilles også krav til at oppgavene må løses på en tilfredsstillende måte – noe som legger føringer for kompetansebehovet i enhetene.

Oversikt over oppgavene som skal løses av enhetene er beskrevet i punkt 3a i dette dokument.

### **c. Variabelt grensesnitt**

For å sørge for en fleksibel modell åpnes det for at lokale enheter kan møte kravet om løsning av arbeidsoppgaver ved å flytte leveransen av oppgaver til andre enheter i strukturen. På samme måte kan andre regionale eller lokale selskaper/enheter flytte leveransen av oppgaver til enhetene når dette er hensiktsmessig. Dette gjør at grensesnittene mellom de ulike selskapene/enhetene i strukturen kan variere fra område til område.

- Lokale enheter kan møte kravet til arbeidsoppgaver ved å flytte definerte oppgaver til landsdelsselskapet
- På samme måte kan landsdelsselskapet delegere arbeidsoppgaver til lokale enheter der dette er hensiktsmessig
- Grensesnittene kan variere fra område til område
- Grensesnittene reguleres med avtaler om hvem som skal utføre hva slik at minstekravet blir dekket

### **d. Økonomisk robusthet**

- En lokal enhet må kunne ha inntekter og dekke kostnadene som kreves for å utøve de definerte arbeidsoppgavene
- Kvaliteten på arbeidet må være så god at bedriftenes betalingsvillighet bidrar til at enhetene blir bærekraftige
- Økonomisk robusthet anbefalt av strukturutvalget i prosessen innebærer:
  - Minimum 5 millioner i driftsmidler (prosjekter, arrangementsdrift og turistinformasjon holdes utenfor)
  - Minimum 2-3 faste ansatte (prosjektansatte forutsettes ansatt kun i prosjektets levetid)
  - Optimalt 50/50 næring og offentlig finansiering
  - Forpliktende samarbeidsavtaler med resten av strukturen
  - Opprettholdelse av nødvendige strukturer som over tid styrker reiselivsbedriftene

### **e. Forholdet til lokale enheter**



- Uavhengig av hvordan man lykkes med å reorganisere destinasjonsselskapene og aktørene som i dag utgjør den regionale strukturen, vil det utvilsomt fortsatt være lokale aktører som opprettholder en virksomhet som arbeider med reiselivsrelaterte utfordringer i vår region og som ikke vil inngå i en ny, felles juridisk enhet
- Dette kan for eksempel være regionale/lokale selskaper som arbeider med generell næringsutvikling, der reiseliv inngår som en av flere sektorer de vier oppmerksomhet. Det kan også være rene kommunale aktiviteter knyttet til turistinformasjon m.v.
- Slike enheter vil kunne inngå avtaler med landsdelselskapet og kjøpe spesifiserte tjenester fra landsdelselskapet/kompetansesenteret, på lik linje med næringsdrivende.

### 3. Oppgave- og kompetansebehov for fremtidig struktur

#### a. Oppgaver

Det fremtidige selskapet bør kort oppsummert levere følgende:

- Kreativ kraft i regionen for å utvikle nye produkter og tjenester
- Utvikle kraftfulle salgskanaler som også ivaretar distriktene
- Utvikle, pakke og selge produktpakker
- Stimulere til operativ samhandling i regionen

Med dette som grunnlag er det utarbeidet en oversikt og fordeling av oppgavene som skal løses i strukturen:

INNOVASJON NORGE / NASJONALT	REGION	LOKALT	BEDRIFT
	Videreføring og integrasjon av Arena USUS		
Koordinering av brukerstyrt forskning	Koordinering og initiering av forskning		
Produktutvikling og konseptualisering	Produktutvikling og konseptualisering regionalt. Kunnskapsformidling.	Innspill knyttet til produktutvikling og konseptualisering	Ansvar for egen produktutvikling og konseptualisering
Reisemålsutvikling	Reisemålsutvikling – regionalt/ kunnskapsformidling	Reisemålsutvikling – lokalt /kunnskapsformidling	Reisemålsutvikling

Kompetanseutvikling (kurs og opplæring)	Kompetanseutvikling i samarbeid med relevante aktører	Initiere behov for kompetanseutvikling	
	Partnerskapsutvikling / strategiske allianser		
Samfunns- og næringskontakt (nasjonalt, internasjonalt)	Samfunns- og næringskontakt / kompetanse (regionalt, nasjonalt)	Samfunns- og næringskontakt (lokalt)	Samfunns- og næringskontakt for egen bedrift
NCB	Arrangementsturisme (kompetanse)	Arrangementsturisme (initiativ)	Gjennomføring
NCB	MICE (koordinerende)	MICE (operative tiltak)	
Cruise, koordinering Cruise Norway	Cruise, koordinering	Cruise (operative tiltak)	
Markedstrender, analyse, statistikk, effektmåling, benchmarking	Formidling av markedstrender, analyse, statistikk. Regionale analyser.		Melde inn data
Presse og visning (internasjonal)	Presse og visning (initiere og organisere regionalt)	Presse og visning (initiere og gjennomføre lokalt)	Presse og visning (vertskap)
Markedsstrategi (internasjonal)	Utvikling av markedsstrategi regionalt, med input til internasjonal strategi	Input til markedsstrategi	
Utvikling av markedsmateriell	Utvikling av markedsmateriell	Behovsinput	
Internasjonal markedsføring	Internasjonal markedsføring	Innspill	

Markedsføring nasjonalt	Markedsføring nasjonalt	Innspill	Egen markedsføring
Tilrettelegging for salg (omdømmebyggende markedsføring)	Tilrettelegging for regionalt salg (salgsutløsende markedsføring)  Salg.	Tilrettelegging for lokalt salg (salgsutløsende markedsføring)  Salg.	Salg
Bookingsystem (tilrettelegging)	Effektivering av felles booking og pakking av produkter for regionen	Booking og pakking av produkter (kvalitetssikring av innhold)	Booking (innholdsleveranse)
Utvikling av nasjonal mal for innhold i turistinformasjoner (modulbasert)	Effektivering av nasjonal mal for innhold i turistinformasjoner.	Tilrettelegging for definerte moduler for aktuell kommune. Mulig leveranse av innhold.	Vertskap i bedrift, inklusive oppdatert informasjon for sin bedrift.

## b. Kompetansebehov

Det er essensielt at selskapet må kunne tilby kompetanse og ressurser som bedriftene allerede ikke har eller er gode nok på. Behovet for kompetanse må til enhver tid sees i sammenheng med oppgavene selskapet skal løse.

Det er viktig at selskapet innehar spesialistkompetanse som til enhver tid kan møte bedriftenes behov. En del av denne kompetansen kan knyttes opp mot selskapet i form av korttidsansettelser eller ved konsulentavtaler.

## 4. Forretningsmodell

### a. Samhandling i strukturen

Utgangspunktet for den nye forretningsmodellen er å samle ressursene i et regionalt kompetansesenter. Det åpnes for å organisere dette med lokale enheter/ansvarsområder/KAMer som betjener næringslivet og kommuner i et definert område. Fordelingen av arbeidsoppgaver er definert i 3a. Det regionale kompetansesenteret vil også ivareta Arena USUS-prosjektet som en del av kompetansesenterets fremtidige oppgaver.

Anbefalingen fra prosjektgruppen er følgende:

- Det etableres ett nytt landsdelsskap som samler og videreutvikler dagens kompetansemiljøer innenfor "destinasjonsstrukturen" i Agder-fylkene. Det nye selskapet skal også innarbeide dagens prosjektaktiviteter i Arena Usus som en del av sin daglige drift.
- Selskapets formål skal være å bidra til utvikling av Agder-fylkene som reisemål og ha et regionalt ansvar for:
  - Kommersiell markedsføring
  - Kompetanseutvikling
  - Felles produktutvikling og B2B-samarbeid mellom reiselivsaktører i regionen
  - Pakking av opplevelsestilbud
  - Salgsaktiviteter rettet mot det nasjonale og internasjonale kurs- og konferansemarkedet
- Det regionale selskapet bør først og fremst være et "kompetansenav" for reiselivsnæringen i regionen
- Selskapet bør få ansvaret for å videreføre etablerte aktiviteter og prosjekter i Arena USUS. (Usus avsluttes som Arena-prosjekt høsten 2015).

Arena Usus søker nå om å få status som NCE. Dersom man lykkes med å oppnå NCE-status, vil det fortsatt være rom for å videreutvikle de regionale initiativene innenfor det nye destinasjonsselskapet, mens NCE-prosjektet videreføres parallelt som et definert prosjekt med egne målsettinger innenfor en begrenset tidsperiode (5+5 år).

En samling av ressursene vil styrke nærhet, lokalt engasjement og aktørenes kontroll på lokale pengestrømmer. Det er også avgjørende å bevare den lokale handlefrihet, selv om man inngår i en større, regional enhet.

Det forutsettes at selskapet har en sterk lokal forankring og tilstedeværelse, blant annet med flere lokasjoner i landsdelen. Desentraliserte enheter må ha ressurser og spisskompetanse som kan møte behovene i lokalt reiseliv, og også kunne levere tjenester til resten av regionens reiselivsaktører. Dette forutsetter tilslutning til denne modellen fra de aktuelle aktørene.

Lokal tilstedeværelse og tett oppfølging av den enkelte bedrift løses gjennom en ordning med dedikerte bedriftskontakter (KAM) som har ansvar for konkrete enkeltbedrifter som er tilsluttet nettverket i hvert definert område i strukturen. Kontaktene (KAMene) vil delta sammen med de lokale bedriftene i de lokale markedsråd. Bedriftene må oppleve konkret nytte for sine investerte kroner. Dette er en forutsetning for å øke bedriftenes bidrag til finansiering av destinasjonsstrukturen. Enhetene i strukturen må prioritere å skape kommersiell troverdighet og tillit i reiselivsbedriftene, noe som forutsetter løpende kartlegging av bedriftenes behov og synliggjøring av muligheter for økt verdiskapning for den enkelte virksomhet.

## **b. Bedriftens binding og rettigheter til strukturen**

- Betalt medlemskap gjennom fast årsavgift og variable investeringer i henhold til deltakelse i aktiviteter.
- Betalt medlemskap enten direkte i strukturen eller i USUS gir samme rettigheter.
- Knyttet med avtale til én enhet i strukturen (inkludert USUS), som gir tilgang til en grunnpakke av tjenester. Er man ikke medlem får man ikke tilgang til tjenestene.
- Får rett til resten av strukturens tilbud av tjenester mot kompensasjon.
- Får mulighet til å samhandle med andre regioner/destinasjoner mot avtalt kompensasjon
- Skal man ha tilgang til USUS, må man være medlem direkte i USUS.

## **c. Lokal styring**

- Lokale markedsråd skal sikre lokale interesser. Det kan derfor være hensiktsmessig å etablere slike i områder som har tilstrekkelig kritisk masse av reiselivsaktører/bedrifter.
- Markedsrådet skal være sammensatt av lokale næringsrepresentanter og de key account managers (KAM) som har ansvaret for bedrifter i et definert område.
- Markedsrådet skal ha en operativ rolle, noe som innebærer styring og bruk av lokale midler og utvikling av aktiviteter. KAM skal koordinere dette med den sentrale enheten og andre enheter
- Koordinerer input til sentrale aktiviteter
- Bestiller oppdrag for området fra eksterne og interne strukturer

## **d. Merkevarer**

Ivaretagelse av eksisterende merkevarer er svært viktige med tanke på lokal eierskapsfølelse. Eierskapet til merkevarerne bør ligge i de lokale enhetene. De beste forutsetningene for å løfte frem nye, unike merkevarer bør forvaltes lokalt med hjelp fra den regionale kompetansen.

På samme måte som det settes krav til bærekraftig og robust økonomi bør det også stilles krav til at merkevarene som dyrkes i regionen er bærekraftige. Selskapet bør ha fokus på å styrke og bygge de etablerte merkevarene.

#### **e. Inntektskilder**

Selskapets primære inntektskilder vil være:

- Medlemsavgifter fra bedrifter  
Alle reiselivsbedrifter i regionen kan ha et medlemskap i virksomheten. Dette medlemskapet gir tilgang til alle tjenester i destinasjonsnettverket.
- Langsiktige tjenestekjøpsavtaler fra deltakende kommuner
- Langsiktige rammeavtaler om tjenestekjøp med fylkeskommunene
- Variable inntekter knyttet til aktivitet (med bidrag fra relevante aktører – både offentlige og private)  
Dette omfatter kampanjer, messedeltakelser og andre markedstiltak der bedriftene/andre aktører selv har kan påvirke bruk av øremerkede penger. Dette skal sikre mer effektiv bruk av pengene, og hvor hver enkelt bidragsyter skal kunne se sterkere sammenheng mellom investerte ressurser og forventet avkastning
- Prosjektbasert inntekt knyttet til spesifikke og tidsbegrensede prosjekter med bidrag fra offentlig og privat sektor
- Salg av tjenester og produkter  
Dette vil i stor grad handle om en kommersialisering av landsdelselskapets virksomhet med sikte på å stimulere utvikling av tilbud og tjenester for reiselivet i regionen som er etterspurt, ønsket og kommersielt bærekraftig. I dette ligger det også en videreføring og utvikling av Arena USUS-aktiviteter. I dag bidrar allerede 100 bedrifter med betydelige ressurser, og det er et åpenbart potensial for å utvikle dette nettverket betydelig. Flere deltakende bedrifter vil øke både inntekter, attraktivitet og slagkraften til nettverket.

En samling og bedre bruk av ressursene, vil gi grunnlag for å øke inntektene fra næringen fordi en større del av pengene kan brukes til aktivitet. Det blir en tettere sammenheng mellom hva den enkelte bedrift investerer og hva som gis i gjenytelse. Å forsterke samlingen av kompetanse, erfaring og kunnskap i ett selskap vil gi større slagkraft, mer optimal utnyttelse av kompetansen, mer effektivt tidsbruk, økonomiske besparelser, noe som igjen vil gi bedre evne for strukturen til å betjene næringens behov.

#### **f. Eierskap, juridisk struktur, styresammensetning og ansettelse**

- Prosjektgruppen anbefaler i sin konklusjon at strukturen samles i én juridisk enhet.

- Av praktiske årsaker anbefaler prosjektgruppen at et nytt landsdelselskap rent juridisk er en videreføring av Visit Sørlandet, med tilpassede vedtekter. Det anbefales at det gjennomføres en rettet emisjon mot relevante næringsaktører for å gi næringen selv en mer sentral posisjon i selskapet. Man anbefaler også at det vurderes om selskapet får et nytt navn.
- Alle stillinger i den nåværende strukturen bør evalueres i forbindelse med overgangen til ny struktur. Det anbefales at alle fremtidige stillinger utlyses på nytt.
- Dersom man ikke lykkes i å etablere ett selskap i første fase bør de områder som beholder eget eierskap knyttes sammen i en – for begge parter – forpliktende samarbeidsavtale.
- Styret anbefales bestående av en majoritet av representanter fra reiselivsbedriftene. Styret bør bestå av 5-7 medlemmer, og ha en representasjon som ivaretar lokalområdene.
- Eierskap:  
Reisemålselskapene kan ha forskjellig eierstruktur og eierskapsform

Selskapene kan være:

- Aksjeselskap
  - Interkommunalt selskap (IKS)
  - Samvirke /Andelslag
  - Stiftelse
  - Forening
- Eierstruktur kan variere fra rene privateide selskaper til selskaper hvor det offentlige eier andeler eller hele selskapet. Selv om man anbefaler å bygge strukturen på et eksisterende aksjeselskap legges det ved en vurdering av fordeler og ulemper ved forskjellige selskapsformer. Se vedlegg 3.

## **g. Avtaleverk**

Det er ønskelig at det benyttes et felles avtaleverk for den nye strukturen for reisemålselskaper i Norge. En mal for ulike avtaler mellom de ulike aktørene i strukturen, som kan brukes på nasjonalt nivå, er utviklet, og kan tilpasses lokale behov. Det forutsettes at denne type avtaler ligger innenfor det regelverk som i dag eksisterer og at gjeldende regler for offentlig anskaffelser, EØS-regler og så videre følges når offentlig sektor er en av avtalepartene eller har eierskap i noen av de selskapene avtalene omfatter som utløser plikt om å følge loven om offentlig anskaffelse.

Vedlagt avtalemalene er det utarbeidet en veiledning for hvordan avtalene skal brukes, og hvilke områder man bør være oppmerksom på og ta hensyn til for at det til enhver tid gjeldende lovverk blir fulgt.

Aktørene som omfattes av avtalestrukturen er:

Offentlig sektor:

- Fylkeskommuner
- Kommuner
- Annen offentlig sektor, som for eksempel Innovasjon Norge, andre direktorat, departementer med mer.

Reisemålselskap /lokale enheter:

- Destinasjonsselskap
- Regionale selskap
- Lokale enheter innenfor samme selskapsstruktur

Reiselivsbedrifter:

- Bedrifter relatert til reiselivsorientert virksomhet og som ønsker å motta ytelser fra reisemålsselskapene.

Avtalemålene skal dekke følgende typer avtaler:

- Avtale om grunnleveranse av tjenester og kompetanse fra reisemålsselskap til bedrift (medlemsavtale)
- Avtale om tjenestekjøp og leveranser fra reisemålsselskap til bedrift
- Avtale om tjenestekjøp og leveranser fra reisemålsselskap til kommunal og fylkeskommunal sektor
- Avtale om tjenestekjøp og leveranser fra reisemålsselskap til annen offentlig sektor
- Avtaler om arbeidsfordeling og utførelse av arbeidsoppgaver mellom ulike reisemålsselskaper eller enheter i en struktur
- Prosjektavtaler. Avtaler knyttet til spesifikke prosjekt mellom deltakerne og eierne av prosjektet, som skal beskrive hvordan prosjektet skal gjennomføres og hvilke rammer som gjelder for prosjektet.

## **h. Avregningsmodell**

Prosjektgruppen anbefaler at det innføres en felles avregningsmodell for hele strukturen. Det er under utarbeidelse ulike forslag til modeller som kan gi grunnlag for å finne en best mulig egnet modell for Agder.

## **5. Konklusjon**

### **a. Anbefalinger:**



- Det etableres et nytt landsdelselskap som skal være et kompetansenav for opplevelses- og reiselivsnæringen i regionen. Selskapets formål skal være å styrke regionen som reisemål gjennom å bidra til at bedrifter og andre reiselivsaktører i regionen utvikler opplevelsestilbud og tjenester som er unike i internasjonal målestokk.
- Prosjektgruppen anbefaler at strukturen samles i én juridisk enhet. Det åpnes for fusjon med dagens enheter i regionen, basert på en frivillig, åpen modell.
- Selskapet skal drives med utgangspunkt i arbeidsmetodikken (bedriftsnettverk) som er etablert gjennom Arena Usus.
- Det bør vurderes om selskapet skal gis et nytt navn, selv om den juridiske enheten formelt sett ikke endres. Hovedformålet ved en navneendring vil være å tydeliggjøre at selskapet er en videreutvikling av det eksisterende landsdelselskapet, og ikke bare en videreføring av dagens selskap. I denne sammenhengen må det også vurderes hva man eventuelt mister ved å velge et annet markedsnavn enn innarbeidede "Visit Sørlandet".
- Av praktiske årsaker anbefaler prosjektgruppen at et nytt landsdelselskap uansett rent juridisk er en videreføring av Visit Sørlandet, med tilpassede vedtekter. Dette har blant annet sammenheng med at man her har en etablert struktur med svært bred deltakelse som det er ønskelig å videreføre.
- Det anbefales at det gjennomføres en rettet emisjon mot relevante næringsaktører for å gi næringen selv en mer sentral posisjon i selskapet. Styret bør ha et flertall valgt av næringen, noe som bør vedtekstfestes.
- Selskapet skal ha være regionalt kompetansesenter.
- Alle stillinger i den nåværende strukturen bør evalueres i forbindelse med overgangen til ny struktur.
- Dersom man ikke lykkes i å etablere ett selskap i første fase bør de områder som beholder eget eierskap knyttes sammen med landsdelselskapet gjennom en – for begge parter – forpliktende samarbeidsavtale som regulerer samhandlingen med sikte på optimal samlet ressursutnyttelse.
- Styret anbefales bestående av en majoritet av representanter fra reiselivsbedriftene. Styret bør bestå av 5-7 medlemmer, og ha en representasjon som ivaretar lokalområdene. Selskapet skal drives, finansieres og utvikles med utgangspunkt i behov som etterspørres av næringsaktørene i regionen

#### **b. Gevinster ved ny struktur**

- Større nærhet til markedet og bedriftene

- Mer innovasjonskraft gjennom samling av ressursene (og høyere kompetanse)
- Mer salgskraft gjennom samling av ressursene
- Høyere kompetanse til å utvikle/kommersialisere gamle og nye produkt- og tjenestekonsepser
- Mindre bruk av eksterne ressurser
- Bedre økonomistyring, samt at større andel av økonomiske midler går til operative tiltak
- Mer robust økonomi
- Lettere å målstyre og etablere konsekvens
- Lettere å tiltrekke seg kompetente medarbeidere
- Større påvirkningskraft

**c. Anbefalt videre fremdrift**

<b>Oppgave</b>	<b>Tidspunkt</b>
Endelig behandling av planen i referansegruppen	29.04.15
Justering av prosjektplan og fremlegging for generalforsamling i Visit Sørlandet	Juni 2015
Innsalg mot eierne i reisemålselskapene og kommuner	August/september 2015
Utarbeidelse av detaljert handling- og tiltaksplan for implementering	September 2015
Iverksettelse og implementering av planen	Oktober-desember 2015
Etablering av ny selskapsstruktur	01.01.2016

**6. Vedlegg**

- Vedlegg 1: "Ny reiselivsstruktur i Agder-fylkene" av NHO Agder
- Vedlegg 2: "En kvantitativ analyse av destinasjonsstrukturen i Agder" av TD Consulting AS

- Vedlegg 3: "Eierskapsmodeller i en fremtidig struktur for norsk reiseliv" av Advokatfirmaet Wiersholm AS
- Vedlegg 4: Avtaleverk med veiledning (foreligger i mai 2015)