

Roar Samuelsen, Frode Kann
og Frants Gundersen

Møre og Romsdal - et reiselivsfylke med ambisjoner

Evaluering av effekten av
fylkeskommunens bruk av virkemidler
inn mot reiselivsnæringen 2006-2009



NIBR

Norsk institutt for by- og regionforskning

Møre og Romsdal

- et reiselivsfylke med
ambisjoner

Roar Samuelsen, Frode Kann
og Frants Gundersen

Møre og Romsdal

- et reiselivsfylke med
ambisjoner

Evaluering av effekten av
fylkeskommunens bruk av virkemidler
inn mot reiselivsnæringen 2006-2009

NIBR-rapport 2011:2

Tittel: **Møre og Romsdal
– et reiselivsfylke med ambisjoner**
Evaluering av effekten av fylkeskommunens
bruk av virkemidler inn mot reiselivsnæringen
2006-2009

Forfattere: Roar Samuelson, Frode Kann
og Frants Gundersen

NIBR-rapport: 2011:2
ISSN: 1502-9794
ISBN: 978-82-7071-871-9
Prosjektnummer: 0-2888
Prosjektnavn: Evaluering av effekten av Møre og Romsdal
fylkeskommune sin bruk av virkemidler inn
mot reiselivsnæringen

Oppdragsgiver: Møre og Romsdal fylkeskommune
Prosjektleder: Roar Samuelson

Referat: Rapporten undersøker effektene av
fylkeskommunes virkemiddelbruk på drøyt 48
millioner kroner overfor reiselivsnæringen i
fylket i perioden 2006-2009. Konklusjonen er
at effekten var størst hos Fjord Norge AS og
de 30 enkeltprosjektene, mens det hefter
større usikkerhet til Møre og Romsdal
Reiseliv og fire destinasjonsselskaper.

Sammendrag: Norsk og engelsk

Dato: Januar 2011
Antall sider: 166
Pris: Kr 300,-

Utgiver: Norsk institutt for by- og regionforskning
Gaustadalléen 21,
0349 OSLO
Telefon: (+47) 22 95 88 00
Telefaks: (+47) 22 60 77 74
E-post: nibr@nibr.no

Vår hjemmeside: <http://www.nibr.no>

Trykk: Nordberg A.S.
Org. nr. NO 970205284 MVA
© NIBR 2011

Forord

Prosjektet ”Evaluering av effekten av Møre og Romsdal fylkeskommune sin bruk av virkemidler inn mot reiselivsnæringen” er gjennomført av Norsk institutt for by- og regionforskning (NIBR) på oppdrag av Møre og Romsdal fylkeskommune. Prosjektet er i sin helhet utført i 2010. Arbeidet ble påbegynt i juli og ble avsluttet i desember. I løpet av prosjektet har det bl.a. blitt gjennomført intervjuer/telefonsamtaler med 35 personer i ulike roller i reiselivsnæringen i fylket. I tillegg har det blitt gjennomført en survey blant bedrifter i Fjord Norge regionen og i bedrifter i Møre og Romsdal fylke.

Fra NIBRs side har tre forskere vært involvert: Frants Gundersen og Frode Kann har bistått i arbeidet med og presentasjon av resultater fra survey og materiale fra bedrifts- og foretaksregisteret. Roar Samuelsen har vært prosjektleder og gjennomført det meste av arbeidet med rapporten.

NIBR ønsker å takke for den velvilligheten vi har blitt møtt med i gjennomføringen av prosjektet, ikke minst fra alle de som satte av tid til intervju/samtale med representanter fra NIBR.

Oslo, januar 2011

Olaf Foss

Forsknings sjef

Innhold

Forord	1
Tabelloversikt	5
Figuroversikt	7
Sammendrag	10
Summary	13
1 Utfordringer for reiselivet i Møre og Romsdal	16
1.1 Utgangspunkt og gangen i rapporten	16
1.2 Virkemidler, målsettinger, ressursbruk og evalueringsspørsmål	18
1.2.1 Fjord Norge AS	19
1.2.2 Møre og Romsdal Reiseliv	20
1.2.3 Øremerkede midler til destinasjonsselskapene	25
1.2.4 Tilskudd til enkeltprosjekter etter søknad.	30
1.2.5 Samlet ressursbruk i perioden 2006-2009/10	31
2 Metode	32
2.1 Analytisk ramme for prosjektet	32
2.2 Prosess for gjennomføring av prosjektet	35
3 Møre og Romsdal fylkeskommunes medvirkning i Fjord Norge AS	39
3.1 Innledning	39
3.2 Utviklingen av hovedindikatoren utenlandske gjestedøgn	40
3.3 Vurdering av fylkeskommunenes bidrag til markedsføringsaktiviteten i Fjord Norge AS	45
3.4 Oppsummering	50
4 Møre og Romsdal fylkeskommunes medvirkning i Møre og Romsdal Reiseliv	53
4.1 Innledning	53
4.2 Utvikling av hovedindikatorene	55

4.2.1	Utvikling i antall bedrifter og sysselsetting 1998-2010.....	55
4.2.2	Utvikling i norske gjestedøgn.....	65
4.3	Næringens kjennskap til Møre og Romsdal Reiseliv og virksomhetens betydning.....	68
4.4	Organisasjons- og styringsmessige forhold i Møre og Romsdal Reiseliv.....	75
4.4.1	Næringens vurdering av Møre og Romsdal Reiseliv sitt arbeid og aktivitet.....	76
4.4.2	Møre og Romsdal Reiselivs organisering i forhold til formål og oppgaveløsning.....	80
4.4.3	Styret i Møre og Romsdal Reiseliv.....	85
4.5	Oppsummering	87
4.5.1	Oppsummering - hovedindikatorer.....	87
4.5.2	Oppsummering - Møre og Romsdal Reiseliv som organisasjon	89
5	Midler til forsterking av tiltak i Reiselivsprogrammet.....	92
5.1	Innledning.....	92
5.2	Oversikt over destinasjonsselskapenes tiltak	96
5.3	Næringens kjennskap til og oppfatninger om tiltakene for å forsterke innsatsen i Reiselivsprogrammet	103
5.3.1	Næringens vurdering av tiltakene for å forsterke Reiselivsprogrammet	104
5.3.2	Næringens oppfatning av de viktigste effektene av tiltakene for å forsterke Reiselivsprogrammet.....	108
5.4	Vurdering av tiltakene i destinasjonsselskapene.....	110
5.4.1	Fellessatsinger, samarbeid og merverdi?.....	110
5.5	Oppsummering	115
6	Tilskudd til prosjekter og tiltak etter søknad.....	117
6.1	Innledning.....	117
6.2	Evaluerings av prosjektstøtte i perioden 2006-2009.....	119
6.2.1	Oversikt over prosjekter som har mottatt støtte 2006-2009.....	120
6.2.2	Nærmere om resultater og effekter av prosjekt- støtte i de enkelte prosjektene.....	125
6.2.3	Vurderinger av effekter av å være med på utviklingstiltak.....	136
6.3	Oppsummering	139

7	Konklusjoner.....	140
7.1	Vurdering av fylkeskommunens samlede ressursbruk	140
7.2	Nivå 1. Møre og Romsdal fylkeskommunes medvirkning i Fjord Norge AS	143
7.3	Nivå 2. Møre og Romsdal fylkeskommunes medvirkning i Møre og Romsdal Reiseliv.....	145
7.4	Nivå 3. Midlene til forsterking av tiltak i Reiselivsprogrammet	150
7.5	Nivå 4. Tilskudd til prosjekter og tiltak	152
	Litteratur.....	154
Vedlegg 1	Spørreskjema til reiselivsbedrifter i Fjord Norge- regionen.....	155
Vedlegg 2	Intervjuguide.....	166
Vedlegg 3	Spørreskjema Møre og Romsdal fylkeskommunes støtte til enkeltprosjekter 2006-2009	167

Tabelloversikt

Tabell 1.1	Støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Fjord Norge AS 2006-2009	20
Tabell 1.2	Tilskudd fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Møre og Romsdal Reiseliv 2006-2009	23
Tabell 1.3	Møre og Romsdal fylkeskommunes støtte til destinasjonsselskapene 2008-2010.....	25
Tabell 1.4	Møre og Romsdal fylkeskommunes støtte til enkeltprosjekter 2006-2009.....	30
Tabell 1.5	Møre og Romsdal fylkeskommunes samlede virkemiddelbruk på de fire nivåene 2006-2009/10	31
Tabell 2.1	Effektindikatorer basert på NIBRs BOF-database....	35
Tabell 2.2	Fylkesvis fordeling av bedrifter som har mottatt den elektroniske spørreundersøkelsen	36
Tabell 2.3	Fylkesvis fordeling av bedrifter som har besvart den elektroniske spørreundersøkelsen	37
Tabell 3.1	Støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Fjord Norge AS 2006-2009	39
Tabell 3.2	Næringens vurdering av fylkeskommunenes bidrag til markedsføringsaktiviteter i Fjord Norge AS	45
Tabell 4.1	Tilskudd fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Møre og Romsdal Reiseliv 2006-2009	53
Tabell 4.2	Antall enheter i reiselivsnæringene i Møre og Romsdal 1998-2010	56
Tabell 4.3	Antall sysselsatte i reiselivsnæringene i Møre og Romsdal 1998-2010	57
Tabell 4.4	Indeksert utvikling i sysselsetting fram til og fra 2006.....	58
Tabell 4.5	Utenlandske gjestedøgn og beregnet omsetningsvekst 2004–2008.....	61
Tabell 5.1	Møre og Romsdal fylkeskommunes støtte til destinasjonsselskapene 2008-2010.....	94

Tabell 5.2	Øremerkede midler fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Destinasjon Kristiansund & Nordmøre 2008-2010.....	97
Tabell 5.3	Øremerkede midler fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Destinasjon Geirangerfjord & Trollstigen 2008-2010.....	98
Tabell 5.4	Øremerkede midler fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Destinasjon Molde & Romsdal 2008-2010.....	99
Tabell 5.5	Øremerkede midler fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Destinasjon Ålesund & Sunnmøre 2008-2010	101
Tabell 5.6	Næringens oppfatning av de viktigste effektene av tiltakene for å forsterke Reiselivsprogrammet	109
Tabell 6.1	Møre og Romsdal fylkeskommunes støtte til enkeltprosjekter 2006-2009.....	117
Tabell 6.2	Næringens vurdering av betydningen ved å delta i prosjekter med støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune	119
Tabell 6.3	Formål og tematisk fokus i prosjekter støttet av Møre og Romsdal fylkeskommune 2006-2009.	120
Tabell 6.4	Møre og Romsdal fylkeskommunes støtte til prosjekter 2006-2009. Støtte pr. år i 1000 kr.....	123
Tabell 6.5	Møre og Romsdal fylkeskommunes støtte til prosjekter 2006-2009. Rangert etter størrelse	124
Tabell 6.6	Formål for og effekter av å delta i prosjekter støttet av Møre og Romsdal fylkeskommune 2006-2009.....	125
Tabell 7.1	Møre og Romsdal fylkeskommunes samlede virkemiddelbruk på de fire nivåene 2006-2009/10..	140
Tabell 7.2	Næringens vurdering av Møre og Romsdal fylkeskommunes samlede ressursbruk inn i reiselivsnæringen	141

Figuroversikt

Figur 2.1	Analysemodell.....	32
Figur 2.2	Samlet ressursbruk Møre og Romsdal fylkes- kommune 2006-2009/10	34
Figur 3.1	Sammenhengen mellom målsetting, ressursbruk og effekter	40
Figur 3.2	Utenlandske gjestedøgn i Norge 1998-2009 i 1000 døgn	42
Figur 3.3	Utenlandske gjestedøgn i Fjord Norge-regionen 1998-2009 i 1000 døgn.....	42
Figur 3.4	Utenlandske gjestedøgn i Møre og Romsdal 1998-2009 i 1000 døgn.....	43
Figur 3.5	Bedriftenes vurderinger av markedsføringsinn- satsens betydning for kjennskapet til Vestlands- fylkene som reisemål.....	47
Figur 3.6	Bedriftenes vurderinger av markedsføringsinn- satsens betydning for kjennskapet til eget fylke som reisemål	48
Figur 3.7	Bedriftenes vurderinger av markedsføringsinn- satsens betydning for antall gjestedøgn	49
Figur 3.8	Bedriftenes vurderinger av markedsføringsinn- satsens betydning for sesongforlengelse.....	50
Figur 4.1	Sammenhengen mellom målsetting, ressursbruk og effekter	54
Figur 4.2	Indeksert utvikling i antall enheter i reiselivs- næringene i Møre og Romsdal 1998-2010.....	57
Figur 4.3	Indeksert utvikling i sysselsetting i reiselivs- næringene i Møre og Romsdal 1998-2010.....	60
Figur 4.4	Utviklingen i antall norske gjestedøgn i landet samlet 1998-2009 i 1000 døgn.....	65
Figur 4.5	Utviklingen i antall norske gjestedøgn i Fjord Norge-regionen 1998-2009 i 1000 døgn.....	66

Figur 4.6	Utvikling i antall norske gjestedøgn i Møre og Romsdal 1998-2009 i 1000 døgn	66
Figur 4.7	Næringens kjennskap til virksomheten til Møre og Romsdal Reiseliv generelt.....	68
Figur 4.8	Næringens kjennskap til Møre og Romsdal fylkeskommunes ressursbruk inn i Møre og Romsdal Reiseliv	69
Figur 4.9	Næringens kjennskap til den årlige Reiselivskonferansen	70
Figur 4.10	Næringens kjennskap til de årlige studieturene i regi av Møre og Romsdal Reiseliv	70
Figur 4.11	Næringens vurdering av om ressursbruken i inn i Møre og Romsdal Reiseliv faktisk har bidratt til flere turister.....	72
Figur 4.12	Næringens vurdering av om ressursbruken i inn i Møre og Romsdal Reiseliv er vel anvendt til profilering og destinasjonsutvikling.....	73
Figur 4.13	Næringens vurdering av framtidig fylkeskommunal støtte til Møre og Romsdal Reiseliv.....	74
Figur 4.14	Næringens vurdering av framtidig fylkeskommunal ressursbruk.....	74
Figur 4.15	Sammenhenger mellom målsettinger, innsats og organisering av tiltak.....	76
Figur 4.16	Næringens vurdering av Møre og Romsdal Reiseliv sitt arbeid og aktivitet.....	77
Figur 5.1	Sammenheng mellom målsettinger, ressursbruk og effekter	96
Figur 5.2	Næringens kjennskap til aktiviteter og tiltak i destinasjonsselskapene i Møre og Romsdal	103
Figur 5.3	Næringens kjennskap til tiltak for å forsterke innsatsen i Reiselivsprogrammet.....	104
Figur 5.4	Næringens vurdering av tiltakenes betydning for faktisk besøk til fylket eller destinasjonene	105
Figur 5.5	Næringens vurdering av tiltakenes betydning for profilering og utvikling av destinasjonene.....	106
Figur 5.6	Næringens vurdering av tiltakenes betydning for å utløse nye tiltak og satsinger i destinasjonsselskapene.....	107
Figur 5.7	Næringens vurdering av eventuelle fellestiltaks betydning for økt samarbeid mellom destinasjonsselskapene	107

Figur 5.8	Fordelingen av næringens oppfatning av de viktigste effektene	110
Figur 6.1	Sammenheng mellom målsettinger, ressursbruk og effekter	118

Sammendrag

Roar Samuelsen, Frants Gundersen og Frode Kann

Møre og Romsdal – et reiselivsfylke med ambisjoner

- evaluering av effekten av fylkeskommunens bruk av virkemidler inn mot reiselivsnæringen 2006-2009

NIBR-rapport 2011:2

Denne rapporten oppsummerer erfaringene fra prosjektet *Evaluering av effekten av Møre og Romsdal fylkeskommune sin bruk av virkemidler inn mot reiselivsnæringen*. Prosjektet er gjennomført av Norsk institutt for by- og regionforskning (NIBR) på oppdrag av Møre og Romsdal fylkeskommune. Prosjektet er i sin helhet utført i 2010.

I forbindelse med prosjektet er det bl.a. gjennomført intervjuer med representanter for Møre og Romsdal fylkeskommune, de fire destinasjonsselskapene i fylket, Fjord Norge AS, styremedlemmer i Møre og Romsdal Reiseliv, næringsorganisasjoner og bedrifter. I tillegg ble en elektronisk spørreundersøkelse sendt til reiselivsbedrifter i Møre og Romsdal, Sogn og Fjordane, Hordaland og Rogaland. Det har også vært avholdt et møte med representanter fra Møre og Romsdal fylkeskommune i avslutningsfasen av prosjektet.

Hovedspørsmålet som skulle besvares gjennom prosjektet er hva som er effektene av Møre og Romsdal fylkeskommunes virkemiddelbruk overfor reiselivsnæringen i perioden 2006-2009. Oppdragsgiver var særlig interessert i få mer kunnskap om hvilke områder som har gitt størst effekt og hvor effekten har vært minst av de drøyt 48 millionene som er brukt i perioden. De virkemidlene som omfattes av denne evalueringen kan deles inn i fire områder eller nivåer:

1. Midler til regionselskapet Fjord Norge AS (ca 11 % av den samlede ressursbruken)
2. Midler til den fylkesovergripende organisasjonen Møre og Romsdal Reiseliv (ca 15 % av den samlede ressursbruken)
3. Øremerkede midler til de fire destinasjonsselskapene for å forsterke tiltakene i Reiselivsprogrammet (ca 19 % av den samlede ressursbruken)
4. Midler til enkeltprosjekter etter søknad (ca 55 % av den samlede ressursbruken)

Denne evalueringen konkluderer med at Møre og Romsdal fylkeskommune fikk mest igjen for sin ressursbruk på nivå 1 og nivå 4, det vil si ressursbruk gjennom Fjord Norge AS og støtte til enkeltprosjekter. Den ressursbruken det hefter størst usikkerhet ved, og som man derfor kan si fylkeskommunen relativt sett fikk minst effekt av, er knyttet til nivå 2 og nivå 3, mer spesifikt ressursbruken til å drive med administrative tjenester for destinasjonsselskapene i Møre og Romsdal Reiseliv og de øremerkede midlene som skulle gi destinasjonsselskapene et varig løft gjennom deltakelse i Reiselivsprogrammet. Begrunnelsene for disse konklusjonene er følgende:

- Nivå 1: I perioden 2006-2009 var reiselivsnæringen i Møre og Romsdal med på den kraftige oppturen på det utenlandske markedet som man fikk til gjennom Fjord Norge samarbeidet. Møre og Romsdal vokste fra å være landets 9. til å bli det 6. største reiselivsfylket på det utenlandske markedet i perioden.
- Nivå 4: I perioden 2006-2009 har Møre og Romsdal fylkeskommune vært med å finansiere 30 enkeltprosjekter, hvor hovedtyngden av ressursbruken har gått til prosjekter med stort potensial for å skape positive ringvirkninger for både reiselivsnæringen og en rekke lokalsamfunn i fylket.
- Nivå 2: På det innenlandske turistmarkedet har Møre og Romsdal fylke i perioden 2006-2009 holdt stand midt på treet med hensyn til antall besøkende og markedsandel. Men organiseringen av det markedsrettede arbeidet i Møre og Romsdal Reiseliv var preget av interessemotsetninger, uklare roller og varierende grad av tillit mellom medlemmene. Først i 2009 ble det tatt grep som fikk organisasjonen inn på et bedre og mer konstruktivt spor.

- Nivå 3: Reiselivsprogrammet ble gjennomført i perioden 2008-2010. Destinasjonsselskapene var lite fornøyde med den rollen de var påtenkt i gjennomføringen av programmet. For å imøtekomme selskapene ble det avsatt midler i Handlingsplan Verdiskaping som skulle gi dem et varig løft basert på konkurranse om finansiering av innovative prosjekter. Men samordning av innretningen på søknader og tiltak fra selskapenes side, basert på ideer om rettferdig fordeling framfor kvalitetsbasert konkurranse, førte i praksis til at man fikk betydelig økt støtte til de allerede etablerte kjerneoppgavene knyttet til markedsføring og profilering. Viktige oppgaver i seg selv men ikke i tråd med hva fylkeskommunen hadde lagt opp til. Det ble liten grad av nye og innovative tiltak. Men det bør påpekes at fylkeskommunen selv lot dette skje, mer eller mindre motvillig.

På fotballspråket kan man spørre seg om fylkeskommunen klarte å score fire mål i perioden 2006-2009 slik ambisjonen var? Etter å ha evaluert dette er vår konklusjon at det er scoret to klare mål etter godt spill, ett mål etter noe uryddig spill og ett mål etter avtalt spill. Men siden destinasjonsselskapene samordnet seg bort fra den kvalitetsbaserte konkurransen som fylkeskommunen opprinnelig la opp til kan man også spørre om ikke dette var et selvmål – og i så tilfelle, for hvem?

Summary

Roar Samuelsen, Frants Gundersen and Frode Kann

Møre and Romsdal – a Tourism County with Ambitions

- Evaluation of the Effect of Møre and Romsdal County Council's Use of Measures Towards the Tourism Industry 2006-2009

NIBR Report 2011:2

This report summarizes lessons learned from the project *Evaluation of the effects of Møre and Romsdal County Council's use of measures towards the tourism industry*. The project was conducted by the Norwegian Institute for Urban and Regional Research (NIBR) at the request of Møre and Romsdal County Council. The project was conducted in its entirety in 2010.

In connection with the project, a number of interviews were made with representatives of Møre and Romsdal County Council, the four destination companies in the county, Fjord Norway AS, members of the board of Visit Møre and Romsdal, trade associations and tourism firms. In addition, an electronic survey was sent to firms in the tourism industry in Møre and Romsdal, Sogn and Fjordane, Hordaland and Rogaland. One meeting was held with representatives from Møre and Romsdal County Council in the final phase of the project.

The main question the project sought to answer was what the effects have been of Møre and Romsdal County Council's use of measures towards the tourism industry in the county in the period 2006-2009. The client was particularly interested in gaining more knowledge concerning in which areas the impacts were greatest and in which areas the impacts were weakest from using more than 48 million NKR during the period. The measures covered by this evaluation can be divided into four areas or levels:

1. Funds for the regional company Fjord Norway AS (approximately 11 % of total resource use)
2. Funds for the county-wide organization Visit Møre and Romsdal (approximately 15 % of total resource use)
3. Earmarked funds for the four destination companies to reinforce measures in the Tourism Program (approximately 19 % of total resource use)
4. Funds for individual projects based on applications (approximately 55 % of total resource use)

The conclusion of this evaluation is that Møre and Romsdal County Council got the most out of its use of resources at level 1 and level 4, i.e. the use of resources through the Fjord Norway collaboration, and the support for individual projects. The resource usage liable to greatest uncertainty, and therefore the one that the County Council got relatively less effect from, is related to level 2 and level 3, more specifically the use of resources to provide secretarial and administrative services for the destination companies in Visit Møre and Romsdal and the earmarked funds aimed at giving the destination companies a permanent lift through their participation in the Tourism Program. The justifications for these conclusions are the following:

- Level 1: In the period 2006-2009, the tourism industry in Møre and Romsdal was part of the sharp upturn in the international tourism market that was achieved through the Fjord Norway collaboration. Møre and Romsdal grew from being the country's 9th to become the 6th largest tourism county on the international tourism market in the period.
- Level 4: In the period 2006-2009, Møre and Romsdal County Council funded or co-funded 30 individual projects, where the bulk of resources were allocated to projects with potential to have significant positive effects in the tourism industry and in a number of local communities in the county.
- Level 2: On the domestic tourism market, Møre and Romsdal county in the period 2006-2009 defended their middle ranking nationally in terms of visitor numbers and market share. But the market-oriented work in Visit Møre and Romsdal was marked by conflicts of interest, unclear roles and varying levels of trust between members. Only in

2009, steps were taken that got the organization onto a better and more constructive track.

- Level 3: The Tourism Program was conducted in the period 2008-2010. The destination companies were unsatisfied with their role in the implementation of the program. To meet the companies' frustration, funds were allocated in the Action Plan Value Creation that should give them a significant, lasting boost based on competition for funding of innovative projects. However, actions with regard to applications and suggested measures from the destination companies were coordinated, based on ideas of sharing funds equally between them rather than through quality-based competition. This meant that, in practice, the companies received substantially increased funding of the already established core tasks related to marketing and promotion. No doubt important tasks in themselves but not in line with what the County Council had planned. Few new and innovative measures were implemented. But it should be pointed out that the County Council did let this happen, more or less against its will.

In football language, one can ask whether Møre and Romsdal County Council managed to score four goals in the period 2006-2009, according to their ambitions? After evaluating this issue, it is our conclusion that two clear goals were scored through good play, one goal were scored through some messy playing and one goal were scored through collusion. But since the destination companies coordinated themselves away from the County Council's initial aims of quality-based competition, one can ask whether this was not an own goal? And if so, for whom?

1 Utfordringer for reiselivet i Møre og Romsdal

1.1 Utgangspunkt og gangen i rapporten

Bakgrunnen for ønsket om denne evalueringen er tilstanden for reiselivsnæringen i Møre og Romsdal. I følge fylkeskommunenes egen situasjonsbeskrivelse har fylket tilsynelatende et godt ressursgrunnlag for å utvikle ei robust opplevelsesbasert reiselivsnæring. Flere av de fremste naturbaserte attraksjonene i Norge ligger i Møre og Romsdal:

- National Geographic Society har kåret fjordene til verdens beste reisemål.
- Geirangerfjorden m/omland er på UNESCO sin verdensarvliste ”Nature Sites.”
- Trollstigen er nummer to på lista over Norges best besøkte naturbaserte attraksjoner.
- Atlanterhavsveien er kåret til ”Århundrets Byggverk”.
- To vegstrekninger i Møre og Romsdal er prioritert til å få status som Nasjonal Turistveg.

Til tross for dette har ikke reiselivsnæringen i fylket utviklet seg så positivt som ønskelig. I analysen som lå til grunn for fylkets Reiselivsprogram 2006-2010 ble flere mulige forklaringer trukket fram, knyttet til

- dårlig tilgjengelighet
- fravær av direkteruter fra utlandet inn til fylket
- lite effektiv og fokusert markedsføring

- fravær av attraktive produktpakker som kan styrke områdets salgbarhet nasjonalt og internasjonalt
- lav kompetanse i næringen

Reiselivsprogrammet som Møre og Romsdal fylkeskommune etablerte i 2006 hadde som mål å styrke det potensialet reiselivet har for å øke lønnsomheten i næringen. Dette programmet er en sentral del av fylkeskommunens egen, omfattende virkemiddelbruk rettet mot næringen, som blant annet også omfatter delfinansiering av virksomheten i regionselskapet Fjord Norge AS, samarbeidet i den fylkesovergripende organisasjonen Møre og Romsdal Reiseliv, de fire destinasjonsselskapene i fylket samt tilskudd til en rekke enkeltprosjekter.¹

Sett på bakgrunn av at reiselivsnæringen i fylket står overfor en del utfordringer og ikke har utvikla seg så positivt som man hadde ønsket, ble det høsten 2010 gjennomført en evaluering av effekten av fylkets totale virkemiddelbruk i perioden 2006 - 2009. Denne rapporten presenterer resultatene av denne evalueringen. Evalueringen skal bidra til å gi fylkeskommunen informasjon og kunnskap med tanke på framtidig satsing rettet inn mot reiselivsnæringen.

Hovedtemaet som skal belyses i denne rapporten er *hva som er effektene av Møre og Romsdal fylkeskommunes virkemiddelbruk overfor reiselivsnæringen*. Oppdragsgiver er mer spesifikt interessert i få mer kunnskap om hvilke områder som har gitt størst effekt og hvor effekten har vært minst. For å frambringe relevant kunnskap om dette må vi ta utgangspunkt i hva som er målsettingene for bruken av de ulike virkemidlene. I neste avsnitt er det gitt en presentasjon av de ulike virkemidlene samt en rekke spørsmål som stilles til hva som har kommet ut av denne virkemiddelbruken (avsnitt 1.2).

I kapittel 2 gir vi en kort omtale av hvordan evalueringen er gjennomført og de metodene vi har benyttet ved innsamling av data. I kapittel 3 presenteres vurderinger av virkemiddelbruken rettet mot regionselskapet Fjord Norge AS. Kapitlet innledes med en kort oversikt over utviklingen av reiselivsnæringen på nasjonalt nivå i perioden 2006-2009. I kapittel 4 presenteres vurderinger av

¹ Selve Reiselivsprogrammet omfattes ikke av evalueringen som ligger til grunn for denne rapporten. Det er gjennomført en egen evaluering av dette programmet.

virkemiddelbruken rettet mot den fylkesovergripende organisasjonen Møre og Romsdal Reiseliv. I kapittel 5 presenteres vurderinger av virkemiddelbruken i form av øremerkede midler til de fire destinasjonsselskapene i fylket til forsterkning av Reiselivsprogrammet (2006-2010). I kapittel 6 presenteres vurderinger av virkemiddelbruken i form av tilskudd til en rekke enkeltprosjekter. I rapportens kapittel 7 foretar vi en oppsummerende drøfting.

1.2 Virkemidler, målsettinger, ressursbruk og evalueringsspørsmål

Møre og Romsdal fylkeskommunes målformuleringer med hensyn til virkemiddelbruk retta mot reiselivsnæringen.

I henhold til Fylkesplan 2009-2012 og Handlingsplan Verdiskaping (2010) er formålet med fylkeskommunes virkemiddelbruk rettet mot reiselivsnæringen, å bidra til følgende målsetting:

Det skal være flere og mer økonomisk levedyktige natur, kultur- og opplevelsesbaserte virksomheter i Møre og Romsdal sammenliknet med 2008.

Dette skal i sin tur bidra til følgende overordnede målsetting for handlingsplanen:

Møre og Romsdal har et attraktivt, internasjonalt og nyskapende næringsliv og en utviklingsorientert offentlig sektor, som sammen medvirker til bærekraftig utvikling gjennom større bredde i arbeidslivet og livskraftige lokalsamfunn.

I følge Reiselivsprogrammet (2006-2010) er dette det overordnede målet:

Å bidra til å utnytte det potensialet reiselivet i Møre og Romsdal har for å øke lønnsomheten i næringen.

I tillegg til fylkeskommunens overordnede målsettinger knyttet til i) flere virksomheter i næringen; ii) mer økonomisk levedyktige virksomheter i næringen, og iii) økt lønnsomhet i næringen, har de enkelte hovedområder, tiltak og prosjekter sine spesifikke formulerte målsettinger. På grunnlag av en videre forståelse av

målformuleringene er det altså ikke slik at det å drive med reiselivsvirksomhet er det overordnede målet i seg selv. Det er denne typen stedsbasert næringsvirksomhet sitt potensielle bidrag til å opprettholde og utvikle livskraftige lokalsamfunn i Møre og Romsdal – og i resten av landet – som er den overordnede målsettingen.

For å stimulere og støtte reiselivsnæringens bidrag til å opprettholde og utvikle livskraftige lokalsamfunn i Møre og Romsdal har fylkeskommunen finansiert en omfattende virkemiddelbruk rettet mot denne næringen. De virkemidlene som omfattes av denne evalueringen kan deles inn i fire områder eller nivåer:

1. Regionselskapet Fjord Norge AS
2. Den fylkesovergripende organisasjonen Møre og Romsdal Reiseliv
3. Øremerkede midler til de fire destinasjonsselskapene
4. Tilskudd til enkeltprosjekter etter søknad.

Det overordnede spørsmålet Møre og Romsdal fylkeskommune ønsker svar på er hvilket område som gir størst effekt og hvor effekten er minst? Man ønsker å evaluere effekten av alle tiltak og prosjekt som det er bevilget tilskudd til i perioden 2006 – 2009², dvs. Møre og Romsdal fylkeskommune sin totale virkemiddelbruk inn mot reiselivsnæringen i denne perioden. I denne forbindelse er det formulert en rekke spørsmål og problemstillinger til virkemiddelbruken på de ulike nivåene.

I de følgende avsnittene presenteres de fire virkemiddelnivåene, ressursbruken og en rekke spørsmål og problemstillinger mer detaljert.

1.2.1 Fjord Norge AS

Møre og Romsdal fylkeskommune er aksjonær i Fjord Norge AS som er landsdelselskap for de fire fylkene Rogaland, Hordaland, Sogn og Fjordane og Møre og Romsdal. De fire fylkeskommunene

² Med hensyn til nivå 3, de øremerkede midlene til de fire destinasjonsselskapene for å forsterke Reiselivsprogrammet er evalueringsperioden 2008-2010.

bidrar hvert år med et likt beløp til drift av Fjord Norge AS samt profilering og markedsføring av regionen som reisemål. For 2010 utgjør dette kr 1 440 000 for hvert fylke. I tillegg er også reiselivs-næringen i regionen inne med store summer for å markedsføre regionen som reisemål. Samlet støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Fjord Norge AS i perioden 2006-2009 framgår av tabell 1.1.

Tabell 1.1 *Støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Fjord Norge AS 2006-2009*

År	Formål, tiltak	Beløp
2006	Drift, markedsføring og profilering	1 229 500
2007	Drift, markedsføring og profilering	1 350 000
2008	Drift, markedsføring og profilering	1 381 275
2009	Drift, markedsføring og profilering	1 414 000
Sum		5 374 775

Målsettinger: I følge rammeavtalen mellom Møre og Romsdal fylke og Fjord Norge AS er målsettingen med samarbeidet følgende:

Fjord Norge AS skal medverke til auka verdiskaping for reiselivsbedriftene i vestlandsfylka. Veksten i tall utanlandske gjestedøgn skal vere høgare enn tilsvarande auke på nasjonalt nivå.

Hovedindikator for denne målsettingen er altså utenlandske gjestedøgn.

Evaluerings spørsmål: Møre og Romsdal fylkeskommune ønsker å få evaluert effekten av de midlene som brukes inn i Fjord Norge AS. Hva har kommet ut av denne ressursbruken? Er Fjord Norge AS et effektivt redskap når det gjelder å markedsføre Møre og Romsdal spesielt? Disse spørsmålene vil bli drøftet og besvart i kapittel 3.

1.2.2 Møre og Romsdal Reiseliv

Organisasjonen

Møre og Romsdal Reiseliv er en paraplyorganisasjon for de fire destinasjonsselskapene i fylket. Møre og Romsdal Reiseliv er en

medlemsorganisasjon registrert i Brønnøysund og med et eget styre. Det er ingen ansatte i organisasjonen, men Møre og Romsdal fylkeskommune yter personellressurser og sekretariatstjenester gratis regulert gjennom egne avtaler. Denne ressursen er på 0,5 årsverk.

Møre og Romsdal Reiseliv har følgende medlemmer:

- Destinasjon Kristiansund & Nordmøre AS
- Destinasjon Molde & Romsdal AS
- Destinasjon Geirangerfjord & Trollstigen AS
- Destinasjon Ålesund & Sunnmøre
- Møre og Romsdal fylkeskommune
- Fjord1 MRF
- NHO Reiseliv Midt-Norge

Hovedenhetene i denne organisasjonen er styret og markedsrådet.

Styret

Styret i Møre og Romsdal Reiseliv er sammensatt av representanter for de 7 medlemmene. Destinasjonsselskapene peker selv ut sine styremedlemmer med personlige varamedlemmer. For Destinasjon Kristiansund & Nordmøre AS, Destinasjon Geirangerfjord & Trollstigen AS og Destinasjon Ålesund & Sunnmøre er det pr. i dag styreleder som er fast medlem i styret til Møre og Romsdal Reiseliv og nestleder som er fast vara. For Destinasjon Molde & Romsdal AS er det pr. i dag styreleder som er fast medlem i styret til Møre og Romsdal Reiseliv med reiselivssjefen som vara.

Fylkestinget i Møre og Romsdal fylkeskommune har pekt ut 1 styremedlem med personlig vara for perioden 2007- 2011.

Fylkesrådmannen har pekt ut 1 administrativ representant med personlig vara.

En fri representant med vara velges frå NHO Reiseliv Midt-Norge eller Fjord1 MRF.

Markedsrådet

Markedsrådet er det operative organet for Møre og Romsdal Reiseliv. Dette rådet består av 1 markedsansvarlig (fra Destinasjon Ålesund & Sunnmøre), to reiselivssjefer (fra Destinasjon Molde &

Romsdal, Destinasjon Geirangerfjord & Trollstigen) mens den plassen i rådet som disponeres av Destinasjon Kristiansund & Nordmøre, varierer mellom markedsansvarlig og reiselivssjef. Dessuten har Møre og Romsdal fylkeskommune en plass i rådet. Markedsrådet ledes av markedsansvarlig Marit Giske fra Destinasjon Ålesund & Sunnmøre.

Oppgaver og tiltak

Møre og Romsdal Reiseliv sine oppgaver er i hovedsak knyttet til markedsføring og organisasjonen gjennomfører følgende tiltak gjennom året:

- Kjøper egen Norgeskampanje for å få nordmenn til å feriere i regionen.
- Koordinerer tiltak i regi av Fjord Norge AS, dvs. Møre og Romsdal Reiseliv kjøper plass i Fjord Norge AS sine publikasjoner som Reiseguiden og Produktmanualen. Det enkelte destinasjonsselskapet har ansvaret for utforming av egne sider i disse publikasjonene.
- Koordinerer tiltak i regi av Innovasjon Norge, dvs. Møre og Romsdal Reiseliv kjøper 1 side i Innovasjon Norge sin katalog som skal profilere Møre og Romsdal som reisemål.
- Arrangerer en årlig Reiselivskonferanse for reiselivsnæringen i fylket.
- Arrangerer en årlig studietur for reiselivsnæringen i fylket.
- Drifter internettportalen www.visitmr.com med direkte link til de fire destinasjonsselskapene.

Finansiering

Møre og Romsdal fylkeskommune, de fire destinasjonsselskapene og Fjord1 MRF yter alle et årlig beløp til Møre og Romsdal Reiseliv som skal benyttes til å markedsføre regionen som reisemål. Møre og Romsdal Reiseliv har i 2010 et budsjett på kr 3 640 000 der Møre og Romsdal fylkeskommune bidrar med et tilskudd på kr 1 300 000 og destinasjonsselskapene til sammen bidrar med kr 1 760 000 (kr 440 000 x 4). I tillegg til dette kommer det årlige bidraget på 0,5 årsverk fra fylkeskommunen til sekretariatsfunksjoner. Dette er beregnet til kr 420 000 i 2006, 430 000 i 2007 og 450 000 i 2008 og 2009. Samlet støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Møre og Romsdal Reiseliv i perioden 2006-

2009, inkludert det årlige bidraget på 0,5 årsverk til sekretariatsfunksjoner, framgår av tabell 1.2.

Tabell 1.2 *Tilskudd fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Møre og Romsdal Reiseliv 2006-2009*

År	Formål, tiltak	Beløp
2006	Markedsføring, reiselivskonferanse, studietur Sekretariatstjenester	1 140 000 420 000
2007	Markedsføring, reiselivskonferanse, studietur Sekretariatstjenester	1 415 000 430 000
2008	Markedsføring, reiselivskonferanse, studietur Sekretariatstjenester	1 220 000 450 000
2009	Markedsføring, reiselivskonferanse, studietur Sekretariatstjenester	1 560 000 450 000
Sum		7 085 000

Målsettinger: I henhold til Fylkesplan 2009-2012 og Handlingsplan Verdiskaping (2010) er formålet med fylkeskommunes virkemiddelbruk rettet mot reiselivsnæringen, å bidra til følgende målsetting:

Det skal være flere og mer økonomisk levedyktige natur, kultur- og opplevelsesbaserte virksomheter i Møre og Romsdal sammenliknet med 2008.

Dette skal i sin tur bidra til følgende overordnede målsetting for handlingsplanen:

Møre og Romsdal har et attraktivt, internasjonalt og nyskapende næringsliv og en utviklingsorientert offentlig sektor, som sammen medvirker til bærekraftig utvikling gjennom større bredde i arbeidslivet og livskraftige lokalsamfunn.

I lys av dette målet vil vi også se på utviklingen innen sysselsetting i reiselivsnæringen. Denne næringen kan ha stor betydning for sysselsetting og bosetting og dermed til utvikling av livskraftige lokalsamfunn.

I tillegg har Møre og Romsdal Reiseliv også et overordnet ansvar for destinasjonsselskapenes samlede markedsføring mot det innenlandske markedet. Det betyr at effektene av selskapets

innsats på dette området kan betraktes som å tilsvare det som gjelder for Fjord Norge i forhold til det utenlandske markedet. På dette grunnlaget kan det formuleres følgende relevante målekriterium: veksten i antall innenlandske gjestedøgn i Møre og Romsdal skal være høyere enn tilsvarende økning på nasjonalt nivå. Hovedindikatoren for dette målekriteriet er altså innenlandske gjestedøgn.

Det betyr at følgende overordnede målsettinger er formulert for virkemiddelbruken:

1. flere og mer økonomisk levedyktige virksomheter i næringen;
2. økt sysselsetting i næringen; og
3. større økning i antall innenlandske gjestedøgn i Møre og Romsdal enn tilsvarende økning på nasjonalt nivå.

Evaluerings spørsmål: Møre og Romsdal fylkeskommune er opptatt av at de midlene de bruker inn mot Møre og Romsdal Reiseliv brukes på en effektiv måte. De har derfor fått gjennomført en evaluering av effekten av sine midler inn mot Møre og Romsdal Reiseliv. Mer konkret ønsket de å få evaluert om det er en merverdi i det å kanalisere sine midler gjennom Møre og Romsdal Reiseliv som en samarbeidskanal eller -organisasjon sammenliknet med det å bruke midlene mer direkte ut i markedet blant annet ved å bruke Fjord Norge AS, Innovasjon Norge og andre sentrale aktører i større grad. Her er det altså spørsmål om hva som gir et best bidrag til målsettingene om flere og mer lønnsomme bedrifter i næringen, og da spesielt natur, kultur- og opplevelsesbaserte virksomheter.

Møre og Romsdal fylkeskommune er også opptatt av hvordan arbeidet med å utvikle fylkets reiselivsnæring er organisert. De har derfor fått gjennomført en evaluering av Møre og Romsdal Reiseliv som organisasjon hvor det er satt søkelys på en rekke organisasjonsmessige forhold:

- Er Møre og Romsdal Reiseliv organisert føremålstjenelig sett i forhold til de oppgavene som skal løses?
- Er organisasjonen Møre og Romsdal Reiseliv effektiv i forhold til formålet?

- Blir ressursene brukt på riktige tiltak/oppgaver?
- Har Møre og Romsdal Reiseliv tilstrekkelige administrative ressurser til å gjennomføre de oppgavene som ligger til organisasjonen?
- Fungerer styret godt med hensyn til å nå organisasjonens mål?
- Er Møre og Romsdal Reiseliv kjent i næringen og er næringen kjent med at Møre og Romsdal fylkeskommune årlig bruker store midler inn i dette fellesskapet og hva mener de om dette?
- Er reiselivsnæringen fornøyd med den jobben som gjøres i regi av Møre og Romsdal Reiseliv?

Disse spørsmålene vil bli drøftet og besvart i kapittel 4.

1.2.3 Øremerkede midler til destinasjonsselskapene

I perioden 2006-2010 gjennomførte Møre og Romsdal fylkeskommune det såkalte Reiselivsprogrammet. Programmet ble utviklet i samarbeid med reiselivsaktører, destinasjonsselskapene, Innovasjon Norge, NHO Reiseliv Midt-Norge og kommunene i Møre og Romsdal. Programmet ble avsluttet 30. juni 2010 og deretter evaluert sommeren og høsten samme år. For å forsterke innsatsen i Reiselivsprogrammet ble det over en 3-års periode (2008-2010) satt av egne midler til destinasjonsselskapene. Dette for at destinasjonsselskapene skulle bidra til å forsterke tiltakene i Reiselivsprogrammet. Det skulle i utgangspunktet settes av kr 3 000 000 årlig innenfor denne ordningen. Samlet støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune til destinasjonsselskapene til forsterking av tiltakene i Reiselivsprogrammet i perioden 2008-2010 framgår av tabell 1.3.

Tabell 1.3 *Møre og Romsdal fylkeskommunes støtte til destinasjonsselskapene 2008-2010*

År	Formål, tiltak	Beløp
2008	Forsterking av tiltakene i Reiselivsprogrammet	2 250 000
2009	Forsterking av tiltakene i Reiselivsprogrammet	3 700 000
2010	Forsterking av tiltakene i Reiselivsprogrammet	3 050 000
Sum		9 000 000

Målsettinger:

I et brev fra fylkeskommunen til styrelederen og de daglige lederne i destinasjonsselskapene datert 9. april 2008 blir det redegjort for målsettinger og betingelser for de midlene som Fylkesutvalget i et vedtak tidligere det året øremerket til styrking av de fire destinasjonsselskapenes deltakelse i Reiselivsprogrammet.

Fylkesutvalget sa at formålet med midlene skulle være å styrke destinasjonsselskapenes evne til aktiv deltakelse i iverksettingen av Reiselivsprogrammet, som var en satsing i partnerskap mellom reiselivsnæringen, fylket og Innovasjon Norge.

Møre og Romsdal fylkeskommune utarbeidet detaljerte retningslinjer for tildeling av midlene i samråd med blant andre NHO Reiseliv Midt-Norge og Innovasjon Norge.

1. For det første skulle midlene benyttes til iverksetting og styrking av de prioriterte satsingene i Reiselivsprogrammet. Fellessatsinger mellom destinasjonsselskapene, for størst mulig total verdiskaping, skulle prioriteres.
2. For det andre måtte destinasjonsselskapene utarbeide en handlingsplan for utvikling, med tiltak som skulle
 - ha langsiktige virkninger for reiselivsnæringen
 - komme hele regionen til gode direkte eller indirekte
 - bygge opp under målene i Reiselivsprogrammet og forsterke disse
 - fremme samspill og samarbeid mellom destinasjonsselskapene og bedriftene /aktørene
 - bidra til å bygge opp under kompetanse- og kapasitetsdeling mellom destinasjonsselskapene (skape nettverk og bygging av utfyllende spisskompetanse)
3. For det tredje skulle midlene benyttes til å finansiere ny aktivitet eller forsterke eksisterende aktivitet. I godkjente prosjekter kunne kostnader godkjennes dersom det var benyttet eksterne ressurser til prosjektet eller at eksterne ressurser var innleid for å avlaste fast ansatte slik at disse kunne bruke tid på prosjektet. For at kostnader skulle kunne bli godkjent som støtteberettigede måtte disse konkret framgå av revisorattestert regnskap. Midlene kunne ikke benyttes til å dekke underskudd eller balansere regnskap.

4. For det fjerde kunne midlene benyttes til inntil 100 % finansiering av tiltak i 2008 og 2009. Det ble forutsatt at det fra 2010 skulle foreligge en plan for videreføring etter at den ekstraordinære prosjektfinsieringen ble avsluttet i 2010.
5. For det femte skulle det innen visse frister sendes inn handlingsplaner med mål, tiltak, tidsplan, budsjett og finansiering for behandling i fylkeskommunen. Planene måtte være godkjent av styrene i selskapene. Beslutning om tildeling av midler skulle tas av partnerskapet: Fylket, Innovasjon Norge og NHO Reiseliv.
6. For det sjettede skulle midlene fordeles etter kvaliteten på tiltak og prosjekter i de planene som ble utarbeidet. Det kunne gjøres delutbetalinger med inntil 75 % av beløpet hvor de siste 25 % kunne utbetales når rapport og revisorattestert regnskap forelå.
7. Endelig skulle det utarbeides en partnerskapsavtale mellom Fylket, Innovasjon Norge og destinasjonsselskapene der forvaltning av midlene, ansvar og oppgaver skulle være klart definert.

På grunnlag av disse retningslinjene ble følgende prinsipper lagt til grunn ved behandling av søknader fra destinasjonsselskapene:

- Ordinære løpende driftskostnader kunne ikke tas med i grunnlaget for tilskuddet, som for eksempel lønn til personer som allerede var ansatt i selskapet.
- Forsterket markedsføring skulle være knyttet til de markedene som ble prioritert i Reiselivsprogrammet, dvs. Storbritannia, Tyskland, Nederland, Sverige og Norge.
- Kostnader knyttet til videreutvikling av internett kunne tas med dersom satsingen var i tråd med og innenfor rammene av Fjord Norge AS sin internettsatsing. Det var videre en forutsetning at alle destinasjonsselskapene gikk inn som piloter i denne internettsatsingen.
- Messedeltakelse ble bare unntaksvis dekket fordi destinasjonsselskapene allerede fikk dekket deltakelse på mange messer gjennom Reiselivsprogrammet. Messedeltakelse måtte, dersom det ble tatt med, være knyttet til de prioriterte markedene i Reiselivsprogrammet.

- Midlene kunne ikke brukes til å dekke underskudd eller balansere regnskap i selskapene.
- De tiltakene som ble satt i gang skulle være nye for destinasjonsselskapet.

Basert på den forgående gjennomgangen kan målsettingene med dette virkemidlet i korte trekk sies å være følgende:

- Forsterking av tiltakene i Reiselivsprogrammet
- Igangsetting av nye tiltak og satsinger

Men sett i lys av de spørsmålene som er stilt til effektene av disse midlene (se nedenfor) kan også de følgende to punktene betraktes som målsettinger med dette virkemidlet:

- Felles satsinger mellom destinasjonsselskapene
- Økt samarbeid mellom destinasjonsselskapene

Videre kan kriteriet om å fordele midlene etter kvaliteten på tiltak og prosjekter i de planene som ble utarbeidet tolkes som at det ikke ligger noe rettferdighetsprinsipp til grunn for de retningslinjene som ble utarbeidet. I lys av de overordnede visjonene og målsettingene for Reiselivsprogrammet og Handlingsplan Verdiskaping kan denne vektleggingen av kvalitet som tildelingskriterium tolkes som at man la opp til og ønsket konkurranse mellom prosjekter og dermed mellom destinasjonsselskapene.

Det er i prinsippet mulig å dokumentere oppnådde resultater for disse målsettingene. Men disse målsettingene må ikke forveksles med de effektene som man ønsker å oppnå ved igangsetting av nye tiltak, fellessatsinger og økt samarbeid. Disponeringen av midlene innenfor dette virkemidlet har pågått fram til sommeren 2010. Mye av det som er oppnådd resultatmessig på disse områdene er i en alt for tidlige fase til å kunne måles i form av mer langsiktige effekter. Mange av de i gangsatte prosjektene og aktivitetene er i en tidlig fase og er ikke avsluttet. I hvilken grad de øremerkede midlene bidrar til å forsterke tiltakene i Reiselivsprogrammet er også avhengig av hvordan tiltakene i dette programmet gjennomføres og hva de mer langsiktige effektene av dette blir. Som det er formulert i rapporten fra evalueringen av Reiselivsprogrammet:

Formålet med evalueringen er *ikke* først og fremst å vurdere den samlede effekten av reiselivsprogrammet.

Det er naturligvis altfor tidlig å vurdere varige effekter i investeringer i kompetanse, produkter, profilmarkedsføring, etc. for et helt fylke praktisk talt før tiltakene er gjennomført (Ueland Kobro m.fl. 2010).

Rent effektmessig kan det mest relevante i denne sammenhengen være å se innsatsen i destinasjonsselskapene i lys av de mer overordnede målsettingene, primært målet om økning i antallet innenlandske gjestedøgn og til en viss grad målet om flere bedrifter og økt sysselsetting i næringen. Da kan utviklingen av disse størrelsene betraktes som indikatorer på kortsiktig oppnåelse av effekter, knyttet særlig til profilmarkedsføring, som har vært en viktig del av de nye tiltakene som er igangsatt.

Evaluerings spørsmål: Møre og Romsdal fylkeskommune er opptatt av at det tilskuddet de har gitt til destinasjonsselskapene til forsterking av tiltakene i Reiselivsprogrammet er brukt på en effektiv måte. De har derfor fått gjennomført en evaluering av effekten av disse midlene og i hvilken grad de etablerte prinsippene ble fulgt. Ved opprettelse av denne ordningen var det en klar forutsetning at det fra 2010 skulle foreligge en plan for videreføring etter at den ekstraordinære prosjektfinansieringen ble avsluttet i 2010. I hvilken grad foreligger slike planer?

Et annet spørsmål er i hvor stor grad denne satsinga har utløst nye tiltak og satsinger i destinasjonsselskapene, slik som forutsatt? I forbindelse med tildelingen av midlene oppfordret Møre og Romsdal fylkeskommune dessuten til fellessatsinger mellom destinasjonsselskapene. I den grad det har vært fellessatsinger, hva har disse resultert i? For fylkeskommunen er det av særlig interesse å få undersøkt om disse fellestiltakene har resultert i økt samarbeid mellom destinasjonsselskapene. Et mer overordnet spørsmål i denne sammenhengen blir hva som er den viktigste merverdien av denne satsingen. Dette er særlig interessant i lys av at det ble oppfordret til konkurranse selskapene i mellom basert på prosjektkvalitet. Disse spørsmålene vil bli drøftet og besvart i kapittel 5.

1.2.4 Tilskudd til enkeltprosjekter etter søknad.

Møre og Romsdal fylkeskommune bevilger hvert år tilskudd til en rekke utviklingsprosjekt. Beløpet som blir brukt til dette varierer fra år til år. Samlet sett er det brukt knappe 27 millioner kroner til slik prosjektstøtte i perioden 2006-2009 slik det framgår av tabell 1.4.

Tabell 1.4 *Møre og Romsdal fylkeskommunes støtte til enkeltprosjekter 2006-2009*

År	Formål, tiltak	Beløp
2006	Prosjektstøtte	5 584 000
2007	Prosjektstøtte	6 584 000
2008	Prosjektstøtte	10 509 000
2009	Prosjektstøtte	4 134 000
Sum		26 811 000

Den samlede prosjektporteføljen på 30 prosjekter er svært sammensatt med en variasjon i støttebeløp fra kr 30 000 opp til kr. 9 000 000. Blant de tyngre prosjektene i økonomisk forstand kan nevnes videreutvikling/opprusting av Trollstigplatået med utsiktspunkt, etablering av turstier, m.m., etablering av Senter for kulturproduksjon og kunnskapsformidling i Volda, videreutvikling av Gudbrandsjuvet som attraksjon og etablering av ”Ormen Lange senteret” i Bud.

Målsettinger: Når det gjelder målsettinger så har selvsagt hvert enkelt prosjekt sine respektive mål. Men det ligger utenfor rammene av den foreliggende evalueringen å vurdere måloppnåelsen i hvert enkelt av disse prosjektene. Dessuten har disponeringen av midlene innenfor dette virkemidlet pågått til et godt stykke inn i 2009. Som for det foregående virkemidlet er mye av det som er oppnådd innenfor disse områdene i en for tidlig fase til å kunne måles i form av mer langsiktige effekter. Noen mer kortvarige prosjekter er gjennomført, noen mer omfattende prosjekter har pågått fram til siste del eller slutten av perioden mens 9 prosjekter fortsatt pågår.

Evaluerings spørsmål: Møre og Romsdal fylkeskommune er opptatt av at deres økonomiske bidrag til ulike prosjekter gir

ønskede effekter. De har derfor fått gjennomført en evaluering av hva slags effekter det gir å være med på slike utviklingstiltak/prosjekt. En slik gjennomgang av effekter skal bidra med kunnskap som gjør fylkeskommunen enda bedre i stand til å vurdere potensialet i framtidige prosjekter.

1.2.5 Samlet ressursbruk i perioden 2006-2009/10

Møre og Romsdal har hatt en omfattende virkemiddelbruk rettet mot reiselivsnæringen de siste årene. Den samlede virkemiddelbruken er framstilt i tabell 1.5 nedenfor.

Tabell 1.5 *Møre og Romsdal fylkeskommunes samlede virkemiddelbruk på de fire nivåene 2006-2009/10*

Nivå for virkemiddelbruk	Andel	Beløp
Støtte til Fjord Norge AS 2006-2009	11,1 %	5 374 775
Støtte til Møre og Romsdal Reiseliv 2006-2009	14,7 %	7 085 000
Øremerka midler til destinasjonsselskapene 2008-2010	18,6 %	9 000 000
Støtte til enkeltprosjekter 2006-2009	55,5 %	26 811 000
Sum	100 %	48 270 775

I tillegg til dette kommer 20,6 millioner kroner til Reiselivsprogrammet som har gått parallelt med den virkemiddelbruken som evalueres her. Dette utgjør til sammen drøyt 67 millioner kroner i perioden. I neste kapittel presenteres evalueringens metodiske grunnlag og hvordan den er gjennomført.

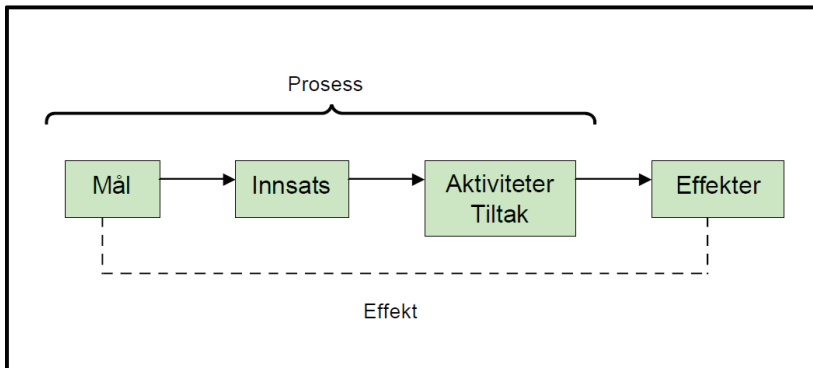
2 Metode

2.1 Analytisk ramme for prosjektet

Rapporten formidler resultatene fra undersøkelser av effektene av Møre og Romsdal fylkeskommunes tiltak og prosjekter rettet mot reiselivsnæringen i perioden 2006-2010. Den bidrar således til kunnskapsgrunnlaget for framtidig satsing i næringen.

Evalueringsprosessen er basert på en analytisk tilnærming til de spørsmålene som er stilt til virkemiddelbruken i kapittel 1. Kjernen i tilnærmingen har vært å se dette som både en effekt- og prosessevaluering (se figur 2.1).

Figur 2.1 *Analysemodell*



Effektevalueringen har hatt som mål å vurdere sammenhengen mellom satsingenes målsettinger og satsingenes effekter. De faktiske tiltakene og aktivitetene som er valgt, kan sees som et bindeledd mellom målsetting og effekter. Prosessevalueringen omfatter beskrivelse og analyse av prosessene rundt organiseringen og gjennomføringen av satsingene, særlig Møre og Romsdal

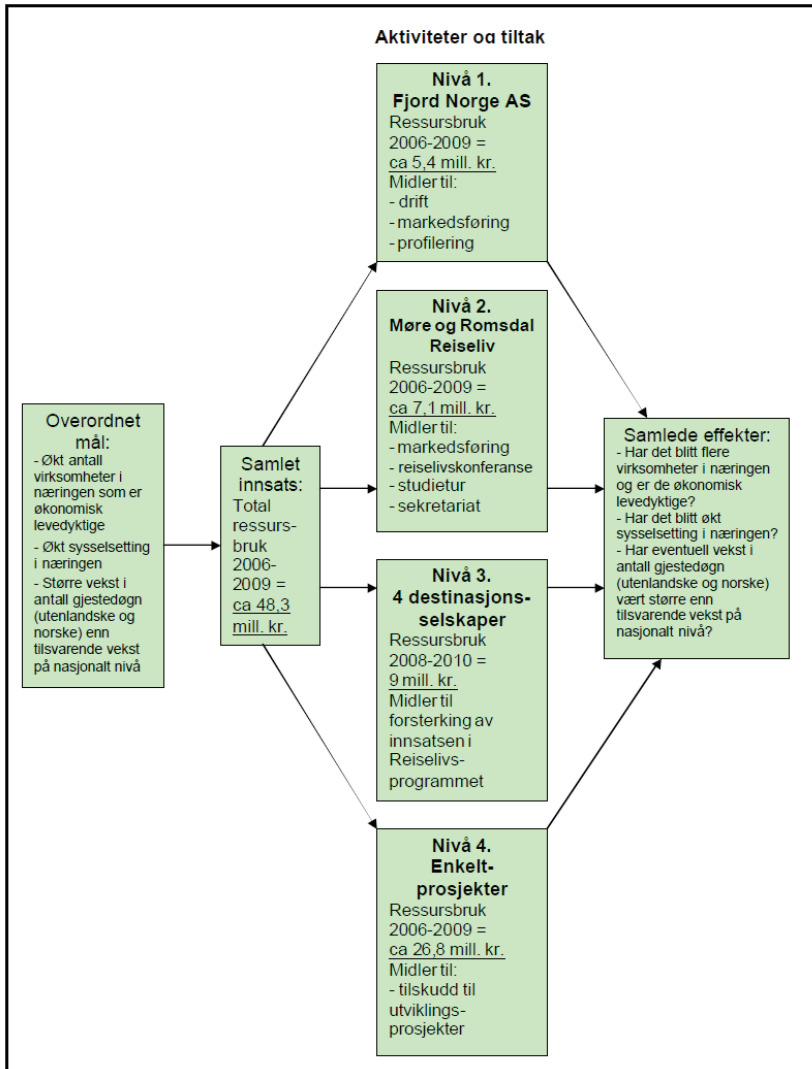
Reiseliv, og av prosessene rundt valg av tiltak og aktiviteter. Denne kunnskapen er interessant med tanke på hvordan erfaringene kan nyttiggjøres i framtidige satsinger i regionen.

Prosessevalueringen vil gi en beskrivelse og analyse av tiltakene og aktivitetene som er valgt, mens effektevalueringen omfatter en vurdering av hvor gode eller hensiktsmessige disse tiltakene/aktivitetene synes å være for å nå de overordnede målsettingene for utviklingen av reiselivsnæringen. Informasjon om valg av lokale målsettinger, organiseringen av ulike tiltak, forståelse og analyser av samhandlingen mellom ulike aktører og av prosessen rundt valg av tiltak/aktiviteter, er viktig for å kunne vurdere hvorfor bestemte tiltak hadde bestemte effekter. Prosess- og effektanalyse er dermed flettet tett sammen og utgjør i praksis en helhet. En slik helhetlig forståelse er framstilt i figur 2.2 nedenfor hvor den samlede virkemiddelbruken på fire nivåer er satt i den enkle analysemodellen presentert ovenfor.

I effektevalueringen har vi, så langt det er mulig innenfor de relativt knappe rammene i prosjektet, målt effektene av tiltak/prosjekter og vurdert i hvilken grad målsettingene for fylkeskommunen sin virkemiddelbruk er oppnådd. Det betyr at vi har kartlagt effektene av konkrete tiltak/prosjekter og drøftet hvordan organiseringen og utviklingen av prosessen samt valg av de aktuelle tiltakene/aktivitetene har bidratt til å oppfylle målsettingene for virkemiddelbruken. I den sammenhengen drøftes også om resultatene ville vært oppnådd uten bruk av de aktuelle midlene. Effektevalueringa tar utgangspunkt i Møre og Romsdal fylkeskommunes målformuleringer med hensyn til virkemiddelbruk rettet mot reiselivsnæringen slik den er beskrevet i forrige kapittel.

Analysen av indikatorer og registerdata i effektevalueringen ble basert på en database som NIBR har tilrettelagt med utgangspunkt i Bedrifts- og foretaksregisteret (BOF). Ved valg av indikatorer er følgende forhold vektlagt: enkelhet, relevans, validitet, robusthet, reliabilitet, at de er realiserbare og at det finnes oppdaterte tall. Det er også viktig å se på sammenhengen mellom mål, innsats og effekt for å vurdere hvor effektiv virkemiddelbruken kan sies å være i de aktuelle tilfellene (se Gundersen 2009: 9-10).

Figur 2.2 *Samlet ressursbruk Møre og Romsdal fylkeskommune 2006-2009/10*



Etablering av nye virksomheter i næringen i Møre og Romsdal samt deres økonomiske utvikling har det vært forholdsvis enkelt å kvantifisere. Her er det viktig å følge utviklinga over noe tid fordi ikke alle nyetablerte foretak overlever. Etableringsrater, nedleggelsesrater og enkle indikatorer for økonomisk utvikling og sysselsetningsutvikling for enkeltnæringer og enkeltregioner ble laget på bakgrunn av datamateriale NIBR allerede har.

Tabell 2.1 nedenfor viser de aktuelle effektindikatorerne for de ulike hovedmålene. Alle indikatorene som er skissert i tabellen bygger på NIBRs database. Denne databasen har gitt oss muligheten til å velge geografisk nivå fra kommune og oppover og tidsperiode i intervallet 1998-2010. Dette muliggjør for eksempel sammenligninger av indikatorverdier for årene 2005, 2007 og 2009. Databasen har også gitt oss også muligheter for å skille mellom offentlig og privat sektor. Disse indikatorene er vurdert i forhold til innsamlet informasjon gjennom intervjuer og survey for å kunne si noe om tiltakenes mulige addisjonalitet.

Tabell 2.1 *Effektindikatorer basert på NIBRs BOF-database*

Målsetting	Effektindikatorer
- Øke antallet virksomheter i næringsen som er økonomisk levedyktige i næringsen	1. Andelen bedrifter etablert siste (tre) år
- Øke lønnsomheten i næringsen	2. Andelen sysselsatte i bedrifter etablert siste (tre) år – gjenspeiler omfanget bedre enn 1., men uheldig hvis det er én stor bedriftsetablering.
- Øke antallet sysselsatte i næringsen	3. Andelen bedrifter lagt ned siste tre år
	4. Andelen sysselsatte i bedrifter lagt ned siste tre år

Prosessevalueringen omfatter en beskrivelse av mål for Møre og Romsdal fylkeskommunes virkemiddelbruk, hvordan virkemiddelbruken er organisert, særlig knyttet til Møre og Romsdal Reiseliv AS, hvilke tiltak og aktiviteter virkemiddelbruken har resultert i, ressursbruk og erfaringer involverte aktører og målgrupper har gjort med virkemiddelbruken. Underveis drøftes hvordan prosjektets funn fra så vel prosessevaluering som effektevaluering kan bidra til å styrke kunnskapsgrunnlaget for framtidig satsing og virkemiddelbruk rettet mot reiselivsnæringsen.

2.2 Prosess for gjennomføring av prosjektet

Prosessevalueringen omfatter en beskrivelse av mål for Møre og Romsdal fylkeskommunes virkemiddelbruk, hvordan virkemiddelbruken er organisert, særlig knyttet til Møre og Romsdal Reiseliv AS, hvilke tiltak og aktiviteter virkemiddelbruken har resultert i, ressursbruk og erfaringer involverte aktører og målgrupper har gjort med virkemiddelbruken. Underveis drøftes hvordan prosjektets funn fra så vel prosessevaluering som effektevaluering

kan bidra til å styrke kunnskapsgrunnlaget for framtidig satsing og virkemiddelbruk rettet mot reiselivsnæringen.

Selve prosjektet ble gjennomført i tre faser, med oppstart i juli 2010. I første fase ble søkelyset primært rettet mot dokumentanalyse for å få oversikt over den samlede virkemiddelbruken til Møre og Romsdal fylkeskommune. Analyser av dokumenter er benyttet for å kartlegge deltakerne i tiltak og prosjekter, hvilke roller disse har og hvilke målsetninger og mandat de jobber ut fra m.m. I denne delen av analysen er det foretatt en gjennomgang av program-/prosjektdokumenter, omtale av programmer/prosjekter på nettet, møtereferater o.a. Som del av dokumentstudien er de ulike tiltakene som programmer/prosjekter har resultert i beskrevet.

I andre fase ble fokus rettet mot datainnsamling gjennom survey og telefonintervjuer samt analyse av registerbaserte data. Denne fasen av prosjektet ble gjennomført i perioden september til november 2010. Det ble gjennomført en survey/elektronisk spørreundersøkelse rettet mot aktører i næringen i hele Fjord Norge regionen. Surveyen besto av flere deler, hvor hoveddelen var rettet mot bedrifter i Møre og Romsdal fylke. Spørreskjemaet er vedlagt (se vedlegg 1). Hovedfokuset har vært på i hvilken grad Møre og Romsdal Reiseliv er kjent i næringen, synspunkter på den omfattende ressursbruken samt erfaringer med organisasjonens arbeid. I tillegg er det stilt spørsmål om effekten av å motta støtte, effektene av ulike markedsføringstiltak samt effektene av fylkeskommunens virkemiddelbruk overfor reiselivsnæringen.

Surveyen ble sendt til 1606 e-postadresser som representerer følgende fylkesvise fordeling, se tabell 2.2.

Tabell 2.2 *Fylkesvis fordeling av bedrifter som har mottatt den elektroniske spørreundersøkelsen*

Fylke	Antall	Andel av utvalget
Rogaland	293	18 %
Hordaland	430	27 %
Sogn og Fjordane	171	11 %
Møre og Romsdal	712	44 %
Sum	1606	100 %

For 788 av de som mottok undersøkelsen er det registrert et tidspunkt for påbegynt svar. Det virker sannsynlig at de som ikke har avgitt svar har «falt fra» etter å ha sett introduksjonssiden til undersøkelsen. For mange av dem mangler det svar; kun 581 har – helt eller delvis – svart på spørsmålene og disse fordeler seg slik etter fylke, se tabell 2.3.

Tabell 2.3 *Fylkesvis fordeling av bedrifter som har besvart den elektroniske spørreundersøkelsen*

Fylke	Antall	Andel av utvalget
Rogaland	85	15 %
Hordaland	148	25 %
Sogn og Fjordane	68	12 %
Møre og Romsdal	280	48 %
Sum	581	100 %

Fordelingen av respondenter mellom de fire fylkene følger omtrent samme mønster som populasjonen. En enkel sjekk av sysselsettingsomfanget blant bedriftene i populasjonen og i utvalget av respondenter, viser også noenlunde samme gjennomsnitt, det vil si at det utvalget som analyseres virker noenlunde representativt både med hensyn til regional fordeling og i størrelse per enhet.

Bare 540 har svart på mer enn første side i skjemaet. 249 av disse har svart at de holder til i Møre og Romsdal. Ytterligere seksten blant disse faller også (mer eller mindre) fra etter spørsmålene på side 4. Med noen små mangler mot slutten av spørsmålslista henger de resterende 233 fortsatt med, men 249 respondenter med direkte relasjon til Møre og Romsdal benyttes som datagrunnlag for presentasjon av svarfordelingen på aktuelle spørsmål.

Fylkesfordelingen av (mer eller mindre fullverdige) respondenter er noenlunde den samme som populasjonen av e-adressater som fikk forespørselen, med en noe bedre svarprosent for Møre og Romsdal og Sogn og Fjordane. Det er også verdt å merke seg at litt under en tredel av de forespurte med tilknytning til Møre og Romsdal har svart fullstendig på undersøkelsen. Både fordelingen og svarprosenten betrakter vi som tilstrekkelig for vårt formål: Frivillig tilbakemelding fra private næringsdrivende er noe som sjelden prioriteres i en hektisk hverdag. At rundt en tredel svarer

(og rundt halvparten i Møre og Romsdal) indikerer derfor god respons og noe som nok kan vitne om en viss egeninteresse av å bidra til undersøkelsen. Materialet synes derfor å kunne gi et godt grunnlag for videre analyse.

Det er gjennomført 35 telefonintervjuer med ansvarlige for virkemiddelbruken i fylkeskommunen, medlemmer og varamedlemmer til styret i Møre og Romsdal Reiseliv, ledere i Fjord Norge og i destinasjonsselskapene, prosjektledere og ledere av virksomheter som har deltatt i prosjekter/tiltak finansiert gjennom fylkeskommunens satsing. I intervjuene er det stilt spørsmål som bidrar til å evaluere prosesser og måle effekter og det er også spurt om hva som ville ha skjedd med tiltaket/aktiviteten dersom fylkeskommunen ikke hadde gitt økonomisk støtte. Dette for å ”måle” addisjonalitet. Intervjuguiden og et enkelt spørreskjema som ble benyttet som utgangspunkt for disse samtalene er vedlagt i rapporten (se vedlegg 2 og 3). Det bør understrekes at intervjuguiden ikke ble fulgt slavisk, men ble mer benyttet som en veileder for å sikre at viktige momenter ble tatt med under intervjuene.

Analysen av indikatorer og registerdata ble basert på en database som NIBR har tilrettelagt med utgangspunkt i Bedrifts- og foretaksregisteret (BOF).

I prosjektets tredje og siste fase ble inntrykkene fra prosjektet oppsummert skriftlig (november og desember 2010). Det ble laget et *utkast* til rapport fra prosjektet. Foreløpig rapport ble sendt kontaktpersoner hos Møre og Romsdal fylkeskommune til uttalelse. Utkastet ble så drøftet i et møte med representanter fra fylkeskommunen og NIBR. Etter møtet i desember ble rapporten bearbeidet og ferdigstilt av NIBR.

3 Møre og Romsdal fylkeskommunes medvirkning i Fjord Norge AS

3.1 Innledning

Som aksjonær i Fjord Norge AS bidrar Møre og Romsdal fylkeskommune sammen med de andre tre fylkene med et årlig beløp til drift av selskapet samt profilering og markedsføring av regionen som reisemål. For 2010 utgjør dette kr 1 440 000 for hvert fylke. Samlet støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Fjord Norge AS i perioden 2006-2009 framgår av tabell 3.1.

Tabell 3.1 *Støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Fjord Norge AS 2006-2009*

År	Formål, tiltak	Beløp
2006	Drift, markedsføring og profilering	1 229 500
2007	Drift, markedsføring og profilering	1 350 000
2008	Drift, markedsføring og profilering	1 381 275
2009	Drift, markedsføring og profilering	1 414 000
Sum		5 374 775

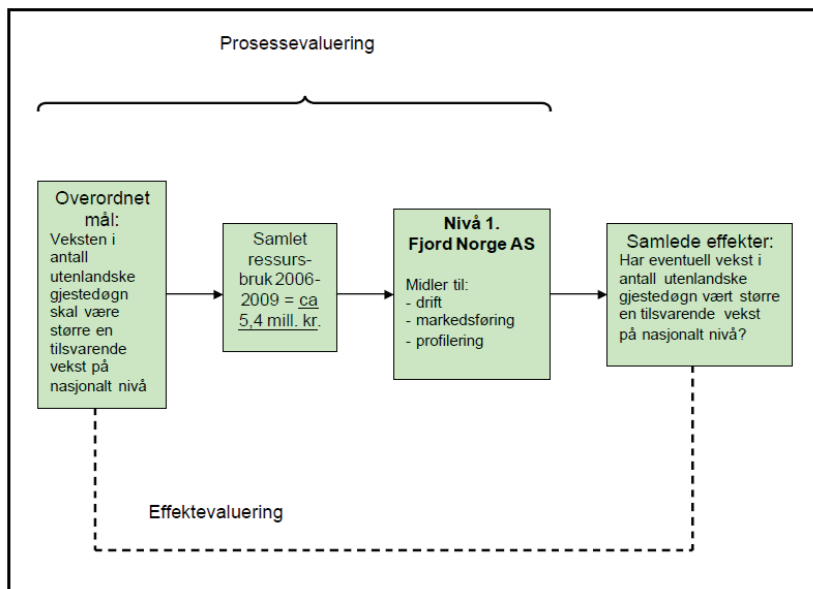
Målsettingene med samarbeidet mellom Møre og Romsdal fylke og Fjord Norge AS framgår av rammeavtalen partene har inngått:

Fjord Norge AS skal medverke til auka verdiskaping for reiselivsbedriftene i vestlandsfylka. Veksten i tall utanlandske gjestedøgn skal vere høgare enn tilsvarande auke på nasjonalt nivå.

Hovedindikator : Utanlandske gjestedøgn/rom.

Det er stilt spørsmålsteget ved om ressursbruken har bidratt til å oppfylle denne målsettingen for Møre og Romsdal fylkeskommune sin del. I det følgende skal vi se nærmere på hva som har kommet ut av denne ressursbruken og hvorvidt Fjord Norge AS er et effektivt redskap når det gjelder å markedsføre Møre og Romsdal spesielt. Sammenhengen mellom målsetting, ressursbruk og oppnådde effekter på dette området er illustrert i figur 3.1 under.

Figur 3.1 *Sammenhengen mellom målsetting, ressursbruk og effekter*



3.2 Utviklingen av hovedindikatoren utenlandske gjestedøgn

Tilstanden i Fjord Norge-regionen i 2009-2010

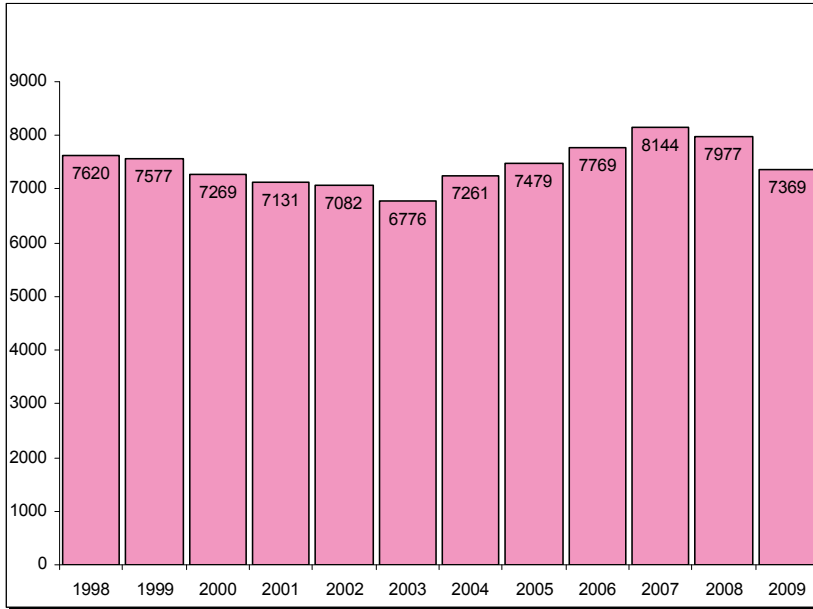
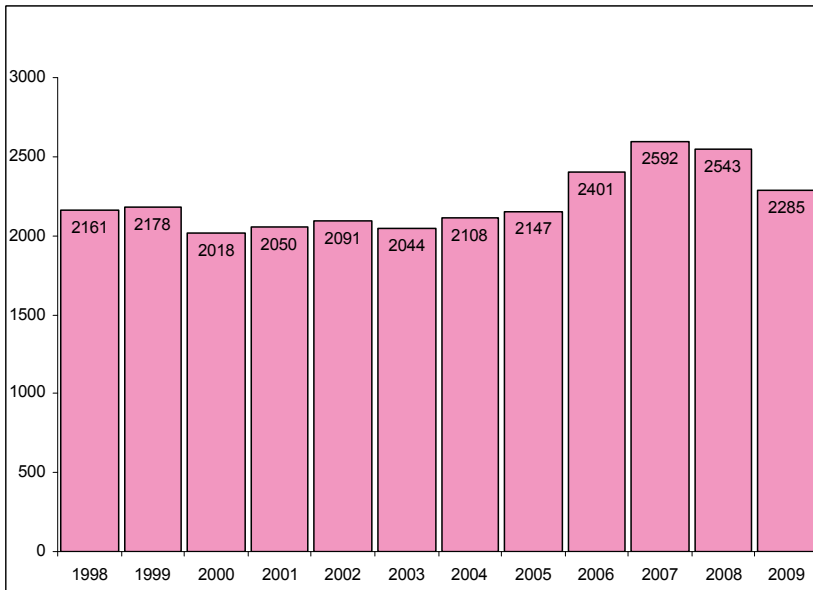
I 2009 opplevde Europa, Norge og Fjord Norge en tilbakegang etter seks år med sammenhengende vekst i Fjord Norge-regionen. Utviklingen fram til da hadde vært svært god både mht markedsandeler og gjestedøgn. Denne tilbakegangen skyldes den såkalte finanskrisen. Tilbakegangen på nasjonalt nivå med hensyn til utenlandske gjestedøgn var på -7,6 % i 2009. Samtidig opplevde

Fjord Norge en tilbakegang på -10,1 %. Dette ble delvis oppveid av at nordmenn, til tross for en sterk krone, bestemte seg for å legge ferien til hjemland. Dermed ble den totale tilbakegangen ikke på mer enn -2,0 % i Norge, og -4,4 % i Fjord Norge-regionen. Et annet trekk som bidro til å dempe den negative utviklingen var en dreining i turiststrømmen i form av flere individuelle turister og færre grupper. En slik forskyvning mellom ulike typer kundegrupper sikret tross alt et generelt høyere prisnivå for overnattingsstedene og bidro til å holde omsetningen oppe til tross for lavere belegg.

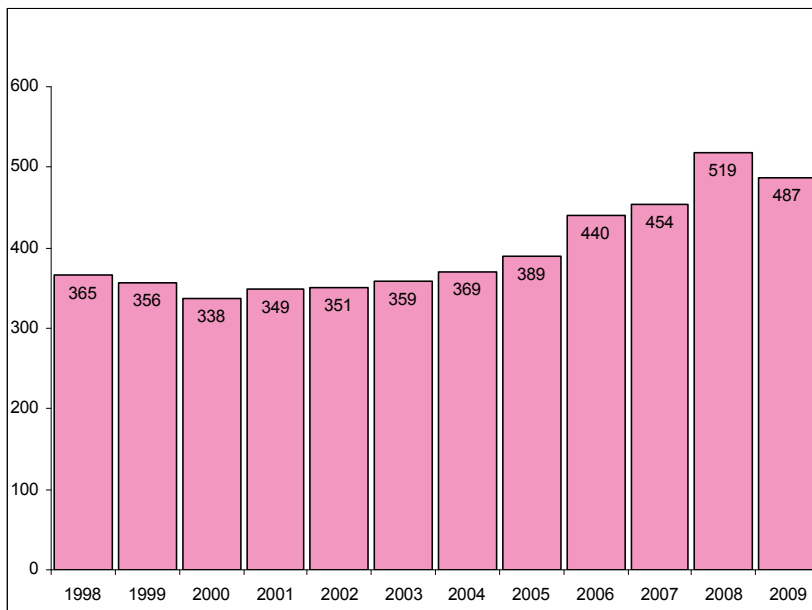
Denne nedgangen i Fjord Norge oppleves av styret i Fjord Norge AS som stor. De knytter en stor del av dette opp mot finanskrisen og bortfallet av Englandsbåten mellom Bergen og Newcastle. Samtidig påpeker styret at veksten i årene 2005 til 2008 var betydelig høyere enn for resten av landet, blant annet på grunn av vesentlig tyngre markedsføring finansiert med kompensasjonsmidler. Fjord Norge har tapt markedsandeler i 2009 sammenliknet med resten av landet, men markedsandelen er fortsatt betydelig større enn for fem år siden. Styret tolker det slik at tilbakegangen i Fjord Norge kunne vært ennå større, hadde det ikke vært for de mange markedsaktivitetene som har vært gjennomført i årene 2005 til 2009. Det er styrets oppfatning at dette har gitt betydelige resultater til glede for selskapets aksjonærer og samarbeidspartnere, og medført at Fjord Norges internasjonale markedsposisjon fortsatt er svært sterk.

Utvikling av utenlandske gjestedøgn for perioden 2006-2009

Hva viser hovedindikatoren utenlandske gjestedøgn for perioden 2006-2009 og hva var situasjonen i begynnelsen av perioden? I figur 3.2 - 3.4 vises utviklingen for hhv landet samlet, Fjord Norge-regionen og Møre og Romsdal fylke.

Figur 3.2 *Utenlandske gjestedøgn i Norge 1998-2009 i 1000 døgn*Figur 3.3 *Utenlandske gjestedøgn i Fjord Norge-regionen 1998-2009 i 1000 døgn*

Figur 3.4 *Utenlandske gjestedøgn i Møre og Romsdal 1998-2009 i 1000 døgn*



2004-2006

I følge årsberetningen fra Fjord Norge AS for 2006 så var det en vekst i antall utenlandske gjestedøgn i Fjord Norge fra og med 2004 til og med 2006 på 13,9 %. Tilsvarende vekst i landet totalt sett var på 4,2 %. Rogaland hadde den største veksten i denne perioden med 34,7 % men Møre og Romsdal kom også meget godt ut med en vekst på 19,0 %. Fjord Norges sin andel av den samlede veksten i landet mellom 2004 og 2006 var på 58 % mot en normal markedsandel på ca 30 %, mens for 2006 alene var Fjord Norges andel av den samlede veksten på 88 %. Denne veksten i antall utenlandske gjestedøgn medførte en samlet meromsetning i regionen på 967 millioner kroner, hvorav meromsetningen i Møre og Romsdal fylke var på 232 millioner kroner. 2006 – inngangsåret for den foreliggende evalueringen – var altså et meget godt år for reiselivet i Møre og Romsdal fylke.

2006-2007

Den internasjonale trafikkutviklingen inn til Norge fortsatte i 2007 som et ledd i den positive trafikkveksten fra de to foregående år, og utgjør på landsbasis en vekst på 4,8 % i antall utenlandske

gjestedøgn sammenlignet med fjoråret. Fjord Norge har i den samme perioden opplevd en vekst i antall utenlandske gjestedøgn på 8,3 %. Møre og Romsdal fylke sin vekst var på 3,1 %, altså noe under veksten på landsbasis.

Basert på SSBs satelittregnskap for turisme utgjorde besøksveksten en omsetningsøkning for næringslivet i de fire Vestlandsfylkene på NOK 1,6 milliarder. Av dette var økningen på 282 millioner i Møre og Romsdal fylke. I følge Fjord Norges årsmelding fra 2007 ga investerte markedsmidler en årlig omsetningsøkning som er 60 ganger større enn investeringen i denne perioden.

2007-2008

Til tross for at finanskrisen slo til for fullt opplevde Fjord Norge det beste reiselivsåret noensinne i 2008. Etter flere år med kraftig vekst i antall utenlandske gjestedøgn, opplevde Fjord Norge-regionen en tilbakegang i antall utenlandske gjestedøgn i 2008 på 2,1 %. Samtidig økte overnattingsprisen i gjennomsnitt på overnattinger med nesten 10 %, noe som gjør 2008 til det beste og mest lønnsomme år hva gjelder inntjening og verdiøkning. Nedgangen i antall utenlandske gjestedøgn nasjonalt i 2008 var også på 2,1 %. Dette betyr at Fjord Norge-regionen klarte å opprettholde markedsandelen på 32,1 % av utenlandske gjestedøgn.

Møre og Romsdal fylke, på sin side, hadde en vekst på 14,1 % fra 2007 til 2008, altså fortsatt en positiv utvikling sammenliknet både med landet for øvrig, med Fjord Norge regionen samlet og med de tre andre vestlandsfylkene (som hadde en tilbakegang i størrelsesorden ca 1,5 % - 6,5 %).

2008-2009

Etter seks år med sammenhengende vekst i Fjord Norge regionen og en svært god utvikling i både markedsandeler og gjestedøgn, opplevde Europa, Norge og Fjord Norge en tilbakegang i 2009.

Antall utenlandske gjestedøgn i Norge gikk tilbake med 7,6 % i 2009 som en konsekvens av at flere viktige markeder var rammet av finanskrisen. Fjord Norge har i den samme perioden opplevd en tilbakegang i antall utenlandske gjestedøgn på 10,1 %.

Møre og Romsdal fylke sin nedgang var på 6,1 %, altså en noe mindre nedgang enn landet for øvrig, Fjord Norge regionen samlet

og de tre andre vestlandsfylkene (som hadde en tilbakegang i størrelsesorden ca 9,5 % – 14,5 %).

Den overveiende positive utviklingen i perioden 2005-2009 har også resultert i at Møre og Romsdals andel av det utenlandske markedet har økt, fra en andel på 5,2 % i 2005 til en andel på 6,6 % i 2009. Selv på slutten av perioden med en nedgang i antallet utenlandske gjestedøgn i regionen har fylket økt sin markedsandel noe, siden nivået var på 6,5 % i 2008.

3.3 Vurdering av fylkeskommunenes bidrag til markedsføringsaktiviteten i Fjord Norge AS

Bedrifter i Fjord Norge regionen ble bedt om å ta stilling til en del påstander om betydningen av de fylkeskommunale bidragene til det som er den viktigste fellesaktiviteten i Fjord Norge AS, nemlig markedsføringsaktiviteten (se tabell 3.2).

Tabell 3.2 *Næringens vurdering av fylkeskommunenes bidrag til markedsføringsaktiviteter i Fjord Norge AS*

	Enig	Nøytral / Vet ikke	Ikke enig
Vellykket merkevarestrategi overfor utenlandske turister	54 %	36 %	10 %
Godt kjent med mangfoldet i reiselivstilbudene i hele regionen	49 %	33 %	18 %
Mangfoldet i reiselivstilbudet i fylket blir godt presentert	42 %	35 %	23 %
God presentasjon av reiselivstilbudet i fylket på internett	50 %	36 %	14 %
De mindre aktørene blir tatt godt hensyn til	22 %	40 %	38 %
Vel anvendte penger for å markedsføre Fjord Norge-regionen	56 %	33 %	11 %
Vel anvendte penger for å markedsføre mitt fylke spesielt	49 %	37 %	14 %
Fylkeskommunen bør bruke mer av ressursene i eget fylke	42 %	38 %	19 %

Hovedinntrykket av tabell 3.2 er at 7 av 10 bedrifter gir en positiv eller nøytral vurdering av de resultatene som fylkeskommunene får igjen for sin innsats i Fjord Norge AS. Én av fire stiller seg dog nøytrale til betydningen av innsatsen for eget fylke sin del. Det er virkningene for Fjord Norge samlet som framheves som mest positivt. Særlig ett forhold stiller imidlertid bedriftene seg noe mer kritisk til og det er i hvilken grad Fjord Norge ivaretar de små aktørenes interesser.

Kun to av ti stiller seg positive til dette mens fire av ti er helt eller litt uenige i påstanden om at ”interessene til de mindre aktørene i næringen blir tatt godt hensyn til av Fjord Norge”.

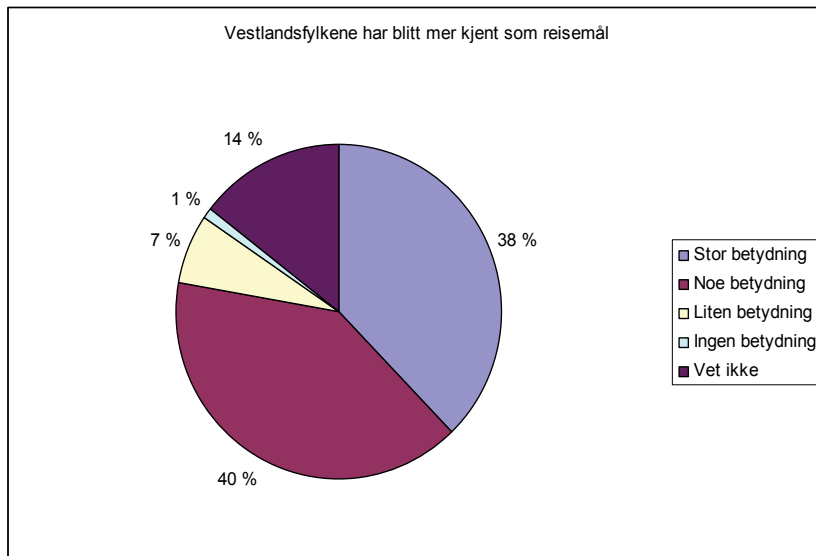
For Møre og Romsdal er bildet i hovedsak det samme, med overveiende positive vurderinger av hva fylket og fylkeskommunen får igjen for sin ressursbruk i Fjord Norge AS. Bedriftene i Møre og Romsdal framhever også de positive effektene for hele regionen mens de er noe mer positive til betydningen for eget fylke enn når man ser vurderingen fra alle bedriftene i regionen under ett.

Over halvparten er positive mens fler enn 8 av 10 er positive eller nøytrale. Heller ikke i Møre og Romsdal er man imidlertid overbevist om at ”interessene til de mindre aktørene i næringen blir tatt godt hensyn til av Fjord Norge”. Bare 1 av 10 stiller seg positive til denne påstanden mens 7 av 10 negative eller nøytrale i forhold til dette spørsmålet.

De viktigste effektene av markedsføringsinnsatsen gjennom Fjord Norge AS

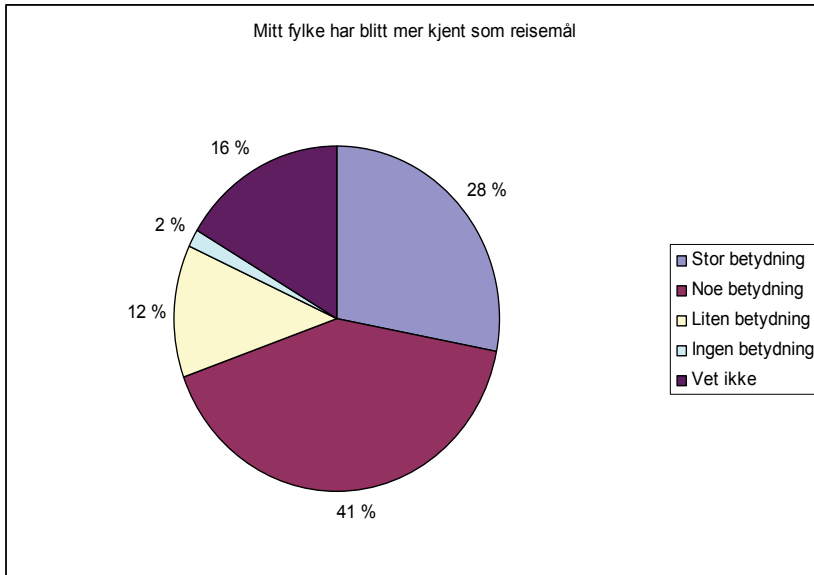
Bedriftene i Fjord Norge regionen ble bedt om å gi sine vurderinger av hvilken effekt markedsføringsinnsatsen gjennom Fjord Norge AS har hatt på noen sentrale utviklingstrekk ved reiselivet på Vestlandet. Respondentene skiller i liten grad mellom om kjennskap til reisemålene har økt innenlands eller utenlands. Det gjelder enten det relateres til Vestlandsfylkene under ett eller spesielt til eget fylk. Vi velger derfor å slå sammen disse svarene i presentasjonen under. En viktig effekt av ressursinnsatsen er definitivt at Vestlandsfylkene har blitt mer kjent som reisemål både i Norge og i utlandet. Nesten 8 av 10 bedrifter vurderer det slik at markedsføringsinnsatsen har hatt noe eller stor betydning i denne sammenheng (se figur 3.5).

Figur 3.5 *Bedriftenes vurderinger av markedsføringsinnsatsens betydning for kjennskapet til Vestlandsfylkene som reisemål*



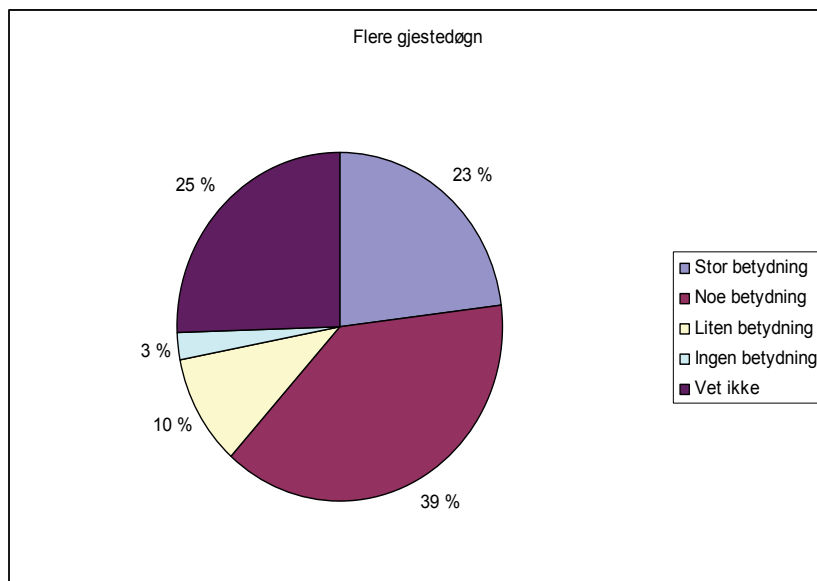
I tillegg er det en dominerende oppfatning at denne innsatsen også har vært viktig for at respondentens eget fylke er blitt bedre kjent som reisemål både i Norge og i utlandet. Nesten 7 av 10 bedrifter vurderer det slik at markedsføringsinnsatsen har hatt noe eller stor betydning i denne sammenhengen (se figur 3.6).

Figur 3.6 *Bedriftenes vurderinger av markedsføringsinnsatsens betydning for kjennskapet til eget fylke som reisemål*



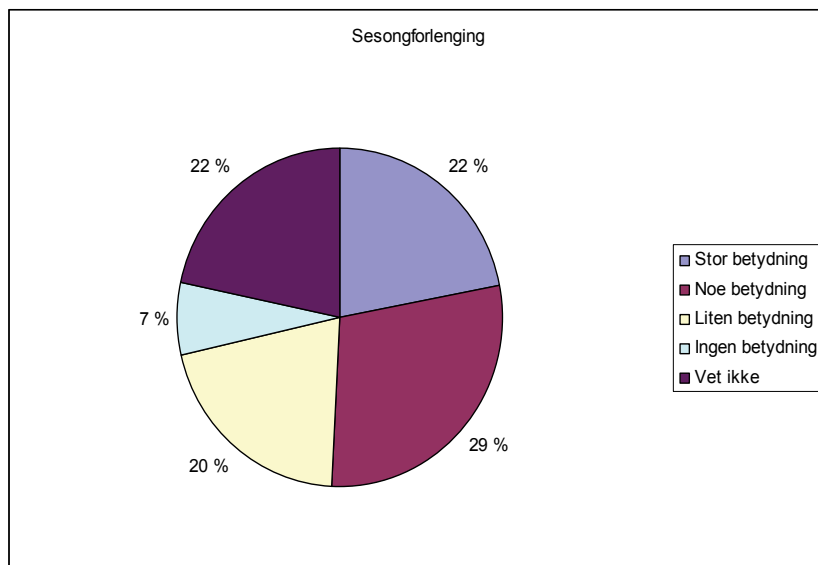
For vurderingen av virkningen på antall gjestedøgn, gir svarene ingen grunn til å skille mellom om effekten relateres til alle eller bare eget fylke, eller om det er norske eller utenlandske gjester. De fire segmentene kommer omtrent likt ut i svarfordelingen, og de representeres derfor i gjennomsnitt i figur 3.7.

Figur 3.7 *Bedriftenes vurderinger av markedsføringsinnsatsens betydning for antall gjestedøgn*



Minst tro på betydningen av denne markedsføringsinnsatsen er knyttet til sesongforlenging, men mer en halvparten er av den oppfatning at også på dette området har det noe eller stor betydning å bruke ressurser gjennom Fjord Norge AS (se figur 3.8).

Figur 3.8 *Bedriftenes vurderinger av markedsføringsinnsatsens betydning for sesongforlengelse*



Bedriftene i Møre og Romsdal sin vurdering av tiltakene for markedsføring av Fjord Norge regionen er helt i samsvar med totalbildet for regionen samlet. I den grad det er noen forskjell så ligger vurderingene av effektene av ressursinnsatsen enda litt mer mot den positive siden for samtlige av de vurderte områdene, også med hensyn til betydningen for sesongforlenging.

3.4 Oppsummering

I dette kapitlet er søkelyset satt på hva Møre og Romsdal fylkeskommune har fått ut av de midlene som er brukt inn i Fjord Norge AS i perioden 2006-2009. Er målsettingene for deltakelse i Fjord Norge AS oppnådd og har selskapet vært et effektivt redskap når det gjeld å markedsføre Møre og Romsdal spesielt?

Perioden som er evaluert overlapper i stor grad med det såkalte "Fjord Norge prosjektet" som i perioden 2005-2008 brukte 26,9 millioner i kompensasjonsmidler for å markedsføre Fjord Norge regionen og øke turiststrømmen til regionen. Prosjektet ble avsluttet i 2008 og midler til markedsføring av Fjord Norge

regionen har avtatt i betydelig grad etter dette. Det har også vært merkbart på en avtakende turiststrøm til regionen og reduserte markedsandeler til Fjord Norge regionen.

Møre og Romsdal har de senere årene hatt en positiv utvikling i overnattingstrafikken. Antall overnattinger i hotell, camping og hyttegrender var i 2009 for hele året 1 424 009. På 10 år er antall overnattinger steget med 37,6 %. Møre og Romsdal har vunnet markedsandeler i forhold til resten av landet både når det gjelder norsk og utenlandsk trafikk. I alt hadde Møre og Romsdal i 2009 en andel av antallet utenlandske kommersielle overnattinger i Norge på 6,6 % som er det høyeste noensinne.

I årene 2004-2007 var det kraftig vekst i Fjord Norge regionen. Veksten i Møre og Romsdal var den nest største i regionen, etter Rogaland, og lå betydelig over veksten i landet forøvrig. I 2008 fortsatte veksten i Møre og Romsdal mens det var tilbakegang både i landet for øvrig, i Fjord Norge regionen samlet og i de tre andre vestlandsfylkene. I 2009 ble Møre og Romsdal innhentet av nedgangen men denne var mindre enn i landet for øvrig, i Fjord Norge regionen samlet og i de tre andre vestlandsfylkene. Tallenes tale tilsier at Møre og Romsdal, tross fjorårets tilbakegang, har kommet godt ut av sin deltakelse i markedsføringssamarbeidet Fjord Norge AS i perioden 2006-2009. Ikke bare det, fylket kan også sies å være ”vinneren” internt i Fjord Norge regionen i perioden.

Men veksten kulminerte altså i 2009 og det har fram til høsten 2010 vært en merkbar nedgang i turiststrømmen til fylket og regionen og tilsvarende reduserte markedsandeler sammenliknet med andre deler av landet. Den kraftige satsingen i årene 2005-2008 var derfor en god periode for reiselivet i Møre og Romsdal mens man fra 2009 og framover har stått overfor en mer utfordrende situasjon.

Mer spesifikt kan følgende momenter trekkes fram som positive effekter for Møre og Romsdal av å være med i Fjord Norge-samarbeidet om markedsføring:

- Det har vært betydelig vekst innen relevante indikatorer som utenlandske gjestedøgn og omsetning.
- Møre og Romsdal fylke har fått eierskap til Fjord Norge og Fjord Norway som en meget kjent merkevare.

- Geirangerfjorden er styrket som en unik merkevare som betyr mye i Fjord Norges markedsføringsarbeid.
- Det har blitt økt cruisetrafikk, særlig til Geirangerfjorden.
- Det er lagt et grunnlag for å etablere en direkte flyrute Ålesund - London i april 2011.
- Destinasjonene i fylket står i en bedre posisjon i forhold til turoperatører på kontinentet, særlig Tyskland.
- Alt i alt har Møre og Romsdal fylke hatt en meget positiv utvikling og får mye igjen for å delta i Fjord Norge. Dette kan illustreres ved at Møre og Romsdal har utviklet seg fra å være det 9. til å bli det 6. største reiselivsfylket mht utenlandske besøkende i Norge på de fem årene fram til 2009. De er nå blant de største reiselivsfylkene i landet.

4 Møre og Romsdal fylkeskommunes medvirkning i Møre og Romsdal Reiseliv

4.1 Innledning

Som medlem i Møre og Romsdal Reiseliv bidrar Møre og Romsdal fylkeskommune sammen med de andre medlemmene med et årlig beløp som skal benyttes til å markedsføre regionen som reisemål. Av et totalbudsjett på kr 3 640 000 i 2010 for Møre og Romsdal Reiseliv har fylkeskommunen bidratt med et tilskudd på kr 1 300 000. Samlet støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Møre og Romsdal Reiseliv i perioden 2006-2009, inkludert det årlige bidraget på 0,5 årsverk til sekretariatsfunksjoner, framgår av tabell 4.1.

Tabell 4.1 *Tilskudd fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Møre og Romsdal Reiseliv 2006-2009*

År	Formål, tiltak	Beløp
2006	Markedsføring, reiselivskonferanse, studietur	1 140 000
	Sekretariatstjenester	420 000
2007	Markedsføring, reiselivskonferanse, studietur	1 415 000
	Sekretariatstjenester	430 000
2008	Markedsføring, reiselivskonferanse, studietur	1 220 000
	Sekretariatstjenester	450 000
2009	Markedsføring, reiselivskonferanse, studietur	1 560 000
	Sekretariatstjenester	450 000
Sum		7 085 000

I henhold til Fylkesplan 2009-2012 og Handlingsplan Verdiskaping (2010) er formålet med fylkeskommunes virkemiddelbruk rettet mot reiselivsnæringen å bidra til følgende målsetting:

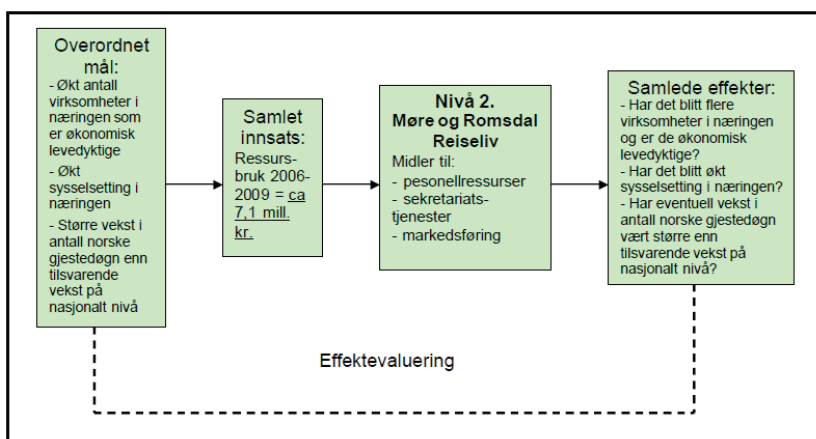
Det skal være flere og mer økonomisk levedyktige natur, kultur- og opplevelsesbaserte virksomheter i Møre og Romsdal sammenliknet med 2008.

Dette skal i sin tur bidra til følgende overordnede målsetting for handlingsplanen:

Møre og Romsdal har et attraktivt, internasjonalt og nyskapende næringsliv og en utviklingsorientert offentlig sektor, som sammen medvirker til bærekraftig utvikling gjennom større bredde i arbeidslivet og livskraftige lokalsamfunn.

Det er stilt spørsmålstegn ved om ressursbruken har bidratt til å oppfylle denne målsettingen for Møre og Romsdal fylkeskommune. I det følgende skal vi se nærmere på hva som har kommet ut av denne ressursbruken med hensyn til om det har blitt flere økonomisk levedyktige bedrifter i næringen og hvordan sysselsettingen har utviklet seg. Vi ser også på utviklingen i innenlandske gjestedøgn. I neste avsnitt ser vi nærmere på hvordan Møre og Romsdal Reiseliv som organisasjon fungerer i forhold til å oppnå de ønskede målsettingene. Sammenhengen mellom målsetting, ressursbruk og oppnådde effekter på dette området er illustrert i figur 4.1 under.

Figur 4.1 *Sammenhengen mellom målsetting, ressursbruk og effekter*



4.2 Utvikling av hovedindikatorene

Når det gjelder midler brukt på markedsføring gjennom Møre og Romsdal Reiseliv må denne effektevalueringen ta utgangspunkt i ovenstående målformuleringer for Møre og Romsdal fylkeskommunes virkemiddelbruk rettet mot reiselivsnæringen. Dessuten er ressursbruken inn i Møre og Romsdal Reiseliv innrettet mot det innenlandske markedet, noe som betyr at utviklingen i antall gjestedøgn også er en viktig indikator på måloppnåelse på dette nivået. Det betyr at følgende overordnede målsettinger formulert for virkemiddelbruken skal undersøkes nærmere i dette avsnittet:

1. flere virksomheter i næringen som er økonomisk levedyktige;
2. økt sysselsetting i næringen; og
3. større økning i antall innenlandske gjestedøgn i Møre og Romsdal enn tilsvarende økning på nasjonalt nivå.

Vi ser først på de to første indikatorene knytte til næringsstrukturen, deretter på den tredje indikatoren knyttet til et av kjerneområdene for virksomheten i Møre og Romsdal Reiseliv.

4.2.1 Utvikling i antall bedrifter og sysselsetting 1998-2010

Vi har analysert utvalgt materiale fra bedrifts- og foretaksregisteret med årvisse oppgaver for antall sysselsatte og antallet bedrifter. I hovedsak bruker vi sysselsettingen som indikator for å vurdere utviklingen i reiselivsbransjen, ettersom antallet bedrifter i større grad er en teknisk eller juridisk størrelse som ikke nødvendigvis fanger opp aktiviteten like godt som arbeidsinnsatsen.

Tallmaterialet omfatter årene 1998–2010. Utviklingen i resten av landet benyttes som referanse for å studere utviklingen. Hvert av fylkene sammenlignes direkte med denne størrelsen. Det innebærer at vi måler utviklingen i hvert av de aktuelle fylkene i forhold til utviklingen som samtidig har funnet sted i (summen av) *de øvrige femten fylkene*.

Vi kunne brukt *hele landet* (det vil si inklusive materiale fra de fire utvalgte fylkene) som grunnlag for sammenligningen. Fram til 2006 skiller den relative utviklingen i de femten øvrige fylkene i dette

materialet seg bare helt marginalt fra utviklingen for landsgjennomsnittet. Unntaket er den klare, relative nedgangen i sysselsetting innen transportsektoren i «våre» fire fylket.

Antall bedrifter

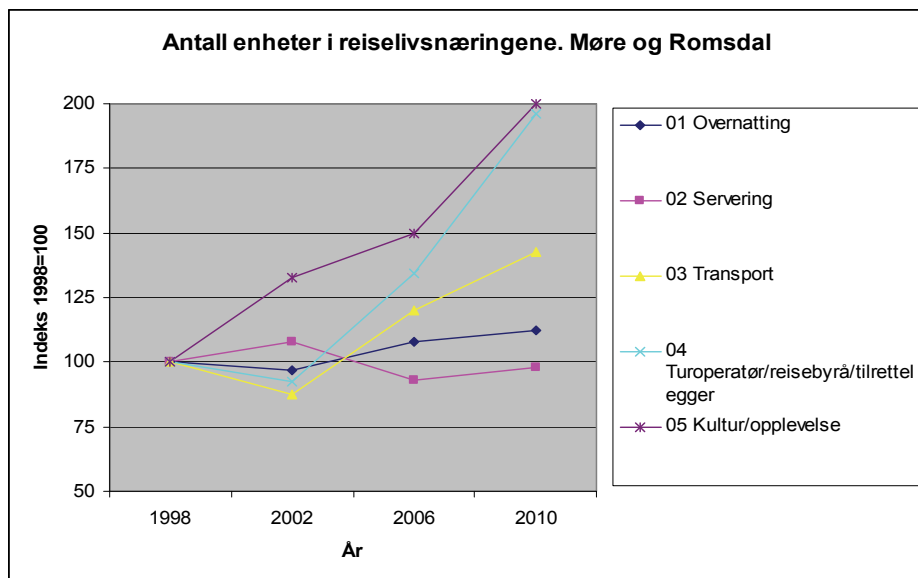
For Møre og Romsdal har utviklingen av antall virksomheter innen de fem spesifiserte delene av reiselivsnæringen i stor grad fulgt utviklingen i resten av landet. Konkret har den nominelle utviklingen vært som følger (tabell 4.2):

Tabell 4.2 *Antall enheter i reiselivsnæringene i Møre og Romsdal 1998-2010*

	1998	2002	2006	2008	2010
Overnatting	194	188	209	215	218
Servering	248	267	231	244	243
Transport	40	35	48	49	57
Turoperatør/reisebyrå/tilrettelegger	52	48	70	81	102
Kultur/opplevelse	52	69	78	107	104
Sum	586	607	636	696	724

Figur 4.2 illustrerer utviklingen i antall bedrifter med 1998 som referanse. (Økningen i antallet bedrifter innen transportsektoren står i sterk kontrast til den negative utviklingen i sysselsetting i det samme tidsrommet, og krever derfor en særskilt forklaring; strukturendring?) For de største næringene – segmentet for overnatting og servering – har antallet bedrifter vært stabilt gjennom perioden. Antallet virksomheter innen tilrettelegging for reiseaktivitet og kultur/opplevelser er fordoblet i løpet av tolvårsperioden.

Figur 4.2 *Indeksert utvikling i antall enheter i reiselivsnæringene i Møre og Romsdal 1998-2010*



Syssetting

Utviklingen i sysselsettingen i reiselivsnæringen i fylket er en indikator det er verdt å dvele litt ved i dette kapitlet. I tabell 4.3 nedenfor ser vi utviklingen i antallet sysselsatte i nominelle tall mens vi i neste tabell bruker en indeksering av tallene til å sammenlikne utviklingen i Møre og Romsdal fylke med utviklingen i de tre andre Fjord Norge fylkene.

Tabell 4.3 *Antall sysselsatte i reiselivsnæringene i Møre og Romsdal 1998-2010*

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Overnatting	1 117	1 024	1 097	1 200	1 142	1 202
Servering	1 164	1 088	1 028	1 109	1 146	1 147
Transport	940	989	1 001	1 026	756	701
Turoperator/reisebyrå	159	168	218	164	172	182
Kultur/opplevelse	178	184	198	226	270	294
Totalt reiseliv	3 558	3 453	3 542	3 725	3 486	3 526
Annet	105 535	107 980	113 013	118 105	120 551	121 094
Totalt MoR	109 093	111 433	116 555	121 830	124 037	124 620

I tillegg til de fem (aggregerte) næringssektorene som presenteres i tabell 4.4 inneholder kategorien «Annet» all øvrig sysselsetting i de

respektive fylkene. Øvrig sysselsetting utgjør rundt 96 % av all sysselsetting i hvert av de fire Fjord Norge fylkene, og enda noe mer på landsbasis. Sammenligning med utviklingen i indeksen for denne størrelsen gir da en indikasjon på hvordan sysselsettingen i det reiselivsrelaterte segmentet har utviklet seg i forhold til summen av andre – offentlige og private – næringer.

Tabell 4.4 *Indeksert utvikling i sysselsetting fram til og fra 2006*

Relativ utvikling i forhold til resten av landet				Nominelle tall og andeler for 2006				
1998	2002	2006	Rogaland			2006	2008	2010
100	117	108	Overnatting	1 530	0,8 %	100	116	117
100	104	102	Servering	3 818	2,0 %	100	107	104
100	69	52	Transport	631	0,3 %	100	88	69
100	118	115	Turoperatør/reisebyrå/ tilrettelegger	395	0,2 %	100	118	118
100	133	116	Kultur/opplevelse	675	0,4 %	100	89	133
100	96	99	Annet	191 118	96,4 %	100	98	96
			Hordaland					
100	123	108	Overnatting	2 342	1,1 %	100	112	123
100	107	102	Servering	3 638	1,7 %	100	105	107
100	108	122	Transport	1 232	0,6 %	100	146	108
100	104	114	Turoperatør/reisebyrå/ tilrettelegger	595	0,3 %	100	94	104
100	156	145	Kultur/opplevelse	913	0,4 %	100	102	156
100	97	99	Annet	208 756	96,0 %	100	97	97
			Sogn og Fjordane					
100	106	89	Overnatting	886	1,8 %	100	78	106
100	97	72	Servering	485	1,0 %	100	97	97
100	70	54	Transport	601	1,2 %	100	80	70
100	89	132	Turoperatør/reisebyrå/ tilrettelegger	92	0,2 %	100	94	89
100	136	157	Kultur/opplevelse	155	0,3 %	100	112	136
100	94	91	Annet	48 948	95,7 %	100	91	94
			Møre og Romsdal					
100	98	88	Overnatting	1 024	0,9 %	100	106	98
100	99	74	Servering	1 088	1,0 %	100	88	99
100	63	65	Transport	989	0,9 %	100	76	63
100	90	86	Turoperatør/reisebyrå/ tilrettelegger	168	0,2 %	100	94	90
100	148	108	Kultur/opplevelse	184	0,2 %	100	134	148
100	94	96	Annet	107 980	96,9 %	100	95	94

På nasjonalt nivå økte samlet sysselsetting med rundt 15 prosent fra 1998 til 2010. Fra 2006 til 2010 økte den med rundt 10 prosent. Det er verdt å merke seg at alle de fire Fjord Norge fylkene har hatt en lavere generell vekst i sysselsettingen enn resten av landet i den første perioden. En relativt sterk utvikling de siste årene har gjort at Rogaland og Hordaland har fått en marginalt større vekst i sysselsettingen enn resten av landet for hele perioden 1998–2010 under ett. Møre og Romsdal (og i sterkere grad Sogn og Fjordane) fortsetter å sakke noe akterut. I tabellen er dette illustrert ved at indeksen for «Annet» for hvert av fylkene ligger under 100 i 2010.

Reiselivet

Utviklingen i sysselsettingen i reiselivsnæringene har vært nokså forskjellig fra resten av landet etter 2006. Til sammen har de fire fylkene hatt en svakere utvikling innen «transport», men en mer positiv utvikling innen «overnatting» og særlig «kultur/opplevelser» i forhold til landet for øvrig.

Vi har foretatt en todeling av årgangene i tabell 4.4, der vi først vurderer utviklingen fram til året før iverksetting av tiltakene som evalueres, det vil her si tall for 2006 (som er tall for utgangen av 2005). Vi setter nivået for 1998 (det vil si for utgangen av 1997) lik 100 og indekserer tallene for utviklingen fram til 2006. Dernest bruker vi situasjonen 1.1. 2006 for å indeksere den videre utviklingen fram til 1.1. 2010. Dette gir oss en todelt tabell. Den venstre siden viser historisk utvikling fram til oppstart av virkemiddelperioden og den høyre siden beskriver hver nærings utvikling i hvert fylke gjennom virkemiddelperioden fram til «i dag».

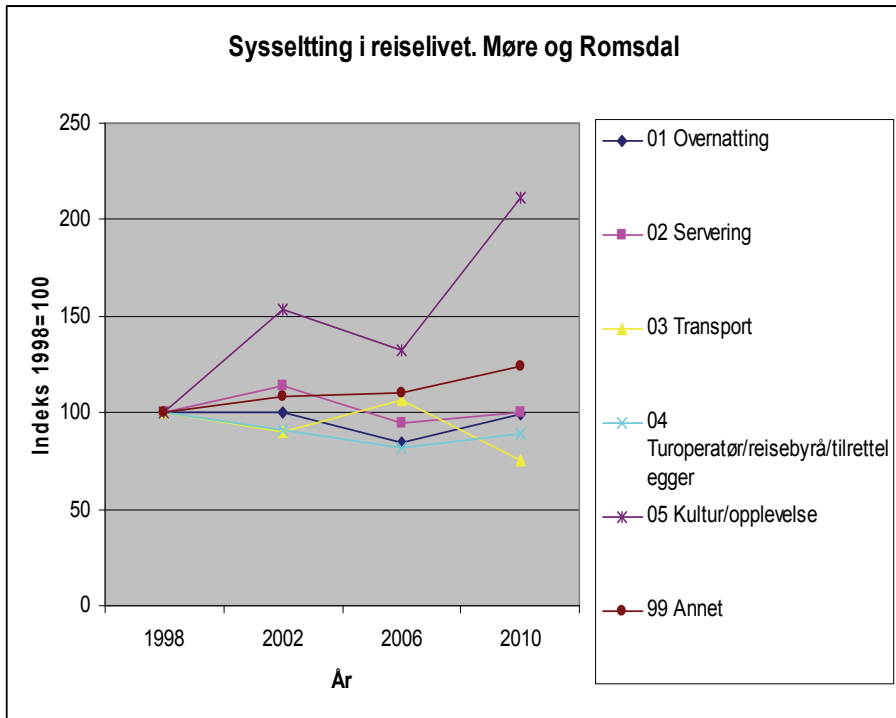
Utviklingen i Møre og Romsdal i forhold til øvrige fylker

Møre og Romsdal opplevde en relativt svak sysselsetningsutvikling fram til 2006, særlig i forhold til Rogaland og Hordaland, men også klart svakere enn i resten av landet (figur 4.3). Bare innen kultur/opplevelser hadde fylket en sterkere vekst enn landet for øvrig, men også her var veksten langt svakere enn for både Rogaland, Hordaland og Sogn og Fjordane.

Etter 2006 ser det ut til at Møre og Romsdal holder noenlunde tritt med utviklingen i de femten øvrige fylkene innen overnatting, servering og kultur/opplevelser. Her synes det som om fylket hadde omtrent samme eller noe bedre utvikling både i sysselsetting

og antall bedrifter. Særlig fikk kultur/opplevelser en sterk økning i sysselsettingen.

Figur 4.3 *Indeksert utvikling i sysselsetting i reiselivsnæringene i Møre og Romsdal 1998-2010*



Det er viktig å merke seg at når tallene for øvrig sysselsetting (det vil si utenom reiselivet) har hatt *svakere* utvikling i Møre og Romsdal enn i andre fylker, så vitner en utvikling over nivået i landet ellers innen enkeltsektorer om en forholdsvis *sterkere* vekst her enn om utviklingen hadde fulgt den generelle utviklingen.

Utvikling i omsetning 2005-2008

I forrige kapittel er det dokumentert at Møre og Romsdal fylke definitivt var med på den positive utviklingen som man har opplevd i Fjord Norge regionen i en 6-årsperiode fram til 2008. I det kapitlet så vi primært på hovedindikatoren utenlandske gjestedøgn. Når det gjelder den økonomiske utviklingen for bransjen så inngår den i målformuleringer for utviklingen på fylkesnivå. For å illustrere en viktig dimensjon ved den

økonomiske utviklingen for næringen i Møre og Romsdal fylke velger vi å bruke tall fra Fjord Norge AS som også setter fylket inn i en regional sammenheng. Tallene omfatter perioden 2004-2008 og er langt på vei sammenfallende med den perioden som evalueres. I denne perioden ble det såkalte Fjord Norge prosjekt gjennomført hvor 26,9 millioner kroner i kompensasjonsmidler ble brukt for å markedsføre Fjord Norge regionen og øke turiststrømmen til regionen.

Fjord Norge AS har i samråd med Statistisk Sentralbyrå (SSB) tatt utgangspunkt i byråets ”Satelittregnskap for turisme” for å beregne den økonomiske effekten av markedsveksten i Fjord Norge prosjektperioden. Beregningene Fjord Norge AS har fått utført gir en gir en samlet omsetningseffekt per utenlandsk gjestedøgn på kr. 3 450,- (2007-tall). Korrigert for cruisepassasjerer og dagsbesøkende har man i samråd med SSB benyttet et beregningstall på kr. 3 300,-. Tabell 4.5 nedenfor viser den beregnede effekten for hvert av de fire fylkene og Fjord Norge samlet for markedsutviklingen fra 2004-2008.

Tabell 4.5 *Utenlandske gjestedøgn og beregnet omsetningsvekst 2004–2008*

Fylke	Utenlandske gjestedøgn			% -vis endring	Beregnet økning i omsetning
	2004	2008	Endring		
Rogaland	331 315	477 216	145 901	44,0 %	481 mill
Hordaland	819 728	916 045	96 317	11,7 %	318 mill
Sogn og Fjordane	587 547	637 450	49 903	8,5 %	165 mill
Møre og Romsdal	369 455	518 572	149 117	40,4 %	492 mill
Sum Fjord Norge	2 108 045	2 175 248	441 238	23,1 %	1,4 mrd
Vekst i %		20,3 %			
Markedsandel	29,0 %	32,8 %			

Overstående tabell indikerer en samlet økning i omsetningen på kr. 1,45 milliarder for reiselivsnæringen med tilknyttede næringer fra 2004 til 2008. Tabellen viser også for Møre og Romsdal fylke sin del at næringen i fylket hadde en omsetningsvekst på over 40 % i denne perioden. Rogaland hadde en vekst i samme størrelsesorden mens veksten i de to andre fylkene også var solid, dog noe mindre. Hovedpoenget er at reiselivsnæringen i Møre og Romsdal har opplevd en betydelig økonomisk opptur av den innsatsen som er gjort gjennom Fjord Norge prosjektet og Fjord Norge AS. Økt omsetning bidrar til økonomisk levedyktige bedrifter i fylket uansett om denne omsetningsveksten kommer fra utenlandske eller norske gjestedøgn. Hvordan utviklingen av denne sistnevnte størrelsen har vært ser vi nærmere på i neste avsnitt. Først skal vi se på den økonomiske utviklingen blant fylkets reiselivsbedrifter.

I forbindelse med evalueringen av Reiselivsprogrammet ble det gjennomført analyser av lønnsomheten og veksten i reiselivsbedriftene i Møre og Romsdal. Grunnlaget for disse analysene var regnskapene fra regnskapspliktige foretak, registrert i Brønnøysundregistrene.³ En detaljert gjennomgang av analyse-resultatene finne man i rapporten fra evalueringen (Ueland Kobro m.fl. 2010). I denne sammenhengen skal vi nøye oss med å gjengi hovedpoengene fra analyseresultatene.

Det første resultatet er knyttet til lønnsomheten i fylket. Andelen foretak med positivt resultat betraktes som et enkelt og robust mål på dette. Det store bildet her er at Møre og Romsdal har et lønnsomt næringsliv. Men det har også de andre fylkene i Fjord Norge regionen. Når man ser på andelen lønnsomme foretak uansett bransje på landsbasis er det bare Rogaland og Sogn og Fjordane som gjør det bedre enn Møre og Romsdal, med Hordaland på en 4. plass. Samlet sett oppnådde næringslivet i Møre og Romsdal en kraftig forbedring av lønnsomheten fra men 14. plass blant alle fylkene i 2008 opp til en 3. plass i 2009.

Bildet er imidlertid ikke det samme når det gjelder lønnsomheten i hotell og restaurantnæringen i Møre og Romsdal sammenliknet med gjennomsnittet av alle fylker. Generelt er dette den minst

³ Regnskapspliktige er alle aksjeselskap, pluss alle andre virksomheter utenom dem som oppfyller alle følgende krav: mindre enn fem millioner i salgsinntekt, ikke flere enn fem deltakere, færre enn fem ansatte og ingen av deltakerne er AS eller ASA.

lønnsomme av alle næringer i Norge. Denne næringens svake lønnsomhet plasserer Møre og Romsdal på en 14. plass i 2009, en svak framgang fra en 16. plass i 2008. Også her har Sogn og Fjordane, til sammenlikning, hatt en meget positiv utvikling, fra en 18. plass i 2008 til en 4. plass i 2009. Når det gjelder de to andre Fjord Norge fylkene har Hordaland forsvart sin 4. plass mens en negativ lønnsomhetsutvikling i hotell og restaurantnæringen i Rogaland fra 2008 til 2009 førte dem fra en 2. plass til en 10. plass.

Men selv om Møre og Romsdal fortsatt ligger under landsgjennomsnittet på 53 % lønnsomme foretak i reiselivsnæringen i 2009 så har fylket hatt en bedre lønnsomhetsforbedring enn denne næringen på landsbasis. I 2008 hadde bare 45,2 % av foretakene i denne næringen i fylket positivt resultat med denne andelen hadde steget til 50,6 % i 2009. Veksten i Møre og Romsdal var på 5,4 % mens den var 2,3 på landsbasis.

Det andre resultatet vi tar med fra evalueringen av Reiselivsprogrammet i denne sammenhengen er knyttet til omsetningsveksten i reiselivsbedriftene i fylket. Mens Møre og Romsdal fylke kommer relativt bra fra en sammenlikning med alle andre fylker når det gjelder andelen foretak med vekst i omsetningen fra 2008 til 2009 i ulike bransjer så kommer man dårlig ut med hensyn til reiselivsnæringen. Fylket rangeres for eksempel som nummer 2 i landet når det gjelder andelen vekstforetak i IT og telekombransjen og på en 3. plass når det gjelder transportnæringen. I reiselivsnæringen derimot havner fylket på en svak 15. plass blant 19 fylker og denne næringen har lavest andel vekstforetak av alle bransjer i fylket.

Det tredje resultatet vi tar med fra evalueringen av Reiselivsprogrammet i denne sammenhengen er knyttet til utviklingen i omsetning aktivitets- og opplevelsesbedrifter i Møre og Romsdal fylke. Basert på en del kriterier som er nærmere redegjort for i evalueringsrapporten (Ueland Kobro m.fl. 2010) har man analysert en gruppe på 36 bedrifter i dette næringssegmentet. Dette er en gruppe bedrifter som så langt vi kan vurdere utvalgs-kriteriene inngår i gruppen "Kultur/opplevelse" som vi bruker i analysen ovenfor av antall enheter og sysselsetting, en gruppe som, basert på våre utvalgs-kriterier som bygger på utvalgte næringskoder, inneholdt 184 bedrifter i 2006. For vårt formål vil vi her betrakte resultatene for de 36 fra evalueringen av Reiselivsprogrammet som

representative for den større gruppen bedrifter som vi har avgrenset ovenfor.

Aktivitets- og opplevelsesbedriftenes omsetning samlet har økt kraftig fra 2005 til 2009, i tråd med det vi har sett ovenfor basert på tallene fra Fjord Norge og SSB. De bedriftene som var aktive i 2005 hadde da en omsetning på 37,4 mill kr. Denne var 4 år seinere økt til 81,8 mill kr. I tillegg har det kommet til en del bedrifter i løpet av denne perioden. Når deres omsetning regnes med utgjør dette i 2009 en omsetning på 122,8 millioner. Siden noen bedrifter også er blitt nedlagt i perioden, så er nettoveksten mindre enn fra 37 til 122 mill kr, men uansett utgjør dette en kraftig omsetningsøkning i denne fireårsperioden.

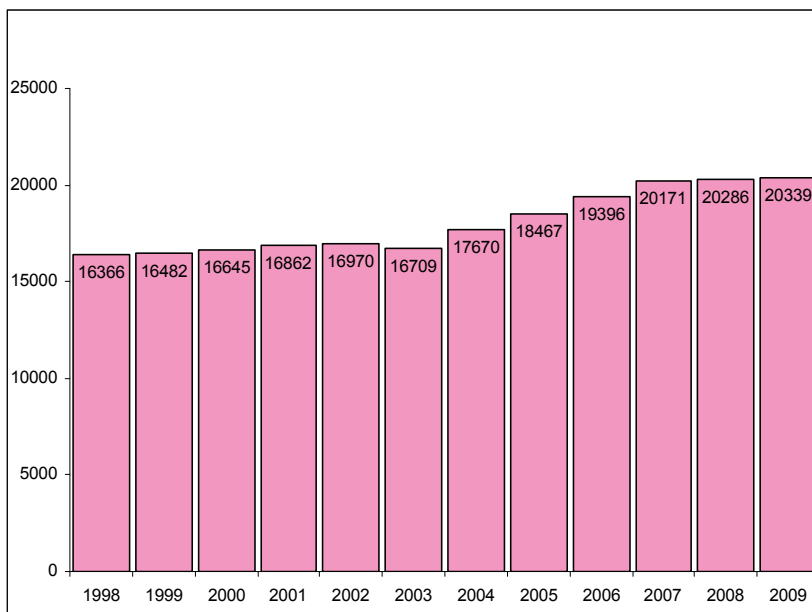
I evalueringen av Reiselivsprogrammet så man også på utviklingen i bedriftenes lønnsomhet, basert på analyser av resultat før skatt og summeringer av regnskapstallene (Ueland Kobro m.fl. 2010). Det samlede bildet viser en positiv utvikling, med flere elementer. Når vi igjen ser på de bedriftene som var aktive i 2005 så har deres samlede resultat økt fra 798 000 det året til nesten 5 mill kr i 2009. Når vi også tar med de bedriftene som ble etablert i perioden, og tar i betraktning at nyetablerte bedrifter ofte går med underskudd de første årene, så er nettoveksten i resultat noe lavere, dvs. omtrent 2,2 mill kr samlet sett.

Som det påpekes i (Ueland Kobro m.fl. 2010) er det i tillegg verdt å merke seg at kun 38 % av aktivitets- og opplevelsesbedriftene gikk med overskudd i 2009. Det er stort sett blant de største og eldste bedriftene man finner noen med overskudd. Generelt er denne delen av reiselivsnæringen kjennetegnet av mange små bedrifter som sliter med lønnsom drift. Men som vi har sett ovenfor er det denne delen av bransjen som har vokst mest de siste årene. Selv om få av disse nye bedriftene er noen økonomiske ”gullgruver” eller sysselsetter særlig mange så har det tross alt blitt en rekke nye bedrifter som er aktive og som således kan betraktes som økonomisk levedyktige, dog med små marginer. Den kraftige omsetningsveksten vi ser her henger sammen med salgsutviklingen og økt turistvolum, noe vi skal se nærmere på i neste avsnitt hvor fokuset settes på utviklingen i norske gjestedøgn.

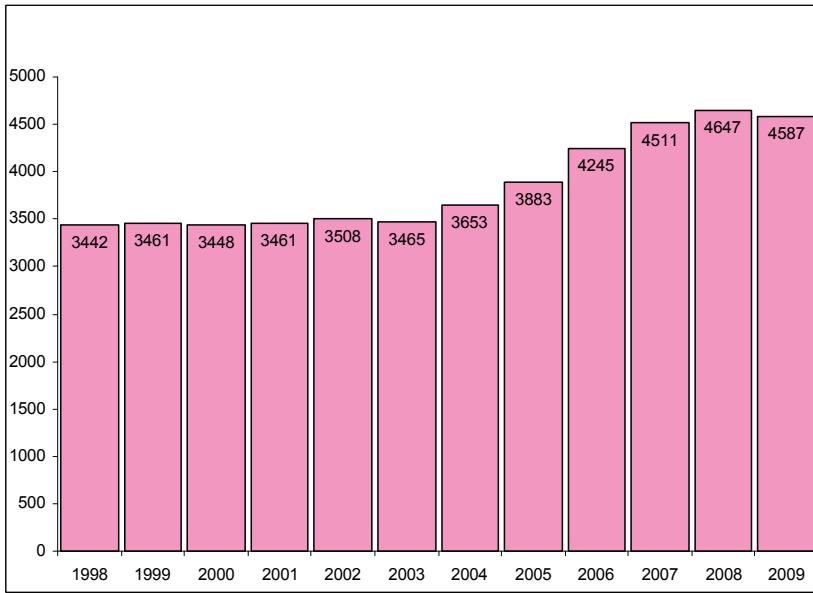
4.2.2 Utvikling i norske gjestedøgn

Et av kjerneområdene for virksomheten i Møre og Romsdal Reiseliv er markedsføring overfor det norske markedet. En målsetting for dette arbeidet, i tråd med tilsvarende målsetting for arbeidet i Fjord Norge AS, er at det skal være større økning i antall innenlandske gjestedøgn i Møre og Romsdal enn tilsvarende økning på nasjonalt nivå. Hva viser så hovedindikatoren norske gjestedøgn for perioden 2006-2009 og hva var situasjonen i begynnelsen av perioden? I figur 4.4 - 4.6 vises utviklingen for hhv landet samlet, Fjord Norge-regionen og Møre og Romsdal fylke.

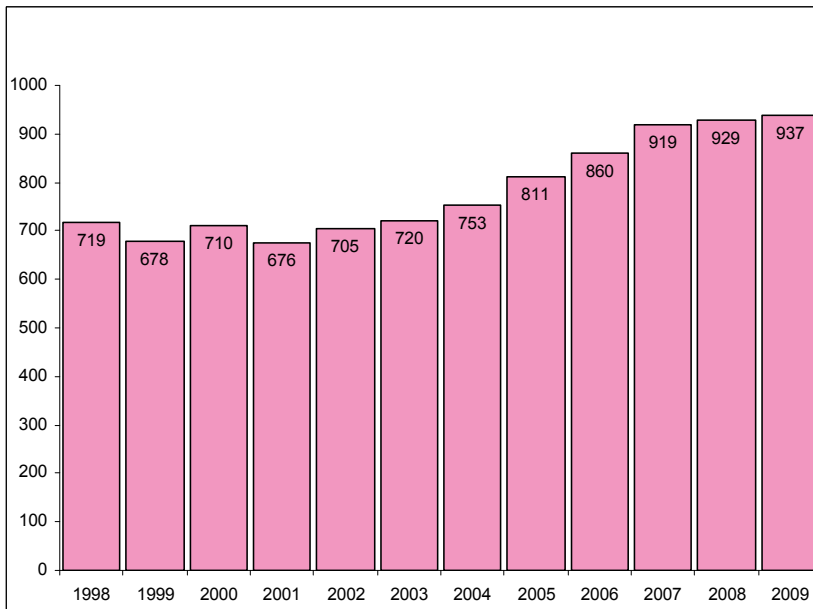
Figur 4.4 *Utviklingen i antall norske gjestedøgn i landet samlet 1998-2009 i 1000 døgn*



Figur 4.5 *Utviklingen i antall norske gjestedøgn i Fjord Norge-regionen 1998-2009 i 1000 døgn*



Figur 4.6 *Utvikling i antall norske gjestedøgn i Møre og Romsdal 1998-2009 i 1000 døgn*



2004-2006

Som figurene ovenfor viser var perioden 2004 til 2006 preget av vekst i antallet norske gjestedøgn. Den årlige veksten på landsbasis i denne perioden var på rundt 5 % mens den for Fjord Norges del lå fra 6,3 til 9,3 %. Møre og Romsdal opplevde i samme periode også en markant vekst mellom 6,1 og 7,8 %. 2006 – inngangsåret for den foreliggende evalueringen – var altså et meget godt år for reiselivet i Møre og Romsdal fylke med hensyn til utviklingen i norske gjestedøgn.

2006-2007

Den positive nasjonale trafikkutviklingen fortsatte i 2007 som et ledd i den positive trafikkveksten fra de to foregående år, og utgjør på landsbasis en vekst på 4,0 % i antall norske gjestedøgn sammenlignet med fjoråret. Fjord Norge har i den samme perioden opplevd en vekst i antall norske gjestedøgn på 6,3 %. Møre og Romsdal fylke sin vekst var på 6,9 %, altså noe over veksten både på landsbasis og i Fjord Norge-regionen.

2007-2008

Til tross for at finanskrisen slo til for fullt opplevde man også 2008 som et positivt år for reiselivet, dog med avtakende vekst. På landsbasis var veksten beskjedne 0,6 % i antall norske gjestedøgn sammenlignet med fjoråret. Fjord Norge har i den samme perioden en vekst i antall norske gjestedøgn på 3,0 %. Møre og Romsdal fylke sin vekst var på 1,0 altså litt under veksten i Fjord Norge-regionen men omtrent som veksten på landsbasis.

2008-2009

Etter flere seks år med sammenhengende vekst i Fjord Norge regionen og en svært god utvikling i både markedsandeler og gjestedøgn opplevde Fjord Norge en liten tilbakegang på 1,3 % i 2009. Samtidig var det en svak positiv utvikling på landsbasis (+ 0,3 %) og i Møre og Romsdal (+ 0,9 %).

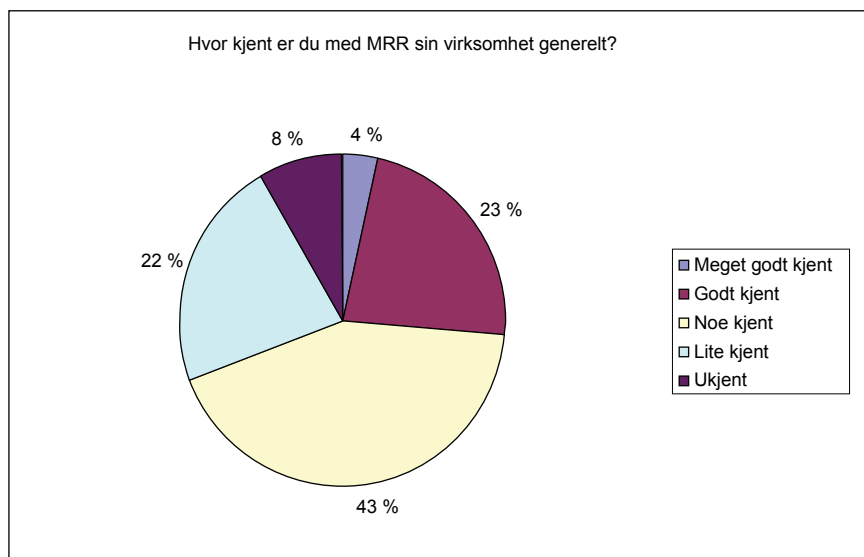
Figur 4.4 viser at Møre og Romsdal fylke har hatt en positiv utvikling i antallet norske gjestedøgn over en 10-årsperiode og definitivt holdt følge med utviklingen både på landsbasis og sammenliknet med Fjord Norge-regionen. Mens regionen i perioden 2005-2009 økte sin andel av det innenlandske markedet

fra 23,24 % til 24,80 % var den tilsvarende endringen i markedsandel for Møre og Romsdal fra 4,39 % til 4,61 %.

4.3 Næringens kjennskap til Møre og Romsdal Reiseliv og virksomhetens betydning

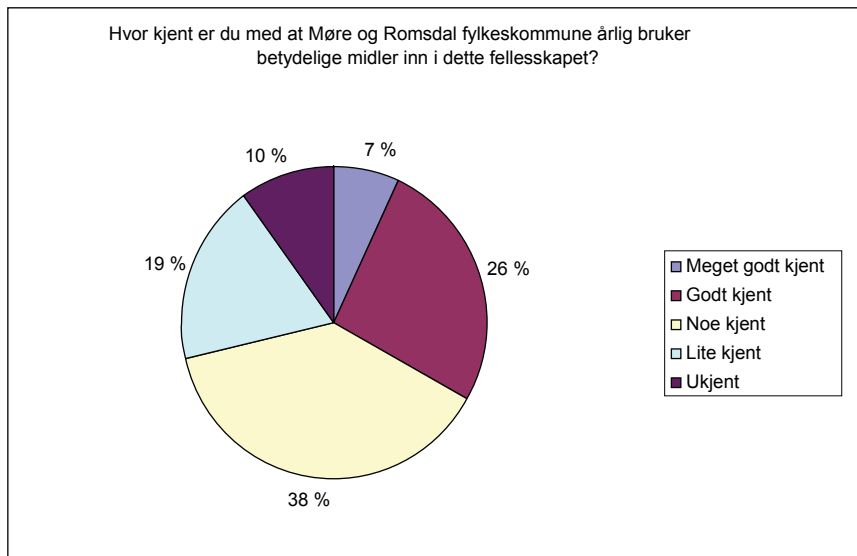
Kun en mindre andel av næringen i fylket kan sies å være meget godt kjent med virksomheten til Møre og Romsdal Reiseliv. Men det kan man heller ikke forvente. Når vi tar med i bildet de som også betrakter seg som å være noe eller godt kjent med virksomheten så omfatter dette 3 av 4 blant de spurte (se figur 4.7).

Figur 4.7 *Næringens kjennskap til virksomheten til Møre og Romsdal Reiseliv generelt*



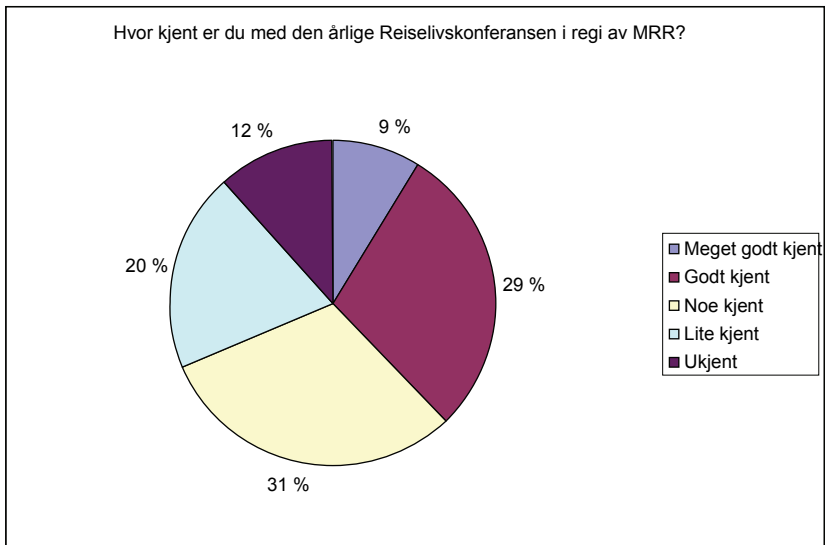
Like mange – 3 av 4 – er noe kjent, godt kjent eller meget godt kjent med at Møre og Romsdal fylkeskommune årlig bruker betydelige midler inn i dette fellesskapet (se figur 4.8). Her kan imidlertid forklaringen dels være at bedrifter med god kjennskap til fylkeskommunens virksomhet er overrepresentert blant respondentene i utvalget. Erfaringsmessig har mange små bedrifter innen reiselivsnæringen et distansert forhold til virkemiddelaktører som fylkeskommuner og Innovasjon Norge (Samuelsen og Clausen 2008).

Figur 4.8 *Næringens kjennskap til Møre og Romsdal fylkeskommunes ressursbruk inn i Møre og Romsdal Reiseliv*

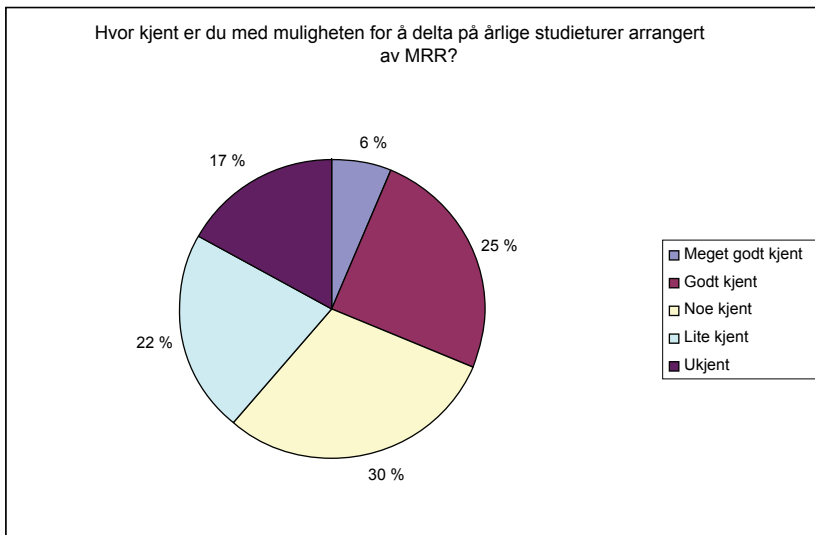


Når det gjelder to av de tiltakene som er tilgjengelige for reiselivsbedriftene i fylket er også disse rimelig godt kjent. 3 av 4 er noe kjent, godt kjent eller meget godt kjent med at Møre og Romsdal Reiseliv årlig arrangerer en Reiselivskonferanse (se figur 4.9) mens 2 av 3 er tilsvarene kjent med muligheten for å delta på årlige studieturer i regi av Møre og Romsdal Reiseliv (se figur 4.10).

Figur 4.9 *Næringens kjennskap til den årlige Reiselivskonferansen*



Figur 4.10 *Næringens kjennskap til de årlige studieturene i regi av Møre og Romsdal Reiseliv*



Disse svarene tyder på at Møre og Romsdal Reiseliv en organisasjon med tilbud som mange har et forhold til og at virksomheten alt i alt er godt kjent i næringen.

Næringens vurdering av fylkeskommunens ressursbruk inn i Møre og Romsdal Reiseliv

Fylkeskommunens ressursbruk inn i Møre og Romsdal Reiseliv er, som vi har sett, rimelig godt kjent i næringen. Men hvordan vurderer næringen effektene og betydningen av denne ressursbruken? Hva synes de kommer ut av dette? I tillegg til å gi en vurdering av den såkalte markedsmiksen – sammensettingen av ulike virkemidler i markedsføringsarbeidet - ble bedriftene bedt om å ta stilling til en rekke påstander om mulige effekter av dette arbeidet (se vedlegg 1).

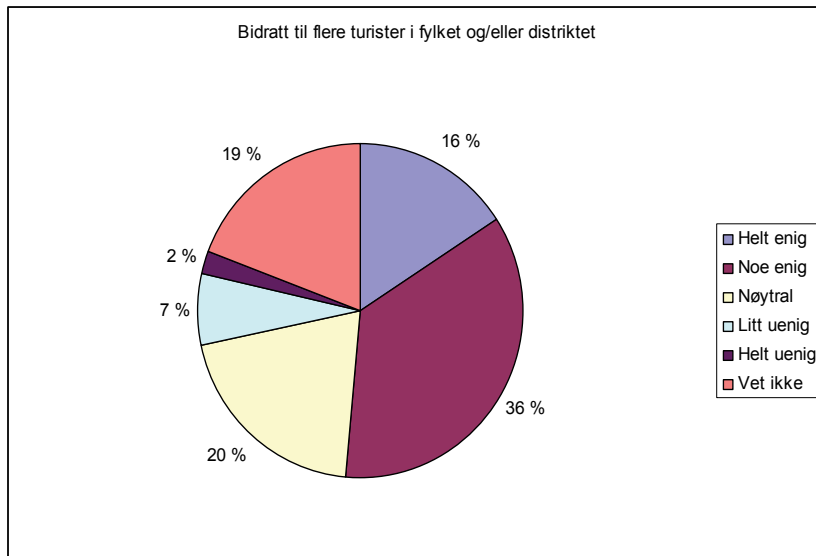
Markedsmiksen som er vurdert her består av følgende 8 elementer: brosjyrer, kataloger, annonser, internett, sosiale medier, bookingfunksjoner på nett, messer (som NTW - Norwegian Travel Workshop) og presse- og visningsturer. Når det gjelder vurderingen av markedsmiksens betydning er hovedbildet at bortimot 7 av 10 vurderer disse tiltakene som å ha noe eller stor effekt. Det er ingen ting i de svarene som ble gitt som setter noen reelle spørsmålstegn ved betydningen av disse virkemidlene. Dette kan like gjerne tyde på at representanter for reiselivsbedriftene ikke har noe detaljkunnskap om markedsmiksen eller har noe grunnlag for å komme med særlig nyanserte vurderinger. Det som skiller seg noe ut i dette bildet er at mer enn 8 av 10 vurderer internett som å ha positiv effekt mens sosiale medier er noe lavere vurdert, med en positiv holding hos 6 av 10. Dette kan synes noe overraskende, tatt i betraktning at sosiale medier representerer en meget raskt voksende bruk av nettopp internett. Men det tar antakelig noe tid for det store flertallet av bedrifter får omfattende erfaringer med sosiale medier som markedskanal.

Bedriftene i de andre fylkene ble stilt tilsvarende spørsmål om betydningen av markedsmiksen i Fjord Norge mens bedriftene i Møre og Romsdal ble spurt om betydningen av markedsmiksen slik den benyttes av destinasjonsselskapene i fylket. Svarene på disse to settene av spørsmål var helt sammenfallende med de som er kommentert her og underbygger antakelsen om at i det daglige har nok ikke den enkelte aktør på bedriftsnivå et særlig reflektert forhold til effektene av ulike markedsmikser på ulike nivåer.

Bedriftene ble spurt om mulige effekter av markedsføringsarbeidet som gjøres i regi av Møre og Romsdal Reiseliv i forhold til faktiske besøk. Bedriftene ble bedt om å vurdere betydningen av

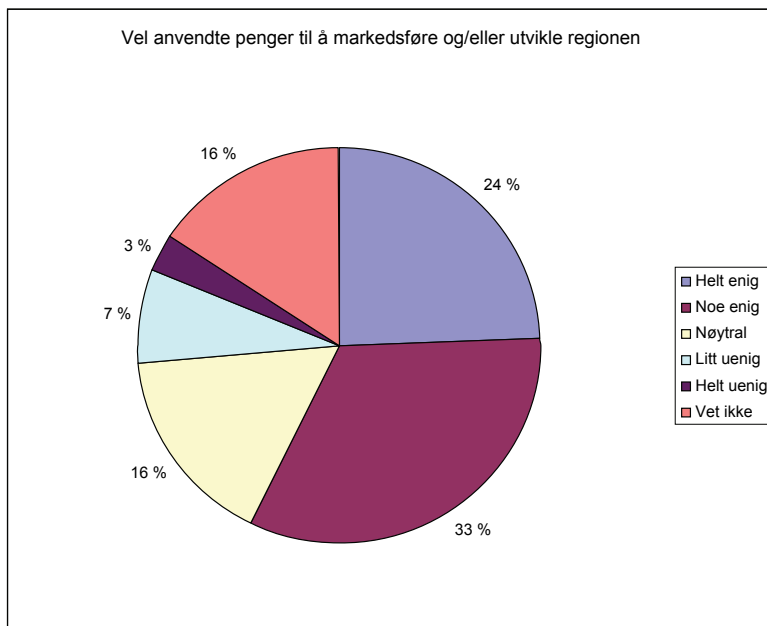
fylkeskommunens innsats med hensyn både til utenlandske og norske besøkende både til fylket og til det distriktet bedriftene er lokalisert i. Hovedtrekket er at 5 av 10 av de som svarer er noe eller helt enige i at fylkeskommunens innsats har hatt betydning (se figur 4.11). Som vi har sett i drøftingen i kapitlet om Fjord Norge har det jo vært en betydelig vekst i antall utenlandske og norske gjestedøgn inntil i fjor.

Figur 4.11 *Næringens vurdering av om ressursbruken i inn i Møre og Romsdal Reiseliv faktisk har bidratt til flere turister*



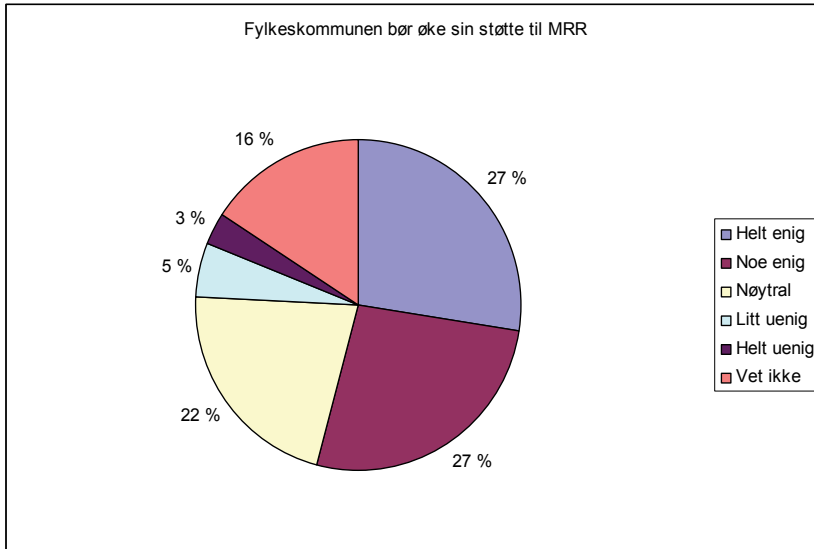
Det ble også spurt om betydningen av det fylkeskommunale bidraget med hensyn både til markedsføring av fylke og distrikt samt innsats for reisemåls- og produktutvikling (se figur 4.12). Hovedtrekket er at 6 av 10 av de som svarer er noe eller helt enige i at fylkeskommunens innsats har hatt betydning.

Figur 4.12 *Næringens vurdering av om ressursbruken i inn i Møre og Romsdal Reiseliv er vel anvendt til profilering og destinasjonsutvikling*



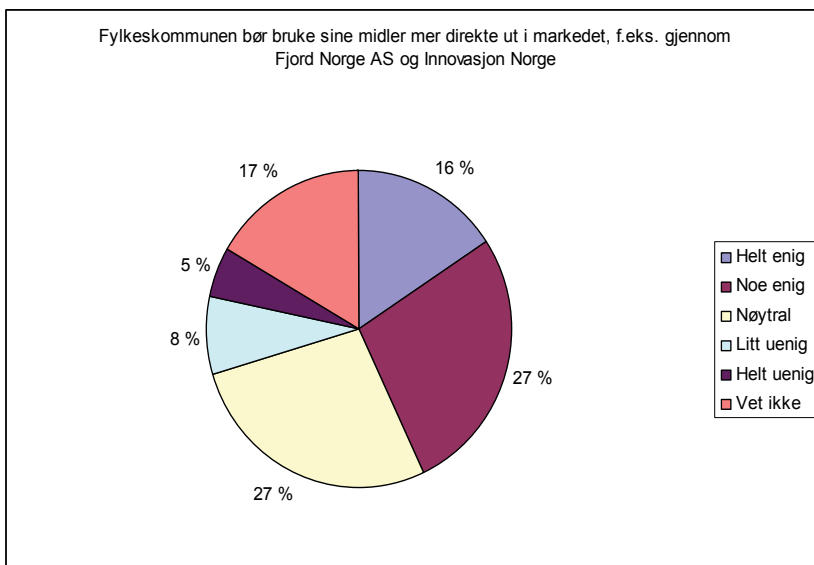
6 av 10 gir altså en positiv vurdering av betydningen av det fylkeskommunale bidraget til Møre og Romsdal Reiseliv. Sett i lys av dette er det ikke så overraskende at en tilsvarende andel også stiller seg positive til at fylkeskommunen godt kan bruke enda mer ressurser inn i Møre og Romsdal Reiseliv (se figur 4.13). Men det er ikke noen selvfølge at man vil anbefale mer bruk av fylkeskommunale midler.

Figur 4.13 *Næringens vurdering av framtidig fylkeskommunal støtte til Møre og Romsdal Reiseliv*



På spørsmål om fylkeskommunen heller burde bruke sine ressurser på en mer markedsrettet måte så var i underkant av halvparten enige i at dette var ønskelig (se figur 4.14).

Figur 4.14 *Næringens vurdering av framtidig fylkeskommunal ressursbruk*



Det kan ses i lys av at det er en overveiende positiv vurdering av effekten av fylkets ressursbruk både gjennom Fjord Norge og gjennom Møre og Romsdal Reiseliv. Med det er, som vi har sett i kapitlet om Fjord Norge ovenfor, en viss tendens til å tro at Hordaland får mer igjen for fellesinnsatsen her enn Møre og Romsdal. Dessuten er kanskje de mindre aktørene av den oppfatning at deres interesser blir bedre ivaretatt av et fylkesbasert selskap enn et større regionalt selskap, slik det er antydnet i kapitlet ovenfor.

4.4 Organisasjons- og styringsmessige forhold i Møre og Romsdal Reiseliv

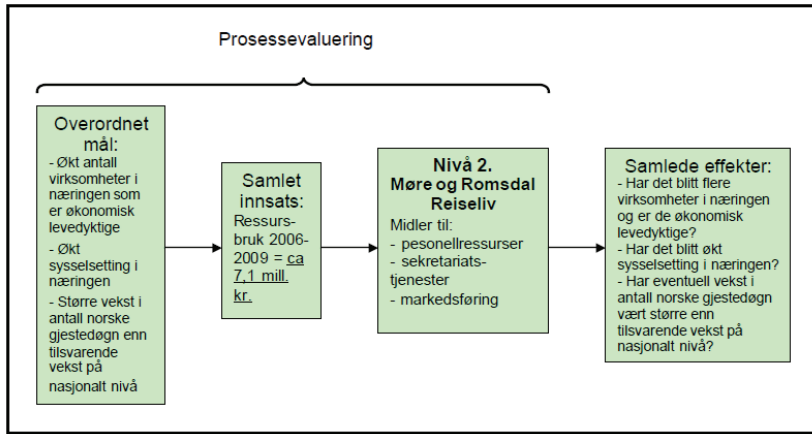
I forrige avsnitt er effektene av Møre og Romsdal fylkeskommunes ressursbruk med hensyn til måloppnåelse for Møre og Romsdal Reiseliv vurdert. Hovedinntrykket er at organisasjonen har nådd de målene som er formulert i fylkesplanen mht flere og mer lønnsomme bedrifter. Dessuten har besøkstallene også vist en positiv utvikling i en 10-årsperiode fram til 2009.

I de neste avsnittene i dette kapitlet ser vi nærmere på hvordan Møre og Romsdal Reiseliv fungerer som organisasjon i forhold til å bidra til denne måloppnåelsen. Mens fokuset i forrige avsnitt hovedsakelig var på effektene av de ressursene som er brukt på markedsføring så flyttes fokuset i det følgende over mot midler brukt på sekretariatstjenester og personellressurser samt hvordan organisasjonen og dens styre har fungert. Sammenhengen mellom målsetting, ressursbruk og organisering av tiltak på dette området er illustrert i figur 4.15 under.

Følgende spørsmål er stilt av oppdragsgiver i forhold til hvordan Møre og Romsdal Reiseliv er organisert og styrt:

- Er Møre og Romsdal Reiseliv organisert føremålstjenelig sett i forhold til de oppgavene som skal løses?
- Er organisasjonen Møre og Romsdal Reiseliv effektiv i forhold til formålet?
- Blir ressursene brukt på riktige tiltak/oppgaver?

Figur 4.15 *Sammenhenger mellom målsettinger, innsats og organisering av tiltak*



- Har Møre og Romsdal Reiseliv tilstrekkelige administrative ressurser til å gjennomføre de oppgavene som ligger til organisasjonen?
- Fungerer styret godt med hensyn til å nå organisasjonens mål?
- Er Møre og Romsdal Reiseliv kjent i næringen og er næringen kjent med at Møre og Romsdal fylkeskommune årlig bruker store midler inn i dette fellesskapet og hva mener de om dette?
- Er reiselivsnæringen fornøyd med den jobben som gjøres i regi av Møre og Romsdal Reiseliv?

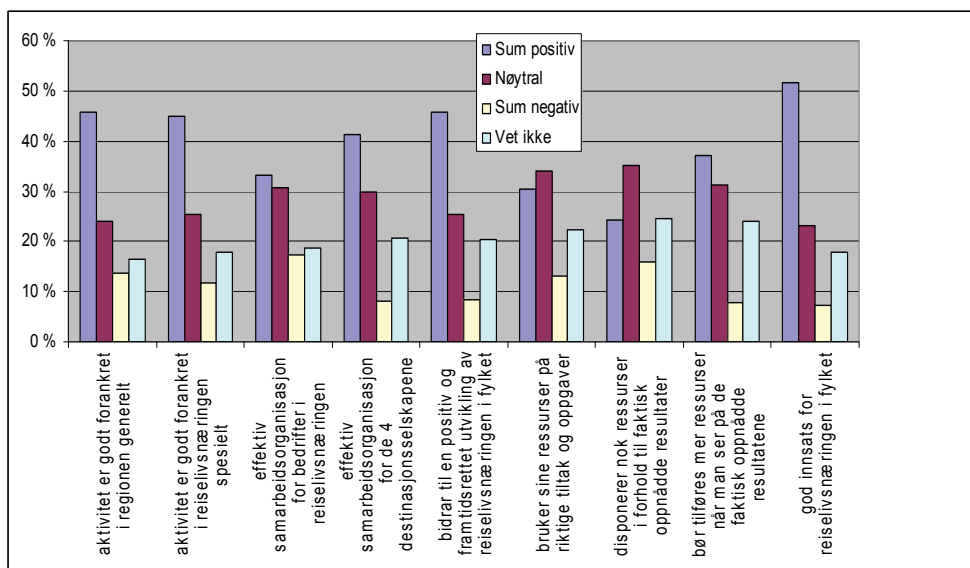
Disse spørsmålene drøftes og besvares i de følgende avsnittene basert på dokumentanalyser, surveyen og intervjuer med nåværende og tidligere styreledere/nestledere, styremedlemmer og varamedlemmer (se avsnitt 1.2.2 for sammensettingen av styret i Møre og Romsdal Reiseliv).

4.4.1 Næringens vurdering av Møre og Romsdal Reiseliv sitt arbeid og aktivitet

Som vi har sett tidligere i dette kapitlet er 3 av 4 noe kjent med, godt kjent med eller meget godt kjent med den generelle virksomheten i Møre og Romsdal Reiseliv. Bedriftene i Møre og Romsdal ble bedt om å ta stilling til en rekke påstander som mer

detaljert gikk inn på arbeidet og aktiviteten i Møre og Romsdal Reiseliv og betydningen av dette. Om vi ser svarene mer overordnet ved å slå sammen kategoriene for henholdsvis «Helt enig» og «Noe enig», samt «Litt uenig» og «Helt uenig», får vi, med noe variasjon i gjennomsnitt, at 4 av 10 er positive, 1 av 10 er negative, 3 av 10 er nøytrale, mens 2 av 10 ikke har tatt noe stilling. Det er verdt å merke seg den høye andelen uten klare preferanser, ved at halvparten (varierende fra 40 til 60 prosent) ikke har karakterisert Møre og Romsdal Reiseliv sin virksomhet. Dette kan illustreres slik (figur 4.16):

Figur 4.16 *Næringens vurdering av Møre og Romsdal Reiseliv sitt arbeid og aktivitet*



Det kan ha sammenheng med at det tross alt er relativt få bedrifter som har meget god kjennskap til virksomheten i Møre og Romsdal Reiseliv. På den andre siden kan man si at de som er nøytrale ikke har funnet grunn til å gi uttrykk for kritikk av disse forholdene og således kan tas til inntekt for en altoverveiende positiv vurdering av arbeidet og aktiviteten i Møre og Romsdal Reiseliv og betydningen av dette. 7 av 10 er nøytrale, noe enige eller helt enige i de påstandene de ble bedt om å ta stilling til. Det er allikevel verdt

å merke seg at det er relativt få som sier seg helt enige i disse påstandene (i snitt bare 1 av 10).

Mer spesifikt heller de samlede vurderingene fra næringen svakt i retning av at Møre og Romsdal Reiselivs arbeid og aktivitet er godt forankret i regionen generelt og i reiselivsnæringen spesielt. Møre og Romsdal Reiseliv oppfattes som en effektiv organisasjon for samarbeid mellom bedrifter og for de 4 destinasjonsselskapene i fylket. Møre og Romsdal Reiseliv oppfattes også som en effektiv organisasjon som bidrar til en positiv og framtidsrettet utvikling av reiselivsnæringen i fylket og som bruker sine ressurser på riktige tiltak og oppgaver. Når man ser på de faktisk oppnådde resultatene bør Møre og Romsdal Reiseliv tilføres mer ressurser i følge næringens tilbakemeldinger. Alt i alt mener halvparten av de som har svart at Møre og Romsdal Reiseliv gjør en god innsats for reiselivsnæringen i fylket.

De største aktørene er de mest kritiske

Deler de største aktørene i bransjen også dette synet? Dersom vi ser nærmer på hva 16 av de største og mest toneangivende bedriftene som har deltatt i surveyen har svart så får vi inntrykk av at de stiller seg noe mer nøytrale eller kritiske til Møre og Romsdal reiseliv sin virksomhet og rolle. Bare halvparten av disse er enige eller noe enige i at Møre og Romsdal Reiseliv er en effektiv organisasjon for samarbeid mellom bedrifter. Resten av disse er nøytrale eller litt uenige og noen er endog helt uenige i dette. Når det gjelder spørsmålet om Møre og Romsdal Reiseliv er en effektiv organisasjon for samarbeid mellom de 4 destinasjonsselskapene i fylket så er 2 av 3 helt eller noe enig i dette. De ser altså en større betydning i Møre og Romsdal Reiseliv for destinasjonsselskapene enn for bedriftene i fylket. Med hensyn til om Møre og Romsdal Reiseliv er en effektiv organisasjon som bidrar til en positiv og framtidsrettet utvikling av reiselivsnæringen i fylket så sier også her 2 av 3 seg helt eller noe enige i dette. På den andre siden er det bare 1 av 3 som synes at Møre og Romsdal Reiseliv bruker sine ressurser på riktige tiltak og oppgaver.

Hovedinntrykket som surveyen gir av de største bedriftenes syn på Møre og Romsdal Reiseliv er at organisasjonen alt i alt gjør en god innsats for reiselivsnæringen i fylket. 10 av de 16 er helt eller noe enige i dette. Når dette utdypes i intervjuer så er essensen av deres tilbakemeldinger at Møre og Romsdal Reiseliv ikke betyr særlig

mye for næringen som helhet. En del av de store har etter egen oppfatning innsikt til å kunne uttale seg om forhold i organisasjonen men hevder at de mange små bedriftene vet lite eller ingen ting om hvordan dette er organisert eller fungerer. I de større bedriftene har man altså en noe distansert eller nøytral holdning til en organisasjon som ikke har noen praktisk betydning for dem og deres bedrift. Det har framkommet noen kritiske bemerkninger knyttet til ”byråkrati” og ”krangling” og i ett enkelt tilfelle har en bedriftsleder gått så langt som til å karakterisere organisasjonen som ”et supperåd”. Men det er også positive holdninger til Møre og Romsdal Reiseliv å finne blant de store bedriftene: enkelte hevder at fylkeskommunens rolle og innsats fungerer som et ”lim” som holder reiselivssystemet i fylket samlet rundt aktivitetene i Møre og Romsdal Reiseliv.

De store er gjerne del av kjeder med egne systemer, støtteapparater og markedtiltak. Møre og Romsdal Reiseliv betraktes av disse kun som en møteplass mellom destinasjonsselskapene og fylkeskommunen. Det er behov for en slik arena men den trenger ikke være organisert slik som nå med et eget styre hevder enkelte. Men hvordan dette bør organiseres er en sak mellom fylkeskommunen og de fire selskapene. Det var, og er, trolig kostnadseffektivt at fylkeskommunen tar seg av noen felles oppgaver, men destinasjonsselskapene kunne også organisere en slik arena selv, blir det sagt. Man har forståelse for at fylket vil ha noe innflytelse igjen for ressursbruken dersom de skal fortsette å drifte Møre og Romsdal Reiseliv, men de må få til en balansegang, ikke være for kontrollerende og byråkratiske, og de kan godt vise destinasjonsselskapene mer tillit.

Dersom vi skulle trekke ut essensen av synspunktene fra noen av de største bedriftene om en eventuell merverdi i å opprettholde en organisasjon som Møre og Romsdal Reiseliv så er det primært som et samarbeidsorgan for destinasjonsselskapene. Organisasjonen betyr lite eller ingenting for de store aktørene. De små har lite kjennskap til organisasjonens virksomhet. I de neste avsnittene skal vi se i mer detalj på noen av forholdene knyttet til organisering og styring av Møre og Romsdal Reiseliv.

4.4.2 Møre og Romsdal Reiselivs organisering i forhold til formål og oppgaveløsning

Et viktig formål for Møre og Romsdal Reiseliv er å markedsføre fylkets destinasjoner mot det hjemlige markedet. Som vi har sett tidligere i dette kapitlet har utviklingen av hovedindikatorerne for måloppnåelse vært positive. Betyr dette at Møre og Romsdal Reiseliv er en effektiv organisasjon i forhold til sitt formål? Svaret på dette spørsmålet er avhengig av hvem man spør. Dessuten har synet på dette endret seg over tid.

I arbeidet med å nå de positive resultatene som faktisk er oppnådd har Møre og Romsdal Reiseliv utført en rekke oppgaver (se avsnitt 1.2.2). Betyr den positive måloppnåelsen at Møre og Romsdal Reiseliv er organisert hensiktsmessig i forhold til de oppgavene den skal løse? Svaret på dette spørsmålet varierer også i forhold til hvem man spør. Dessuten har synet på dette også endret seg over tid.

Hvordan har Møre og Romsdal Reiseliv fungert som organisasjon?

Når det gjelder ulike syn på hvordan organisasjonen har fungert gjennom perioden som evalueres så er hovedtrekket at de som representerer destinasjonsselskapene ikke alltid har hatt sammenfallende synspunkter med representantene fra Møre og Romsdal fylkeskommune og de frie representantene. Det har vært tendenser til en ”dragkamp” mellom fylkesnivået og destinasjonsnivået om hvilke oppgave som skal prioriteres, hvem som skal utføre dem og hvor mye ressurser som skal brukes på de ulike nivåene. Men det er samtidig slik at de ulike synene på dette temaet også har endret seg over tid slik at det i løpet av perioden kan sies å ha skjedd en tilnærming mot et omforent syn på Møre og Romsdal Reiseliv som organisasjon. En spesielt viktig organisatorisk endring som har bidratt til dette dreier seg om styrets sammensetning og en klarere rolledeling mellom styret og den andre enheten i organisasjonen, Markedsrådet. Denne endringen trådte i kraft våren 2009.

Fram til årsmøtet i april 2009 satt de daglige lederne for destinasjonsselskapene både i styret for Møre og Romsdal Reiseliv samtidig som de også utgjorde Markedsmøtet (eller Markedsrådet som det heter fra 2010). Dette betød at det i stor grad var de

samme personene som både hadde et besluttende og et utførende ansvar i organisasjonen. Dette medførte en del utfordringer for måten Møre og Romsdal Reiseliv fungerte som organisasjon. I neste avsnitt ser vi nærmere på hva dette betød for måten styret fungerte på mens vi i resten av dette avsnittet ser nærmere på den operative delen av organisasjonen knyttet til Markedsmøtet/Markedsrådet og de andre oppgavene som utføres, for eksempel Reiselivskonferansen og studieturene.

Markedsrådet er den operative enheten som skal utføre de oppgavene knyttet til markedsføring som Møre og Romsdal Reiseliv er ansvarlig for, dvs. markedsføring mot innenlands-markedet. Rådet består i 2010 av 1 markedsansvarlig (fra Destinasjon Ålesund & Sunnmøre), to reiselivssjefer (fra Destinasjon Molde & Romsdal, Destinasjon Geirangerfjord & Trollstigen) mens den plassen i rådet som disponeres av Destinasjon Kristiansund & Nordmøre, varierer mellom markedsansvarlig og reiselivssjef. I tillegg har Møre og Romsdal Fylkeskommune en plass i rådet. Sammensetningen har variert over tid men har i hovedsak bestått av personer med operativt ansvar i sine respektive destinasjonsselskap.

Andre sentrale oppgaver som skal utføres i regi av Møre og Romsdal Reiseliv er den årlige reiselivskonferansen, de årlige studieturene samt drifting av internettportalen www.visitmr.com. Gjennomføringen av oppgavene er fordelt mellom destinasjonsselskapenes administrasjon og den personellressursen og de sekretariatstjenestene som fylkeskommunen yter gratis regulert gjennom egne avtaler. Mens de administrative oppgavene knyttet til Markedsmøtets arbeid (perioden 2006-2009) ble utført som del av fylkeskommunens bidrag til sekretariatstjenester så er det fra og med Markedsrådets opprettelse i 2010 daglig leder i rådet som også utfører de administrative oppgavene.

Den viktige endringen som har bidratt til at oppgavene som Markedsrådet skal utføre i dag kan sies å bli gjennomført på en mer hensiktsmessig og effektiv måte enn tidligere er altså det klare skillet mellom styrets rolle og rollen til den operative delen av Møre og Romsdal Reiseliv som ble gjennomført våren 2009. Når det gjelder den operative delen så har tendensene til dragkamp manifestert seg i spørsmålet om organisasjonen har tilstrekkelige administrative ressurser til å gjennomføre de oppgavene den skal,

gitt att organisasjonen ikke har noen ansatte men er avhengig av gratis ytelser fra Møre og Romsdal fylkeskommune. Gjennom intervjuene med styrets medlemmer og varamedlemmer kommer det til uttrykk et delt syn på spørsmålet om tilstrekkelige administrative ressurser.

Noen vektlegger at organisasjonen er effektiv og har nådd sine mål med en liten, for ikke å si minimal, administrasjon og at det derfor ikke er ønskelig med en større administrasjon. Argumentet er at ressursene i størst mulig grad bør brukes markedsrettet og i minst mulig grad til administrasjon eller mer byråkrati. Innsatsen bør også i størst mulig grad kanaliseres gjennom destinasjonsselskapene. Den relativt positive utviklingen når det gjelder turiststrømmene til destinasjonene de seinere årene skulle, i følge dette synet, tilsi at det er de lokale selskapene som kan utføre den beste markedsføringsjobben. Det er destinasjonene som er viktige reisemål, ikke fylket i seg selv. Derfor bør Møre og Romsdal Reiseliv forbli et sekretariat for destinasjonsselskapene og ikke utvikles til fylkeskommunens organ.

Men det tas også til ordet for at dersom destinasjonsselskapene får problemer med å utføre og følge opp sin rolle må det vurderes om det er behov for mer administrative ressurser, enten fra fylket, fra destinasjonsselskapene eller begge deler. Det er i denne sammenhengen også trukket fram et eksempel på en oppgave som Møre og Romsdal Reiseliv som organisasjon ikke hadde kapasitet til å påta seg gjennomføringen av, det såkalte Reiselivsprogrammet, som gikk i regi av Møre og Romsdal fylkeskommune i perioden 2006-2010 (se kapittel 5).

Andre vektlegger at dersom Møre og Romsdal Reiseliv skal spille en rolle som en strategisk viktig aktør for næringa kan det være riktig at organisasjonen styrkes med administrative ressurser, kanskje i form av en stillingshjemmel. Erfaringene fra de siste årene er at organisasjonen i for liten grad har spilt en slik rolle og at ressursene ikke har strukket til for utvikling av en mer slagkraftig organisasjon med mer fokus på å understøtte reiselivsnæringen i et større samfunnsutviklingsperspektiv. Her vil enkelte gå så langt som til å si at dersom Møre og Romsdal Reiseliv skal bli en effektiv overbygning så må det en omorganisering til som også omfatter antallet destinasjonsselskaper i fylket. Denne siste diskusjonen skal vi ikke forfølge videre i denne sammenhengen.

Spørsmålet dreier seg altså blant annet om hva slags organisasjon Møre og Romsdal Reiseliv skal være. Skal den primært være et samordnet markedsføringsapparat med minst mulig administrasjon eller skal det i tillegg også være et strategisk organ med et mer overordnet fokus på reiselivsnæringens rolle i utviklingen av fylkets mange lokalsamfunn? Den rolleavklaringen som skjedde i 2009 har lagt forholdene bedre til rette for at Møre og Romsdal Reiseliv kan ivareta begge rollene på en bedre måte. Samtidig vedvarer spørsmålet om ressursfordeling mellom disse oppgavene. Hva dette innebærer i forhold til styrets rolle kommer vi tilbake til i neste avsnitt.

Uklare roller og for mange hatter?

Før vi kommer dit er det en annen tematikk knyttet til roller som også er brakt på banen i diskusjonen om hensiktsmessig organisering av Møre og Romsdal Reiseliv. Den personellressursen og de sekretariatstjenestene som fylkeskommunen yter gratis til organisasjonen betegnes i det daglige virket som Møre og Romsdal Reiselivs reiselivskoordinator. Den personen som har vært reiselivskoordinator i en årrekke har samtidig også vært ansatt i fylkeskommunens administrasjon som rådgiver med ansvar for reiselivsnæringen. Det er gjennomgående uttrykt stor tilfredshet med den innsatsen som reiselivskoordinatoren har utført. Men det er samtidig også gitt uttrykk for at dette er en utfordrende jobb, både med hensyn til at det er mange oppgaver som skal utføres og at det er ulike forventninger til rollen. Mest konkret er dette formulert i spørsmålet om hvem reiselivskoordinatoren jobber for? Er det for næringen, er det for fylkesadministrasjonen eller er det for fellesskapet?

Det er stilt spørsmålstegn ved om det å være reiselivskoordinator i Møre og Romsdal Reiseliv innebærer for mange oppgaver og for mange roller eller ”hatter”. Det er for eksempel en oppfatning at reiselivskoordinatoren er svært lojal overfor sin arbeidsgiver som samtidig er et av medlemmene i Møre og Romsdal Reiseliv. Denne lojaliteten kan ha kommet til uttrykk i form av det enkelte betegner ”for mye byråkrati”. Et annet aspekt ved dette, som ikke går direkte på selve rollen som reiselivskoordinator, men på at fylkeskommunen, som en svært viktig finansierer av et mangfold av tiltak, har en så sentral rolle – eller flere roller – i organisasjonen og sitter på flere sider av bordet. Som tidligere nevnt var det

reiselivskoordinatoren som i perioden 2006-2009 utførte de administrative oppgavene knyttet til Markedsmøtets arbeid (for eksempel møteinnkallelser, referater, og lignende). Etter at daglig leder i Markedsrådet fra 2010 utfører de administrative oppgavene har Fylkeskommunen ved reiselivskoordinatoren beholdt en plass i rådet.

I forhold til dette er det gitt uttrykk for at Fylkeskommunen burde foretatt en opprydding tilsvarende den som destinasjonsselskapene gjorde i 2009 ved at ikke samme person sitter i både Markedsrådet og har en sentral rolle som sekretær for styret. Dette dreier seg altså om den samme type problematikk som ble knyttet til den situasjonen man hadde fram til 2009 ved at lederne for destinasjonsselskapene skulle utføre de oppgavene de selv hadde vedtatt som styremedlemmer og i etterkant evaluere oppgaveutførelsen som styremedlemmer. Fra destinasjonsselskapene og næringens side er det gitt uttrykk for at man ikke vil ha en større administrasjon, den bør være så liten som mulig, noe den også har vært. En konsekvens av dette er at de samme personene har måttet fylle ulike roller og utført svært mange oppgaver – i det store og hele til allmenn tilfredshet – men at de samtidig har kommet under et krysspress fra ulike interesser og opplevd uklare rolleforventninger. Dette gjelder som nevnt også reiselivssjefenes roller fram til 2009.

Det er åpenbart og forståelig at fylkeskommunen ønsker å få noe igjen for sin gratis ytelse til administrasjon og drifting av Møre og Romsdal Reiseliv. Innflytelse på organisasjonens virke og styring og kontroll med bruken av organisasjonens ressurser får man gjennom reiselivskoordinatorens sentrale rolle. Dette er ikke minst viktig i forholdet mellom Møre og Romsdal Reiseliv som en koordinerende organisasjon for næringen og Møre og Romsdal fylkeskommune som en svært viktig finansieringskilde og utviklingsaktør. I krysspresset mellom næringens fokus på ubyråkratiske markedsrettede tiltak og fylkeskommunens ambisjoner om en solid reiselivsnæring som bidrar til samfunnsutvikling i hele fylket kan nok rollen som reiselivskoordinator komme noe i skvis, med mange interesser å ta hensyn til og mange innflytelser å håndtere.

Selve finansieringen av personellressursen bidrar til at rollen som reiselivskoordinator er nærmere knyttet til Møre og Romsdal

fylkeskommune enn det næringens representanter kunne ønske seg. Samtidig er det fordelaktig å få dette gratis. Men det har altså allikevel sin ”pris” i form av fylkeskommunens innflytelse. Den er det ikke ytret noe ønske om å forsterke gjennom økte administrative ressurser fra fylkets side. Snarere tvert i mot. Men det har heller ikke av noen av de andre styremedlemmene blitt tatt til orde for at næringen selv kunne finansiere en stilling som reiselivskoordinator som var nøytral og uavhengig av det mest ressurssterke – og på visse områder kanskje det mest ambisiøse – medlemmet i Møre og Romsdal Reiseliv.

4.4.3 Styret i Møre og Romsdal Reiseliv

Innledningsvis i forrige avsnitt skrev vi at det er et viktig formål for Møre og Romsdal Reiseliv er å markedsføre fylkets destinasjoner mot det hjemlige markedet. I de 3 første årene av perioden som evalueres kunne det til tider virke som det også var det eneste formålet. I en tid da styret og Markedsrådet (tidl. Markedsmøtet) i stor grad besto av de samme personene fikk denne oppgaven betydelig fokus. Men det var ingen klar oppdragsgiver for de ulike oppgavene knyttet til markedsføring. Styret fungerte i stor grad som både bestiller og utfører av disse oppgavene i og med at de operativt ansvarlige i destinasjonsselskapene også var styremedlemmer og/eller styreledere.

Isolert sett kan man si at, all den tid utviklingen av hovedindikatoren for måloppnåelse, vekst i antall gjestedøgn, gikk den rette veien, så fungerte styret godt med hensyn til å nå organisasjonens mål. Lederne for destinasjonsselskapene i perioden 2006-2009 stiller seg bak en slik tolkning. Det var kort vei mellom, på den ene siden, beslutninger fattet av dem i kraft av styremedlemmer/-ledere og, på den andre siden, iverksetting av dem i kraft av ledere for de administrative enhetene som skulle stå for oppgaveutførelse og gjennomføring. Ulempen med slike dobbeltroller var at det skapte uklare ansvarsforhold, liten grad av styring med ressursbruk og det var ikke alltid like overskuelig hvordan oppgavene ble utført.

Andre styremedlemmer og styrelederen i årene 2008-2009 tok til ordet for en annen og tydeligere rolle for styret, en rolle som vanligvis tilligger styret for en organisasjon, nemlig strategiske drøftinger og beslutninger, et overordnet og langsiktig fokus og en

rolle som bestiller av oppdrag fra utførende organer og aktører, enten de er innenfor eller utenfor organisasjonen Møre og Romsdal Reiseliv. Måten dette ble gjort på var å endre representasjonen fra destinasjonsselskapene. Fram til årsmøtet 3. april 2009 var det de daglige lederne for destinasjonsselskapene som representerte selskapene i styret. På dette årsmøtet ble styrelederne for destinasjonsselskapene valgt til styrerepresentanter. Men det er altså fortsatt slik at det er destinasjonsselskapene som har flertallet i styret som er sammensatt av representanter for de 7 medlemmene.

Etter årsmøtet våren 2009 fikk styret følgende sammensetning: Destinasjonsselskapene peker selv ut sine styremedlemmer med personlige varamedlemmer. For Destinasjon Kristiansund & Nordmøre AS, Destinasjon Geirangerfjord & Trollstigen AS og Destinasjon Ålesund & Sunnmøre er det pr. i dag styreleder som er fast medlem i styret og nestleder som er fast vara. For Destinasjon Molde & Romsdal AS er det pr. i dag styreleder som er fast medlem i styret med reiselivssjefen som vara. Fylkestinget i Møre og Romsdal fylkeskommune har pekt ut 1 styremedlem med personlig vara for perioden 2007- 2011. Vedkommende styremedlem satt også i styret i fra 2003-2006. Fylkesrådmannen peker ut 1 administrativ representant med personlig vara mens en fri representant med vara velges fra NHO Reiseliv Midt-Norge eller Fjord1 MRF.

Det er en nesten samstemt oppfatning blant styrets medlemmer og varamedlemmer at dette har vært et viktig grep for å gjøre Møre og Romsdal Reiseliv til en mer hensiktsmessig og mer effektiv organisasjon med en klarere rolledeling mellom de ulike delene av organisasjonen. Styret skal ha ansvaret for strategiske drøftinger og beslutninger, ha et overordnet og langsiktig fokus og spille rollen som bestiller av oppdrag fra utførende organer og aktører i og utenfor organisasjonen. Markedsrådet skal ha det operative ansvaret for å gjennomføre markedsføringsarbeidet på oppdrag fra styret, basert på en instruks som styret utarbeider. I tillegg jobber reiselivskoordinatoren med oppgaver knyttet til Reiselivskonferansen, studietur og internettportalen.

Men det er også gitt uttrykk for at styret var mer handlekraftig tidligere – på godt og vondt vil noen tilføye – mens det nå er flere styremedlemmer med politisk og administrativ forankring og at

styret dermed går i en mer byråkratisk-politisk retning med sitt strategiske og langsiktige fokus. Andre har erfart at det til tider er for mye innblanding fra fylkeskommunens administrative representanter i styret og at de ønsker å styre og kontrollere for mye. Fra annet hold er det også en oppfatning at selv med et klarere skille mellom hva de ulike enhetene i organisasjonen skal fokusere på kan det til tider fortsatt være slik at strategiske diskusjoner blir geografisk basert rettferdighetskamp mellom de fire lokalt forankrede medlemmene. ”Alltid fire som skal behandles likt, alt må fordeles på fire eller ganges med fire” som det ble sagt.

4.5 Oppsummering

I dette kapitlet er søkelyset satt på hva Møre og Romsdal fylkeskommune har fått ut av de midlene som er brukt inn i Møre og Romsdal Reiseliv i perioden 2006-2009. Er organisasjonens målsettinger oppnådd? Hvordan har organisasjonen fungert som et middel til å oppnå disse målsettingene? Oppsummeringen er delt i to. Første del tar for seg oppnåelsen av organisasjonens målsettinger representert ved utviklingen i de kvantitative hovedindikatorene antall bedrifter, antall sysselsatte og omsetning. Andre del dreier seg om Møre og Romsdal Reiseliv som organisasjon.

4.5.1 Oppsummering - hovedindikatorer

Fra 2006 og fram til i dag ser det ut til at Møre og Romsdal fylke holder noen lunde trinn med de 15 øvrige fylkene innen overnatting, servering og kultur/opplevelser. Her synes det som om fylket har hatt omtrent samme eller noe bedre utvikling i sysselsetting og antall bedrifter. Særlig fikk kultur/opplevelser en sterk økning i sysselsettingen.

Sysselsettingsutviklingen for dette næringssegmentet er betydelig mer positivt enn i andre næringer i fylket. Innenfor overnatting og servering ser vi også en utvikling i sysselsetting som er marginalt bedre enn gjennomsnittet av næringer i fylket hvor det har vært en liten tilbakegang siden 2006.

Utviklingen i antall bedrifter innen kultur/opplevelser, overnatting og servering viser også en noe positiv utvikling sammenliknet med

gjennomsnittet av næringer i fylket hvor det har vært noe tilbakegang i antallet bedrifter siden 2006.

Sammenliknet med de tre andre Fjord Norge fylkene mht utviklingen i antall bedrifter og antall sysselsatte så har Rogaland og Hordaland en marginalt bedre utvikling i antall bedrifter enn Møre og Romsdal og Sogn og Fjordane som ligger på omtrent samme nivå. Sysselsettingsutviklingen har vært noe sterkere i Rogaland og Hordaland enn i Møre og Romsdal og Sogn og Fjordane som også her ligger på omtrent samme nivå.

Den sterke veksten i antall sysselsatte innenfor kultur/opplevelser som man har hatt i Møre og Romsdal har man også hatt i de tre andre Fjord Norge fylkene. Men det har ikke vært en tilsvarende vekst i antallet bedrifter i noen av fylkene. For å møte den økte etterspørselen etter opplevelser blir det altså heller ansatt flere i de eksisterende bedriftene enn det blir etablert nye bedrifter.

Lønnsomheten i reiselivsnæringen i fylket er svak, det er fylkets minst lønnsomme næring, men det har tross alt vært en viss forbedring i lønnsomhet fra 2005-2009 sammenliknet med resten av landet.

Når det gjelder andelen foretak med vekst i omsetningen fra 2008 til 2009 i reiselivsnæringen havner fylket på en svak 15. plass blant 19 fylker og denne næringen har lavest andel vekstforetak av alle bransjer i fylket.

For aktivitets- og opplevelsesbedriftene spesielt har det i perioden vært en betydelig omsetningsvekst knyttet til utviklingen på det utenlandske markedet spesielt men også det innenlandske markedet. Men det er samtidig en stor andel økonomisk svake bedrifter blant disse. I dette segmentet av næringen er det kun 38 % av bedriftene som gikk med overskudd i 2009. Den betydelige veksten i antallet aktivitets- og opplevelsesbedriftene har altså ikke så stor økonomisk og sysselsettingsmessig effekt for fylkets næringsliv. Men aktivitetsnivået er betydelig høyere enn tidligere så det har tross alt blitt en del flere levedyktige bedrifter i denne delen av næringen.

Samlet sett betyr utviklingen av indikatoren norske gjestedøgn at Møre og Romsdals utvikling og posisjon på det norske markedet viser et brukbart resultat sammenliknet med utvikling og posisjon

på det internasjonale markedet. Mens hele næringen opplevde en nedgang i det internasjonale markedet fra og med 2008 har Møre og Romsdal holdt stand midt på treet med hensyn til størrelse og betydning som reiselivsfylke på det innenlandske markedet.

4.5.2 Oppsummering - Møre og Romsdal Reiseliv som organisasjon

Møre og Romsdal Reiseliv er i seg selv ikke spesielt godt kjent selv om mange i næringen svarer at de kjenner til organisasjonens virksomhet. Over tid har nok en aktør på fylkesnivå blitt noe mindre synlig enn tilfellet var for noen år siden. Aktører i næringen har nok først og fremst sin tilknytning til næringen gjennom sine respektive lokale destinasjonsselskaper. Arbeidet og aktiviteten til Møre og Romsdal Reiseliv er nok dermed først og fremst forankret i regionen gjennom det arbeidet som destinasjonsselskapene utfører som medlemmer i organisasjonen. Men Møre og Romsdal Reiseliv blir bare i varierende grad kreditert det som er felles innsats og tiltak, organisasjonens rolle blir derfor til en viss grad underkommunisert. Det har de seinere årene i mindre grad vært Møre og Romsdal Reiseliv som setter agendaen for viktige debatter i næringen. Dette kan endre seg med en tydeligere klarere rolledeling nye rolledelingen mellom styret og den operative delen av organisasjonen. Organisasjonen behøver ikke nødvendigvis bli bedre kjent men kan bli det gjennom å spille en strategisk viktig rolle for næringen med et overordnet, langsiktig og koordinerende fokus.

Svaret på spørsmålet om hvorvidt Møre og Romsdal Reiseliv er hensiktsmessig organisert i forhold til de oppgavene som skal løses er et ja med et visst forbehold, MRR er mer hensiktsmessig organisert nå enn tidligere. Dette innebærer også at svaret på det andre spørsmålet, hvorvidt organisasjonen Møre og Romsdal Reiseliv er effektiv i forhold til formålet, også er at betinget ja, den er mer effektiv nå enn tidligere. Dersom ambisjonene for den operative delen av organisasjonen holdes på det nivået det har hatt de siste 4-5 årene er det en utbredt oppfatning blant medlemmene at det ikke er nødvendig eller ønskelig å bygge opp en større administrasjon.

Merverdien av virksomheten i Møre og Romsdal Reiseliv

Sett i lys av utviklingen i perioden 2006-2009, er det noen merverdi i Møre og Romsdal Reiseliv som samarbeidskanal i forhold til en mer markedsrettet bruk av midler? I en vurdering av hva en merverdi kan bestå i vil vi her vektlegge organisasjonens rolle både som en viktigere og bedre fungerende samarbeidskanal enn før og som et mer effektivt apparat for markedsrettet bruk av midler. Det er ingen motsetning i denne rollen. Det ser snarere ut til at det grepet som ble tatt i 2009 har styrket begge disse rollene og at de forsterker hverandre gjensidig.

Det er en utbredt oppfatning at Fylkeskommunen og næringa langt på vei har samme overordnede mål men at de har ulike tilnærminger. Det er forståelse for behovet for styring og kontroll men det må ikke bli for byråkratisk. Det påpekes at merverdien i Møre og Romsdal Reiseliv ikke ligger i at organisasjonen blir større dersom dette går på bekostning av midler som kan brukes mer markedsrettet.

At destinasjonsselskapene samarbeider og koordinerer sin innsats på fylkesnivå betraktes som en forutsetning for at fylkeskommunen selv skal bidra til den felles innsatsen til markedsføring. Det at destinasjonsselskapene bidrar med kr. 440 000 hver i 2010 utløser for eksempel kr. 1 300 000 fra fylkeskommunen, en ressurs som blir godt mottatt i fellesskapet. En tilsvarende verdi ligger i at organisasjonen fungerer som en viktig møteplass for å koordinere og matche Møre og Romsdal fylkes innsats i forhold til Fjord Norge AS og innsatsen mot det utenlandske markedet.

Dersom man betrakter destinasjonsselskapene som lokale maktbaser for reiselivsaktører med egne agendaer i gjensidig maktkamp og stedskonkurransse så har Møre og Romsdal Reiseliv en klar merverdi. Den består i å opprettholde en møteplass hvor ulike interesser kan drøftes og samordnes og felles interesser kan forsterkes og kanaliseres inn i markedsrettet innsats og i påvirkning av rammebetingelser og muligheter for finansiering av felles aktiviteter.

I den grad næringen samlet sett har noen klar oppfatning om Møre og Romsdal Reiseliv så er det som en – mer eller mindre effektiv – samarbeidsarena mellom destinasjonsselskapene i fylket.

Organisasjonen oppfattes også som en effektiv aktør som bidrar til en positiv og framtidsrettet utvikling av reiselivsnæringen i fylket og som bruker sine ressurser på riktige tiltak og oppgaver. Svarene fra næringen tyder imidlertid på at de største bedriftene har et noe reservert syn på Møre og Romsdal Reiselivs betydning for dem. Blant disse oppfattes Møre og Romsdal Reiseliv først og fremst som et felles forum for destinasjonsselskapene.

Men samlet sett virker det altså som om næringen har det inntrykket at Møre og Romsdal Reiseliv gjør en god innsats for reiselivsnæringen i fylket. Denne innsatsen består primært i å være en samarbeidsarena som fylkeskommunen bidrar til å opprettholde.

5 Midler til forsterking av tiltak i Reiselivsprogrammet

5.1 Innledning

Møre og Romsdal fylkeskommune har brukt betydelige summer for å forsterke det såkalte Reiselivsprogrammet som ble gjennomført i perioden 2006-2010. Dette programmet ble utviklet i samarbeid med reiselivsaktører, destinasjonsselskapene, Innovasjon Norge, NHO Reiseliv Midt-Norge og kommunene i Møre og Romsdal. Programmet ble avsluttet 30. juni 2010 og deretter evaluert sommeren og høsten samme år. Visjonen for Reiselivsprogrammet har vært at "Møre og Romsdal skal være et aktivitets- og opplevelsesreisemål med lønnsomme aktører, hvor gjester kan tilbringe tid og ha varierte opplevelser." Det overordnede målet for programmet har vært "å bidra til å utnytte det potensialet reiselivet i Møre og Romsdal har for å øke lønnsomheten i næringen." Totalbudsjettet var på kr. 20 600 000 hvorav Møre og Romsdal fylkeskommunes bidrag var på kr. 12 000 000.

Programmet har bestått av følgende 5 tiltak som fylkeskommunen har gitt en forsterket innsats:

1. *Sesongforlengelse og tilgjengelighet:*
Forutsigbare åpningsdatoer og lengre sesong på utvalgte vei- og fergestrekninger.
2. *Direkte ruter:*
Reiselivsprogrammet skal være med å arbeide for at minst to utenlandske destinasjoner skal ha direkteflygninger til fylket i

løpet av programperioden, samt en internasjonal fergeforbindelse til Kristiansund.

3. *Forsterket markedsføring og profil:*

Reiselivsprogrammet vil gjennom en felles markedsplan for reiselivsnæringen i Møre og Romsdal legge til rette for at vi tar en posisjon som aktivitets- og opplevelsesfylke. Det er hele fylket som er produktet, med kontrastene og den korte reisetiden mellom hvert ”highlights” som det unike.

4. *Produktutvikling:*

Møre og Romsdal skal bli et aktivitets - og opplevelses reisemål gjennom å ha spesiell fokus på hvordan denne type bedrifter kan utvikles - alene eller gjennom samarbeid. Valg av piloter vil bli foretatt ut fra denne tankegangen.

5. *Kompetansebeving:*

Gjennom kompetansehevingstiltak som kursing og deltidstudier vil Reiselivsprogrammet heve kompetansen i reiselivsnæringen.

For å få til en god gjennomføring av programmet var det strategisk viktig at prosjektplanen var forankret i reiselivsnæringen og med involvering av de som ble berørt av prosjektene og de ulike innsatsene. Denne forankringen skulle skje gjennom:

- deltakelse på næringens arenaer
- initiativ til nettverkssamlinger
- ulike kompetansetiltak
- piloter som bidrar til involvering av nye konstellasjoner
- målrettet kobling mot destinasjonsselskapene

Det er nettopp dette siste forankringspunktet – koblingen mot destinasjonsselskapene – som fylkeskommunen ønsket å utnytte og forsterke med en ekstra innsats. Bakgrunnen for dette er grundig behandlet i evalueringen av Reiselivsprogrammet hvor det oppsummeres at

Programmet ble møtt med betydelig motstand fra regionale destinasjonsselskap i fylket og andre. Programmet hadde derfor en turbulent oppstart. Etter

noen justeringer og økonomiske bidrag fra programmet til fylkets destinasjonsselskaper, kom det over i en mer operativ fase (Ueland Kobro m.fl. 2010).

For å komme de kritiske destinasjonsselskapene i møte ble det derfor i deler av denne perioden (2008-2010) satt av egne midler til disse selskapene for at de skulle bidra til å forsterke tiltakene i programmet. Det ble satt av kr 3 000 000 årlig til denne ordningen gjennom Handlingsplan Verdiskaping (tidligere Regionalt Utviklingsprogram). Den samlede støtten fra Møre og Romsdal fylkeskommune til destinasjonsselskapene framgår av tabell 5.1.

Tabell 5.1 *Møre og Romsdal fylkeskommunes støtte til destinasjonsselskapene 2008-2010*

År	Formål, tiltak	Beløp
2008	Forsterking av tiltakene i Reiselivsprogrammet	2 250 000
2009	Forsterking av tiltakene i Reiselivsprogrammet	3 700 000
2010	Forsterking av tiltakene i Reiselivsprogrammet	3 050 000
Sum		9 000 000

Den overordnede målsettingen med denne virkemiddelbruken var altså å forsterke tiltakene i Reiselivsprogrammet gjennom nye tiltak og satsinger i destinasjonsselskapene. Dessuten var det også formulert målsettinger knyttet til å gjennomføre felles satsinger mellom destinasjonsselskapene samt å få til økt samarbeid mellom selskapene.

Et sentralt vurderingskriterium som fylkeskommunen selv framhever som viktig er det at midlene skulle fordeles etter kvaliteten på tiltak og prosjekter. Dette kriteriet har fylkeskommunen påpekt som overordnet den rettferdighetsbaserte diskusjonen og fordelingen som har preget arbeidet i Møre og Romsdal Reiseliv opp gjennom årene. I lys av visjonene og målsettingene for Reiselivsprogrammet og Handlingsplan Verdiskaping må vektleggingen av kvalitet forstås som at man ønsket konkurranse mellom prosjekter og dermed mellom destinasjonsselskapene.

Etter at ordningen med øremerkede midler er over er det stilt en del spørsmål knyttet til hvorvidt disse målsettingene er nådd ved bruk av de 9 millionene over en 3-årsperiode:

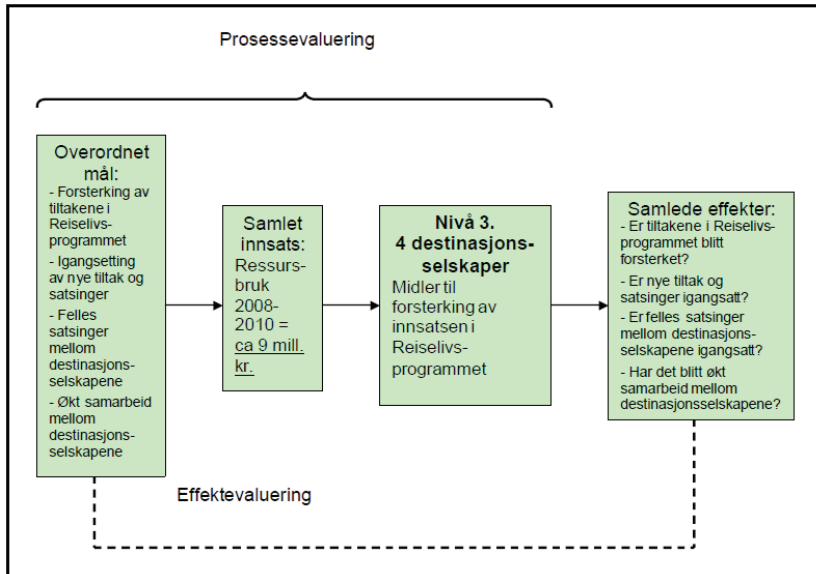
- Hvilke tiltak og satsinger er gjennomført i destinasjonsselskapene?
- Er det utløst *nye* tiltak og satsinger i destinasjonsselskapene?
- Er det gjennomført fellessatsinger mellom destinasjonsselskapene?
- I den grad det har vært fellessatsinger, hva har disse resultert i?
- Har fellestiltakene resultert i økt samarbeid mellom destinasjonsselskapene?
- Ble prinsippene for tildeling fulgt? Her er særlig konkurranseprinsippet interessant siden det representerer en annen tenkning enn rettferdighetsprinsippet som ofte har ligget til grunn for tiltak i reiselivet i Møre og Romsdal.
- Foreligger det planer for videreføring av tiltakene?
- Hva er den viktigste merverdien av denne satsingen?

I det følgende skal vi se nærmere på hva som har kommet ut av denne ressursbruken med hensyn til både tiltak og samarbeid. Sammenhengen mellom målsettinger, ressursbruk og oppnådde effekter på dette området er illustrert i figur 5.1 under.

Som påpekt i kapittel 1 er det i prinsippet mulig å dokumentere oppnådde resultater for målsettingene som er knyttet til dette virkemidlet. Men disse målsettingene må ikke forveksles med de effektene som man ønsker å oppnå ved igangsetting av nye tiltak, fellessatsinger og økt samarbeid. Disponeringen av midlene innenfor dette virkemidlet har pågått fram til sommeren 2010. Mye av det som er oppnådd resultatmessig på disse områdene er i en alt for tidlige fase til å kunne måles i form av mer langsiktige effekter. Mange av de i gangsatte prosjektene og aktivitetene er i en tidlig fase og er ikke avsluttet. I hvilken grad de øremerkede midlene bidrar til å forsterke tiltakene i Reiselivsprogrammet er også avhengig av hvordan tiltakene i dette programmet gjennomføres og hva de mer langsiktige effektene av dette blir. Med hensyn til effekter er det i denne sammenhengen også relevante å se innsatsen i destinasjonsselskapene i lys av de mer overordnede måleenhetene innenlandske gjestedøgn, antall bedrifter og sysselsettingsutviklingen. Da kan utviklingen av disse enhetene betraktes som en indikator på kortsiktig oppnåelse av effekter

knyttet til profilmarkedsføring, som har vært en viktig del av de nye tiltakene som er igangsatt.

Figur 5.1 *Sammenheng mellom målsettinger, ressursbruk og effekter*



I neste avsnitt gir vi en oversikt over hvilke tiltak selskapene har gjennomført. Deretter ser vi nærmere på næringens kjennskap til og oppfatninger om effektene av disse tiltakene.

5.2 Oversikt over destinasjonsselskapenes tiltak

Spørsmålet vi tar for oss i dette kapitlet dreier seg om hvilke tiltak og satsinger som er gjennomført i destinasjonsselskapene. De fire destinasjonsselskapene har i perioden 2008-2010 igangsatt en rekke tiltak, hver for seg og i samarbeid. Alle lederne i destinasjonsselskapene er intervjuet om sitt syn på bruken av de øremerkede midlene fra Handlingsplan Verdiskaping til forsterking av innsatsen i Reiselivsprogrammet. Spørsmålene som ble drøftet med dem dreide seg om hvilke tiltak og satsinger som er gjennomført av destinasjonsselskapene og hvorvidt det er utløst *nye* tiltak og satsinger, i hvilken grad prinsippene for tildeling har blitt fulgt og hvorvidt det foreligger planer for videreføring. Videre er

det fokusert på om det er gjennomført fellessatsinger mellom destinasjonsselskapene og hva de eventuelt har resultert i, for eksempel økt samarbeid mellom selskapene. Det overordnede spørsmålet dreier seg om hva som er den viktigste merverdien av denne satsingen.

Destinasjon Kristiansund & Nordmøre

I Destinasjon Kristiansund og Nordmøre ble det i perioden 2008-2010 satt i gang en lang rekke tiltak som var nye, både i forhold til aktiviteter tidligere år og i forhold til hva man kunne igangsatt uten at disse midlene ble stilt til disposisjon. I tabell 5.2 har vi sammenstilt en oversikt over tiltakene basert på søknader og søknadsbehandling i 3-årsperioden.

Tabell 5.2 *Øremerkede midler fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Destinasjon Kristiansund & Nordmøre 2008-2010*

År	Formål, tiltak	Beløp
2008	1. Utvidet deltakelse messer og workshops	75 000
	2. Forsterket markedsføring gjennom Fjord Norge	100 000
	3. Turoperatører, målretting, bearbeiding og langsiktig relasjonsbygging	50 000
	4. Etablere samarbeidsprosjekt, Cruise Kristiansund & Nordmøre	100 000
	Sum	325 000
2009	1. Implementering av Fjord Norge AS sin nye nettløsning, utvikling av nye nettsider m.m.	300 000
	2. Deltaking messer og workshops	125 000
	3. Forsterket markedsføring gjennom Fjord Norge AS	150 000
	4. Samarbeidsprosjekt Cruise Kristiansund & Nordmøre	100 000
	5. Presse- og visningsturer	100 000
	6. Markedsføre og selge tilrettelagte og organiserte opplevelser på overnattingssteder m.m.	200 000
	7. Foto og film	150 000
Sum	1 125 000	
2010	1. Implementering av Fjord Norge AS sin nye nettløsning, videreutvikling	100 000
	2. Deltaking messer og workshops	100 000
	3. Forsterket markedsføring gjennom Fjord Norge AS	150 000

År	Formål, tiltak	Beløp
	4. Samarbeidsprosjekt Cruise Kristiansund & Nordmøre	100 000
	5. Presse- og visningsturer	50 000
	6. Markedsføre og selge tilrettelagte aktiviteter på overnattingssteder	100 000
	7. Foto og film	100 000
	8. Konseptutvikling, distribusjon, salg og markedsføring av rundreiseforslag	100 000
	Sum	800 000
	Totalsum (2008-2010)	2 250 000

Destinasjon Geirangerfjord & Trollstigen

I Destinasjon Geirangerfjord og Trollstigen ble det i perioden 2008-2010 satt i gang en lang rekke nye tiltak, både i forhold til aktiviteter tidligere år og i forhold til hva man kunne igangsatt uten at disse midlene ble stilt til disposisjon. Blant de tiltakene som er trukket fram er at man har fått profilert aktivitetsbedriftene på destinasjonen bedre gjennom en aktivitetsguide som distribueres på fergene og at man har fått oppgraderte skjerm-løsninger på de to største turistinformasjonskontorene. I tabell 5.3 har vi sammenstilt en oversikt over tiltakene basert på søknader og søknadsbehandling i 3-årsperioden.

Tabell 5.3 *Øremerkede midler fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Destinasjon Geirangerfjord & Trollstigen 2008-2010*

År	Formål, tiltak	Beløp
2008	1. Produktutvikling og kompetanseheving	100 000
	2. Fotoprojekt	200 000
	3. Internett/web-utvikling	200 000
	4. Presse- og visningsturer, messedeltakelse	100 000
	5. Høstkampanje og informasjonsmateriell	150 000
	Sum	750 000
2009	1. Produktutvikling og kompetanseheving	50 000
	2. Implementering av Fjord Norge AS sin nye nettløsning og samarbeid om felles nettside med Destinasjon Ålesund & Sunnmøre	150 000
	3. Presse- og visningsturer, turoperatører	100 000
	4. Utvikling og produksjon av nytt informasjonsmateriell	100 000

År	Formål, tiltak	Beløp
	5. Markedsføring nasjonalt	150 000
	6. Forsterket markedsføring gjennom Fjord Norge AS	125 000
	7. Messer og workshops	75 000
	Sum	750 000
2010	1. Produktutvikling og kompetanseheving	80 000
	2. Fotoprojekt	25 000
	3. Implementering og videreutvikling av Fjord Norge AS sin nettløsning	130 000
	4. Presse- og visningsturer, turoperatører	105 000
	5. Vandrepjorsjekt gjennom Innovasjon Norge	80 000
	6. Fiskeprosjekt gjennom Innovasjon Norge	5 000
	7. Forsterket markedsføring gjennom Fjord Norge AS	150 000
	8. Markedsføring, tiltak sesongforlenging	150 000
	9. Messer og workshops	25 000
	Sum	750 000
	Totalsum (2008-2010)	2 250 000

Destinasjon Molde & Romsdal

I Destinasjon Molde og Romsdal ble det i perioden 2008-2010 satt i gang en lang rekke tiltak som var nye, både i forhold til tidligere års aktiviteter og i forhold til hva man kunne sette i gang uten tilgang til dette virkemidlet. Blant de tiltakene som er trukket fram er at man har hatt en lærling i 2 år og at man har kunnet følge opp deltakere fra prioriterte markeder etter den vellykkede Norwegian Travel Workshop (se mer om dette arrangementet i neste kapittel). I tabell 5.4 har vi sammenstilt en oversikt over tiltakene basert på søknader og søknadsbehandling i 3-årsperioden.

Tabell 5.4 *Øremerkede midler fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Destinasjon Molde & Romsdal 2008-2010*

År	Formål, tiltak	Beløp
2008	1. Kostnader knytt til lærling september 2008 – september 2010	225 000
	2. Forsterket markedsføring gjennom Fjord Norge AS, nye tiltak	100 000
	3. Kostnader knyttet til presse- og visningsturer	100 000
	Sum	425 000

År	Formål, tiltak	Beløp
2009	1. Økte kostnader knyttet til lærling	100 000
	2. Forsterket markedsføring gjennom Fjord Norge AS	100 000
	3. Forsterket markedsføring gjennom Fjord Norge AS i samarbeid med lokale næringsaktører	100 000
	4. Implementering av Fjord Norge AS sin nye nettløsning, utvikling av nye nettsider m.m.	300 000
	5. Aktivitets- og opplevelsesfoto	100 000
	6. Fornyelse av guidemanus i Møre og Romsdal	125 000
	7. Aktivitets- og opplevelsesferie i weekend lavsesong	250 000
	Sum	1 075 000
2010	1. Forsterket markedsføring gjennom Fjord Norge AS	100 000
	2. Forsterket markedsføring gjennom Fjord Norge AS i samarbeid med lokale næringsaktører	50 000
	3. Implementering av Fjord Norge AS sin nettløsning	100 000
	4. Aktivitets- og opplevelsesfoto, høst, vinter og vår	50 000
	5. Aktivitets- og opplevelsesferie i weekend, lavsesong	50 000
	6. Kjøp av NCE-genererte markedsaktiviteter	100 000
	7. Ekstraordinære kostnader ved presse- og visningsturer	100 000
	8. Oppfølging av deltakere på NTW Norwegian Travel Workshop fra prioriterte markeder	200 000
	Sum	750 000
	Totalsum (2008-2010)	2 250 000

Destinasjon Ålesund & Sunnmøre

I Destinasjon Geirangerfjord og Trollstigen ble det i perioden 2008-2010 satt i gang en lang rekke nye tiltak, både i forhold til aktiviteter tidligere år og i forhold til hva man kunne igangsatt uten at disse midlene ble stilt til disposisjon. Blant de tiltakene som er trukket fram er at man har fått forsterket internasjonal markedsføring gjennom Fjord Norge og at man har fått til en sterkere satsing på produkt- og destinasjonsutvikling. I tabell 5.5

har vi sammenstilt en oversikt over tiltakene basert på søknader og søknadsbehandling i 3-årsperioden.

Tabell 5.5 *Øremerkede midler fra Møre og Romsdal fylkeskommune til Destinasjon Ålesund & Sunnmøre 2008-2010*

År	Formål, tiltak	Beløp
2008	1. Forsterket markedsføring gjennom Fjord Norge AS	150 000
	2. Booking / produktpakking	315 000
	3. Presse- og visningsturer	185 000
	4. Løsning for kompetanseheving – effektmåling og evaluering	100 000
	Sum	750 000
2009	1. Forsterket markedsføring gjennom Fjord Norge AS	150 000
	2. Produkt og destinasjonsutvikling	300 000
	3. Implementering av Fjord Norge AS sin nye nettløsning og samarbeid om felles nettside med Destinasjon Geirangerfjord & Trollstigen AS	150 000
	4. Løsning for kompetanseheving og slutføring av strategiarbeid	50 000
	5. Presse- og visningsturer	100 000
	Sum	750 000
2010	1. Forsterket markedsføring gjennom Fjord Norge AS	150 000
	2. Produkt- og destinasjonsutvikling, prosjektstilling	600 000
	Sum	750 000
	Totalsum (2008-2010)	2 250 000

Oppsummering

De igangsatte nye tiltakene er særlig rettet inn mot to områder i Reiselivsprogrammet. Selskapene brukte i snitt 65 % av de samlede midlene til forsterket markedsføring og profilering (varierende mellom 53 % og 76 % i det enkelte selskapet). Den andre typen tiltak som ble prioritert var produkt- og konseptutvikling. I snitt gikk 25 % av midlene til denne typen aktiviteter (varierende mellom 14 % og 40 % i det enkelte selskapet).

1. Forsterket markedsføring og profilering

Tiltakene har særlig vært innrettet mot å bruke Fjord Norges markedsføringsapparat. Her har implementering av Fjord Norges nettløsning stått sentralt.

Arrangering av presse- og visningsturer har vært en prioritert aktivitet i destinasjonsselskapene. Dette er markedsrettede tiltak som man mener har betydelig effekt. Deltakelse på messer og workshops har også blitt prioritert. Selskapene har deltatt på en rekke arrangementer, både forbruker- og temamesser innenlands (for eksempel Reiselivsmessen, Lillestrøm, Villmarksmessen, Hamar og Aktiv Fritid, Ålesund), kurs og konferansemarked innenlands (HSMAI Møtebørs, Oslo) og temamesser utenlands (Nederland, Tyskland og Sverige med temaer som sportsfiske og aktiv fritid (vandring, sykkel, kajakk, dykking)). Målsettingen med denne typen tiltak er å bidra til i) sesongutvidelse på skuldervesongene; ii) økt lønnsomhet hos aktører innenfor overnatting og aktivitet; iii) å sikre ny trafikk til aktører som har ledig kapasitet i høysesong; iv) generere ny trafikk til nye aktører eller til aktører med økt kapasitet; og v) forsterke salgskompetanse hos reiselivsaktørene.

2. Produkt- og konseptutvikling

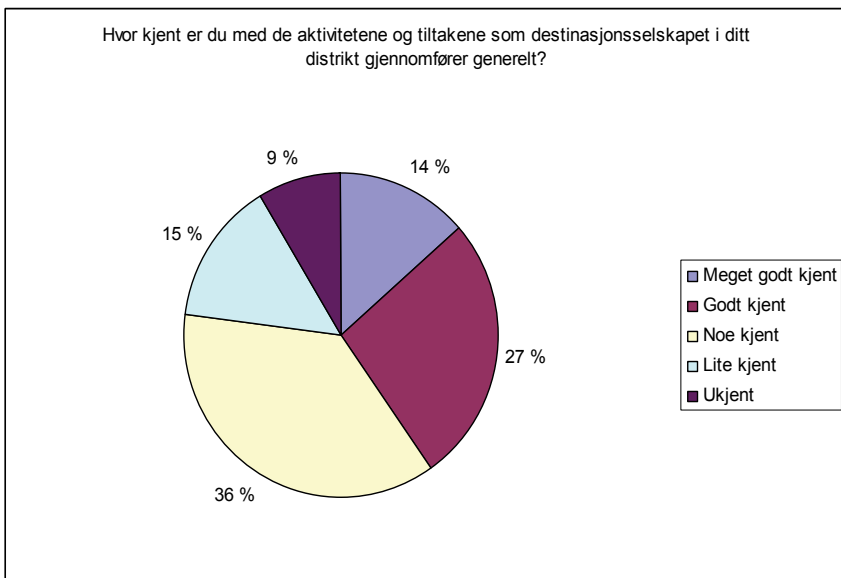
En rekke enkelttiltak utgjør dette området, blant annet samarbeid om utvikling av et cruisekonsept for Kristiansund/Nordmøre, utvikling av rundreisekonsepter, tilrettelegging og organisering av opplevelseskonsepter, utvikling av vandreprosjekt, utvikling sv fiskekonsept og utvikling av aktivitets- og opplevelsesferie.

Etter denne gjennomgangen av de fire settene av tiltak i de enkelte destinasjonsselskapene sitter vi igjen med det inntrykket at tiltakene i realiteten i stor grad er sammenfallende. I hvert selskap utgjør de tiltakene som er like de i andre selskaper en større del av budsjettene enn de tiltakene som er særegne for hvert selskap. De særegne tiltakene er knyttet til utvikling av reisemål og produkter som er spesifikke for og/eller lokalisert innenfor hvert destinasjonsområde. Hva dette betyr i lys av ønsker om fellestiltak og samarbeid skal vi se nærmere på i neste avsnitt.

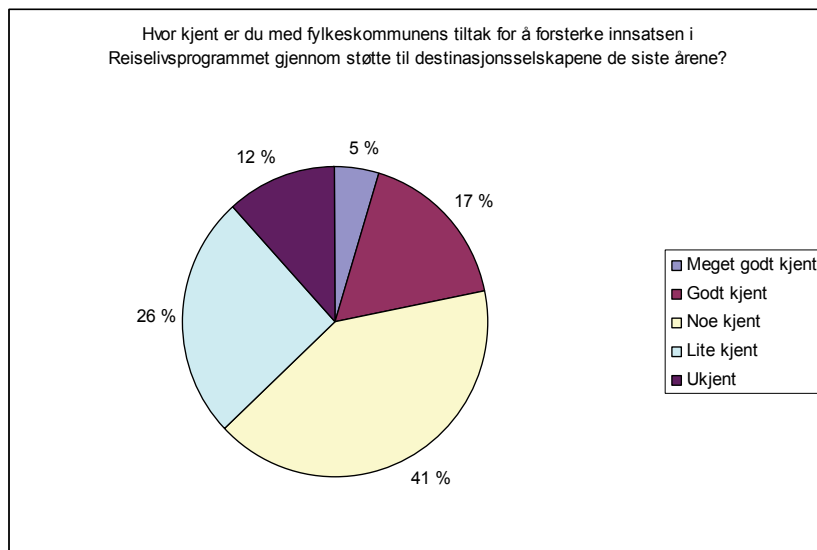
5.3 Næringens kjennskap til og oppfatninger om tiltakene for å forsterke innsatsen i Reiselivsprogrammet

I spørreundersøkelsen er bedriftene spurt om sitt kjennskap til de aktivitetene som destinasjonsselskapet i deres distrikter gjennomfører generelt. Det viser seg at 3 av 4 er noe kjent med, godt kjent med eller meget godt kjent med de generelle aktivitetene og tiltakene som destinasjonsselskapene i deres distrikt gjennomfører (se figur 5.2). De er også spurt i hvilken grad de er kjent med at destinasjonsselskapene de siste årene har mottatt støtte fra fylkeskommunen som tiltak for å forsterke innsatsen i Reiselivsprogrammet som har løpt fra 2008-2010. En litt mindre andel enn på det foregående spørsmålet, men allikevel såpass høy som 6 av 10, er noe kjent med, godt kjent med eller meget godt kjent med fylkeskommunens tiltak for å forsterke innsatsen i Reiselivsprogrammet gjennom støtte til destinasjonsselskapene de siste årene (se figur 5.3).

Figur 5.2 *Næringens kjennskap til aktiviteter og tiltak i destinasjonsselskapene i Møre og Romsdal*



Figur 5.3 *Næringens kjennskap til tiltak for å forsterke innsatsen i Reiselivsprogrammet*



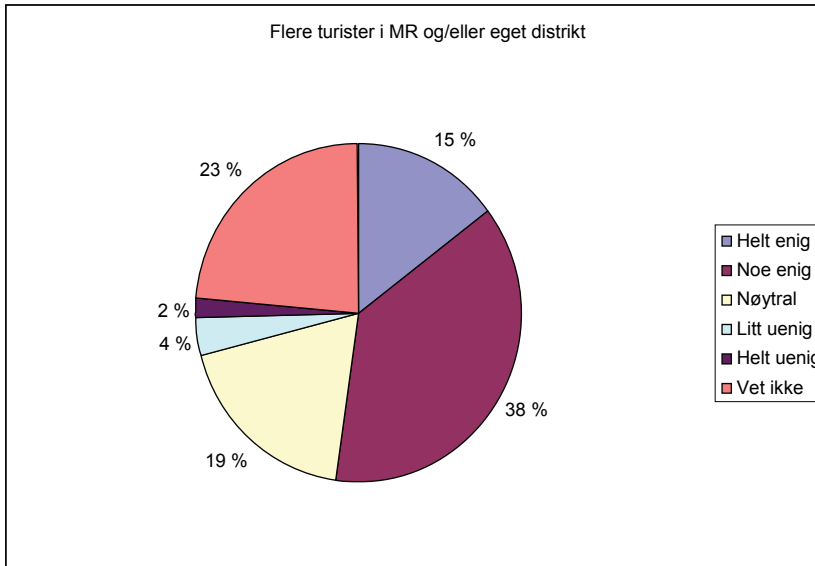
5.3.1 Næringens vurdering av tiltakene for å forsterke Reiselivsprogrammet

Gitt at såpass mange har et visst eller et godt kjennskap til bruken av disse øremerkede midlene for å forsterke Reiselivsprogrammet skulle dette også gi bedriftene et godt grunnlag for å komme med mer detaljerte vurderinger av effektene og betydningen av denne ressursbruken. Hva synes de kommer ut av dette? Bedriftene ble bedt om å ta stilling til en rekke påstander om mulige effekter

Det ble spurt om effekter i forhold til faktiske besøk. Bedriftene ble bedt om å vurdere betydningen av de øremerkede midlene med hensyn både til utenlandske og norske besøkende både til fylket og til det distriktet bedriftene er lokalisert i (se figur 5.4).

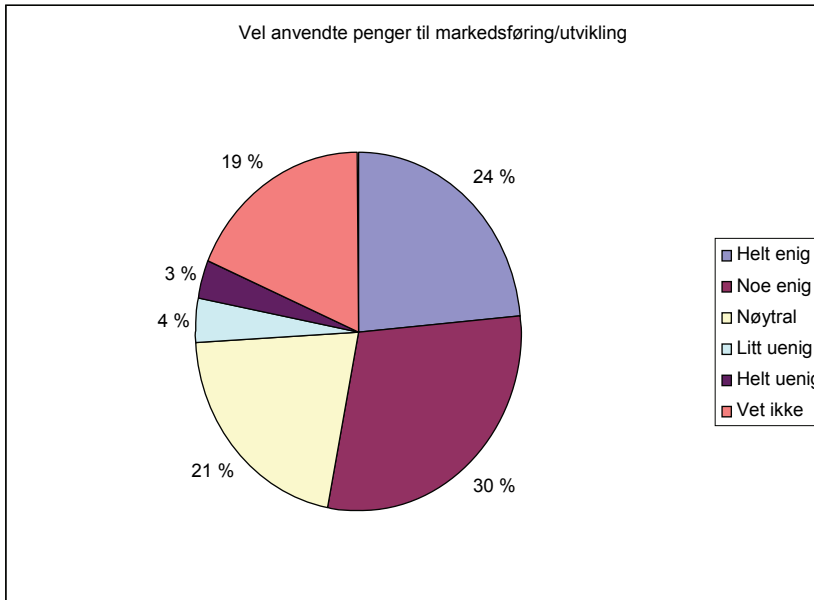
Hovedtrekket er at 5 av 10 av de som svarer er noe eller helt enige i at de øremerkede midlene fra fylkeskommunen har hatt betydning. Som vi har sett i drøftingen i kapitlene om Fjord Norge og Møre og Romsdal reiseliv har det jo vært en betydelig vekst i antall utenlandske og norske gjestedøgn inntil i fjor.

Figur 5.4 *Næringens vurdering av tiltakenes betydning for faktisk besøk til fylket eller destinasjonene*



Det ble også spurt om betydningen av de øremerkede midlene med hensyn både til markedsføring av fylke og distrikt samt innsats for reisemåls- og produktutvikling (se figur 5.5). Hovedtrekket er at 5 av 10 av de som svarer er noe eller helt enige i at de øremerkede midlene fra fylkeskommunen for å forsterke Reiselivsprogrammet har hatt betydning.

Figur 5.5 *Næringens vurdering av tiltakenes betydning for profilering og utvikling av destinasjonene*



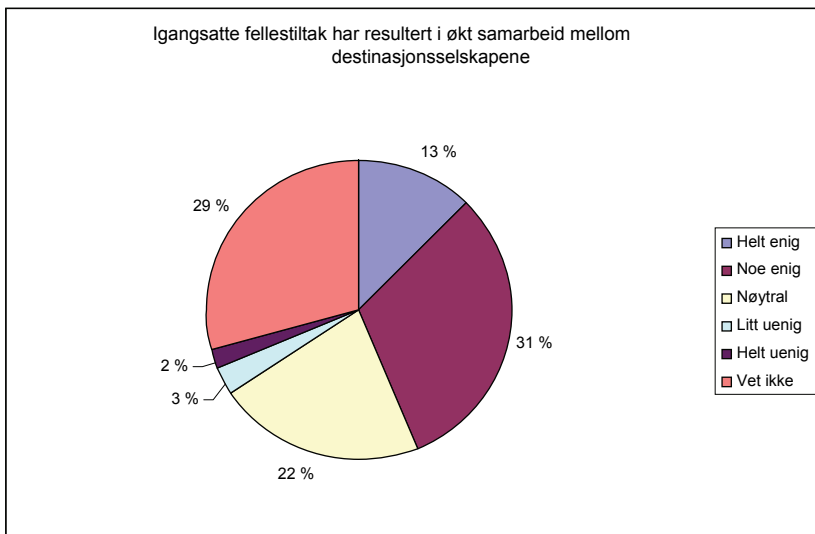
Bedriftene ble bedt om å ta stilling til denne ressursbrukens betydning i forhold til å utløse nye tiltak og satsinger i destinasjonsselskapene samt i forhold til økt samarbeid mellom selskapene som følge av igangsatte fellestiltak (se figur 5.6 og figur 5.7).

Dette hadde respondentene mindre kjennskap til en de mer markedsbaserte virkningene kommentert ovenfor. Kun drøyt 4 av 10 sa seg enige i at ressursbruken var av vesentlig betydning. Dersom de nøytrale regnes med i dette bildet er så mange som 7 av 10 på nøytral eller positiv side. Det er kun få som sier seg litt eller helt uenig i at disse midlene har hatt positiv virkning. Men så mye som hver fjerde bedrift svarer at de ikke vet om de øremerkede midlene fra fylkeskommunen for å forsterke Reiselivsprogrammet har vært effektiv ressursbruk forhold til å utløse nye tiltak, satsinger og samarbeid.

Figur 5.6 *Næringens vurdering av tiltakenes betydning for å utløse nye tiltak og satsinger i destinasjonsselskapene*



Figur 5.7 *Næringens vurdering av eventuelle fellestiltaks betydning for økt samarbeid mellom destinasjonsselskapene*



5.3.2 Næringens oppfatning av de viktigste effektene av tiltakene for å forsterke Reiselivsprogrammet

Vi har sett at bedriftene overveiende gir en positiv vurdering av effekten av de øremerkede midlene fra fylkeskommunen til forsterking av Reiselivsprogrammet. Men hva oppgir bedriftene mer spesifikt som de viktigste effektene eller betydningene disse midlene har hatt for destinasjoner, for næringen og/eller for enkeltbedrifter. Vurderingen av næringens oppfatning av de viktigste effektene er fordelt på 17 spørsmål med relasjon til næringsutvikling. Tematikken kretser rundt aspekter ved framtidsutsiktene, og det er derfor ikke urimelig med like svar, så som muligheten for ulike typer samarbeid, og når forhold som for eksempel nye tiltak og satsinger i bedrifter, nyetableringer, produktutvikling, overlevelsesmuligheter og vekstmuligheter er skilt ut som fem ulike spørsmål. Svarene er sammenstilt i tabell 5.6.

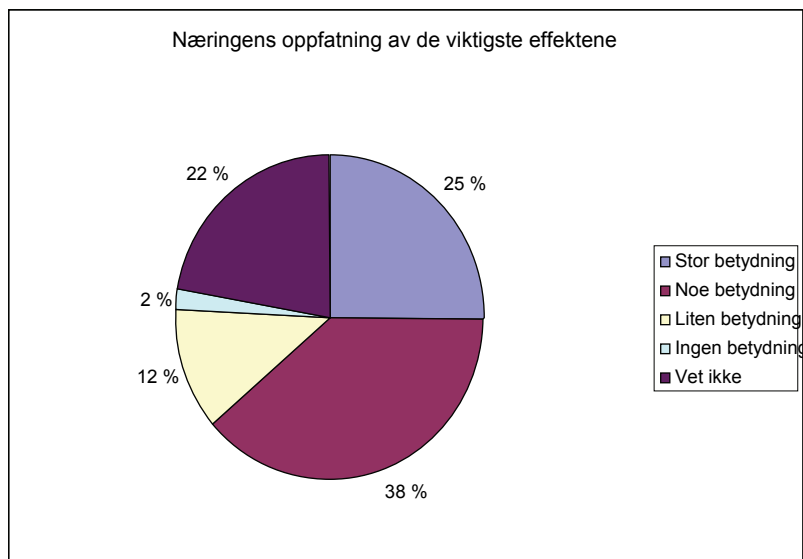
«Vet ikke»-andelen er nokså stabil mellom 18 og 25 prosent (i snitt 22). Vurderingen ingen eller liten betydning oppnår til sammen fra 8–9 prosent (ved vurdering av destinasjonsselskapene) og opp til 20 prosent på det meste (i snitt 14). Majoriteten av responsen indikerer dermed «Stor» eller «Noe» fra 57 til 73 prosent (i snitt 64). Disse gjennomsnittsbetraktningene er framstilt i figur 5.8. nedenfor

Hovedtrekket her er altså at litt flere enn 6 av 10 vurderer det slik at de øremerkede midlene har hatt noe eller stor betydning på de aktuelle områdene. De områdene som peker seg ut er betydningen for destinasjoners image eller omdømme hvor troen på de positive effektene er ennå sterkere (3 av 4). Når det gjelder nyetablering, utvikling av metoder og organisering av virksomhet gis en noe lavere vurdering av midlenes effekt, hvor 5 av 10 mener de har hatt noe eller stor betydning.

Tabell 5.6 *Næringens oppfatning av de viktigste effektene av tiltakene for å forsterke Reiselivsprogrammet*

	Betydning		
	Stor / Noe	Liten / Ingen	Vet ikke
Destinasjoners image eller omdømme	73 %	9 %	18 %
Samarbeid mellom dest.selskapene	69 %	8 %	23 %
Nye tiltak i destinasjonsselskapene	68 %	9 %	22 %
Bedrifiers image eller omdømme	63 %	17 %	20 %
Samarbeid mellom bedrifter	62 %	16 %	22 %
Nye tiltak og satsinger i bedrifter	66 %	13 %	21 %
Nyetableringer	58 %	20 %	23 %
Omsetning	61 %	16 %	22 %
Lønnsomhet	60 %	17 %	23 %
Sysselsetting	59 %	19 %	22 %
Overlevelsesmuligheter	64 %	15 %	22 %
Mulighet for vekst	69 %	10 %	21 %
Produkt-/tjenesteutvikling	67 %	12 %	22 %
Utvikling av prosesser og metoder	57 %	19 %	24 %
Organisering av virksomhet	57 %	18 %	25 %
Kompetanseutvikling	65 %	13 %	22 %
Innpass på nye markeder	64 %	13 %	23 %

Figur 5.8 *Fordelingen av nærings oppfatning av de viktigste effektene*



5.4 Vurdering av tiltakene i destinasjonsselskapene

5.4.1 Fellessatsinger, samarbeid og merverdi?

Fylkeskommunen har ved tildeling av midler fra Handlingsplan Verdiskaping oppfordret til fellessatsinger og samarbeid på tiltak. I dette avsnittet dreier spørsmålene seg om det er gjennomført fellessatsinger mellom destinasjonsselskapene og hva de eventuelt har resultert i. Har det, for eksempel, blitt økt samarbeid mellom selskapene? Det overordnede spørsmålet dreier seg om hva som er den viktigste merverdien av denne satsingen.

Er det gjennomført fellessatsinger mellom destinasjonsselskapene og hva har de eventuelt resultert i?

Som svar på fylkeskommunens oppfordring om fellestiltak og samarbeid mellom destinasjonsselskapene ble det, da de sendte sine første søknader til fylkeskommunen i juni 2008, gitt uttrykk for at det hadde vært et ønske blant selskapene om å finne samarbeidsprosjekter dem i mellom. Til de første handlingsplanene viste det seg imidlertid å være utfordrende å få tid nok til å finne

og enes om gode fellesprosjekter det første året men at det skulle jobbes videre med dette til neste års søknad. I søknadene fra et av destinasjonsselskapene om midler innefor dette virkemidlet for 2009 og 2010 ble det gitt uttrykk for at det fra dette selskapets side har vært et ønske om ”å finne gode samarbeidsprosjekter mellom destinasjonsselskapene. Noen av tiltakene i år er innenfor samme tiltaksområde. Vi vil jobbe for at det på disse samarbeides tett der det er mulig og hensiktsmessig.”

Vårt inntrykk er at dette har vært en gjengs holdning i selskapene med hensyn til forståelse av både fellestiltak og samarbeid om disse gjennom denne 3-årsperioden. Gjennom intervjuene med representanter for destinasjonsselskapene har dette inntrykket blitt bekreftet. Den praksisen som synes å ha blitt fulgt i de tre årene gir grunnlag for å påpeke et skille mellom ulike forståelser av ”tiltak” og ”fellestiltak” og samarbeid knyttet til dette. Som oversikten over tiltak i selskapene i avsnitt 5.2.1. viser så har selskapene hvert år hatt tiltak innenfor de samme tiltaksområdene. Men er dette det samme som fellestiltak? Det er mer presist å betrakte dette som like tiltak – hvor det er et potensial for å samarbeide, og gjerne ”tett der det er mulig og hensiktsmessig”. Man gir uttrykk for ønske om fellestiltak men forplikter seg ikke og åpner heller for at forhold som gjør det vanskelig og mindre hensiktsmessig kan bidra til færre fellestiltak en det som har vært ønskelig, særlig fra Fylkeskommunens side.

De fire settene av tiltak er – som vi har sett - i realiteten i stor grad sammenfallende. De tiltakene som er like i hvert selskap utgjør en større del av budsjettene enn de tiltakene som er særegne for hvert selskap. Selskapene har søkt om midler til disse sammenfallende tiltakene hver for seg hvert år og gitt uttrykk for denne ambisjonen om å samarbeide. Men som en av representantene uttrykte dette nokså presist: ”Det har vel egentlig ikke vært så mye fellestiltak, med det har vært tiltak til felles beste”

Har det blitt økt samarbeid mellom destinasjonsselskapene?

Det at noen tiltak er innenfor samme tiltaksområde er altså mer å forstå som tiltak til felles beste enn fellestiltak, med det som det måtte ha medført av mer integrerte og koordinerte aktiviteter. Selv om det ikke kan sies å ha vært gjennomført egentlige fellestiltak så gir representantene for alle destinasjonsselskapene allikevel uttrykk for at på de områdene der det har vært ”mulig og hensiktsmessig”

å samarbeide så har det skjedd en forbedring av samarbeidsklimaet mellom selskapene. Strengt tatt så har det heller ikke nødvendigvis blitt økt samarbeid, med det samarbeidet som har vært har bidratt til at et samarbeidsklima som ikke alltid har vært like godt faktisk har blitt bedre. Her kan vi trekke en parallell til utviklingen i Møre og Romsdal Reiseliv hvor det også er en utbredt oppfatning at det generelle samarbeidsklimaet har bedret seg i takt med de organisatoriske grep som er tatt der. Dette henger også sammen med at det er en sentral oppgave for Møre og Romsdal Reiseliv å bidra til koordinering og samarbeid mellom selskapene.

Representantene for selskapene møtes oftere og jobber tettere en tidligere om nettopp tiltak til felles beste. Det som trekkes fram er markedsføring, salg, deltakelse på workshops, økt synlighet i markedet, felles bookingløsninger og utvikling av rundreise-konseppter og temasatsinger knyttet til vandring, sykling og fiske. Flere felles og koordinerte framstøt har bidratt til at selskapene framstår mer samlet utad. En tilnærming mellom Destinasjon Ålesund og Sunnmøre og Destinasjon Geiranger og Trollstigen trekkes for eksempel fram, hvor man konkret samarbeidet om en felles nettside. Allikevel gis det også uttrykk for at det kunne vært mer samarbeid og faktiske fellestiltak. Ambisjonene om mer samarbeid er der men dette ikke konkretisert. Selv om det har vært mange like tiltak så har man jobbet hver for seg med søknadene til Handlingsplan Verdiskaping. Her kan man tenke seg at det også har vært viktig for det enkelte selskap å sikre seg like mye som de andre selskapene til gjennomføring av de samme typene tiltak. Her ser vi kanskje utslag av den ”regelen” som ofte må brukes i sammenheng med aktiviteter i og ressursfordeling til Møre og Romsdal Reiseliv: ”alt” må ganges med 4, deles på 4 eller gjøres 4 ganger.

Er prinsippene for tildeling fulgt?

Destinasjonsselskapene fikk 100 % finansiering på sine tiltak, dvs. det ble ikke krevd egenfinansiering som er vanlig når det ytes offentlige tilskudd. Derimot ble det utarbeidet detaljerte retningslinjer for tildeling av disse midlene. Følgende prinsipper ble lagt til grunn ved behandling av søknader fra destinasjonsselskapene:

- Ordinære løpende driftskostnader kunne ikke tas med i grunnlaget for tilskuddet, som for eksempel lønn til personer som allerede var ansatt i selskapet.
- Forsterket markedsføring skulle være knyttet til de markedene som ble prioritert i Reiselivsprogrammet, dvs. Storbritannia, Tyskland, Nederland, Sverige og Norge.
- Kostnader knyttet til videreutvikling av internett kunne tas med dersom satsingen var i tråd med og innenfor rammene av Fjord Norge AS sin internettsatsing. Det var videre en forutsetning at alle destinasjonsselskapene gikk inn som piloter i denne internettsatsingen.
- Messedeltakelse ble bare unntaksvis dekket fordi destinasjonsselskapene allerede fikk dekket deltakelse på mange messer gjennom Reiselivsprogrammet. Messedeltakelse måtte, dersom det ble tatt med, være knyttet til de prioriterte markedene i Reiselivsprogrammet.
- Midlene kunne ikke brukes til å dekke underskudd eller balansere regnskap i selskapene.
- De tiltakene som ble satt i gang skulle være nye for destinasjonsselskapet.
- Kvaliteten på prosjektene skulle være et sentralt tildelingskriterium, ikke et prinsipp om rettferdighet i form av at alle skal ha like mye.
- Det skulle foreligge planer for videreføring av tiltakene ved avslutning av perioden for øremerkede midler.

Er prinsippene fulgt og foreligger det planer for videreføring av tiltakene? På begge disse spørsmålene er svaret ja, men bare delvis. Prinsippene er fulgt på en slik måte at de ble oppfattet som i overkant byråkratiske fra destinasjonsselskapenes side. Flere av de årlige handlingsplanene fra selskapene måtte revideres for at tiltakene skulle være i overensstemmelse med prinsippene før tilsagn ble gitt. Dette temaet knyttet til byråkrati kommer vi tilbake til i kapittel 7.

Når det gjelder prinsippenes anvendelse i vurderingen av søknader, planer og gjennomførte tiltak så vil vi påpeke to forhold. For det første har fylkeskommunen avstått fra å undersøke om midlene er brukt til å dekke underskudd eller balansere regnskap i selskapene. For det andre, selv om kvalitetskriteriet har vært lagt til grunn, så

har innretningen på søknadene fra selskapene hatt karakter av å være så samordnet at det i realiteten ikke har vært mulig å prioritere på noen annen måte enn at rettferdighetsprinsippet har manifester seg. Denne samordningen har nøytralisert konkurransekriteriet og man har endt opp med like tiltak som har forstreket eksisterende tiltak. At fylkeskommunen ikke praktiserte disse to prinsippene skyldes at man ikke ville utfordre destinasjonsselskapene for mye når det allerede var stor missnøye med innretningen på Reiselivsprogrammet og selskapenes rolle i dette. Det var viktig å få selskapene med på et samspill og inn på et konstruktivt spor. Fylkeskommunen var ikke tøff nok i sin praktisering av de retningslinjene som var vedtatt.

Ved søknad om finansiering av det siste året (2010) måtte destinasjonsselskapene framlegge en plan for videreføring av tiltakene etter at den ekstraordinære prosjektfinansieringen er avsluttet i 2010. Så langt vi kan se foreligger det i varierende grad slike planer. Fra Destinasjon Ålesund og Sunnmøre foreligger en oversikt over videreføring av alle tiltak som er finansiert i 3-årsperioden mens Destinasjon Kristiansund og Nordmøre har gitt uttrykk for en intensjon om videreføring av tiltakene etter 2010 over eget budsjett. Fra de 2 andre selskapene foreligger ikke planer for videreføring så langt vi har oversikt over. Alle fire destinasjonsselskaper har fått tilsagn om det omsøkte beløpet i den siste søknadsrunden som er behandlet tidligere i år. Men i de tilfellene hvor konkrete planer ikke er framlagt har det den konsekvensen at siste delutbetaling ikke er gjennomført.

Hva er den viktigste merverdien av denne satsingen?

Det er særlig en ting som trekkes fram av alle som er intervjuet om dette spørsmålet, og det er at destinasjonsselskapene har fått være mer ute i markedene. Selskapene har fått deltatt mer aktivt på viktige arenaer i perioden blant annet deltatt på workshops hvor destinasjonsselskapene har operert 2 og 2 i samarbeid. Dette har bidratt til større synlighet ute i markedene, særlig internasjonalt hvor Tyskland, og bedre direkte kontakt med markedet der trekkes fram. Av andre effekter påpekes muligheten for et større fokus på aktivitetsbedrifter og tilrettelegging for disse, produkt- og destinasjonsutvikling samt oppgradert informasjon om destinasjonene.

Mer generelt sies det at det er satt i gang mange tiltak som ikke hadde vært mulig uten de øremerkede midlene. Det sies videre at uten denne typen midler i framtiden blir det vanskelig å gjennomføre liknende tiltak eller med samme omfang. Midlene har bidratt til at selskapene har deltatt mer enn man normalt får mulighet til. Med referanse til Reiselivsprogrammet gir det også uttrykk for at midlene har vært svært viktige som en nødvendig dreining av programmet. Sett fra destinasjonsselskapenes perspektiv var de for lite involvert i Reiselivsprogrammet. Med ekstrainsatsen ble selskapene mer involvert og bidro til det de primært er opptatt av – å bruke mest mulig av midlene til markedsrettede tiltak.

På den andre siden, gitt det i utgangspunktet så sentrale kvalitetskriteriet, så bidro den samordnede innretningen på søknadene fra selskapene til at det reelt sett ikke var mulig å prioritere på noen annen måte enn etter det prinsippet om rettferdighet som ble etablert mellom dem. Ved å samordne søknadene i stor grad fikk man nøytralisert konkurransekriteriet og sikret en betydelig andel av midlene til like tiltak som forsterket de eksisterende tiltakene. Men det var neppe denne formen for samarbeid man så for seg da kriteriene ble formulert.

5.5 Oppsummering

I dette kapitlet er søkelyset satt på hva Møre og Romsdal fylkeskommune har fått ut av midlene fra Handlingsplan verdiskaping som er brukt til å forsterke tiltakene i Reiselivsprogrammet i perioden 2008-2010. Med referanse til det settet av spørsmål som er stilt innledningsvis kan vi si følgende:

- Det er igangsatt og delvis gjennomført en lang rekke tiltak og satsinger i regi av destinasjonsselskapene. Men tiltakene er stort sett en forsterking av eksisterende aktiviteter, altså mer av det samme.
- Det er ikke gjennomført konkrete fellessatsinger mellom selskapene. Men det er gjennomført en rekke like tiltak innenfor enkelte tiltaksområder, noe som har gitt et grunnlag for samarbeid der det har vært mulig og hensiktsmessig.

- Selskapene har i en del tilfeller valgt å samarbeide, særlig innenfor tiltaksområder knyttet til det å bli mer synlige på markedet, noe som generelt har ført til en forbedring av samarbeidsklimaet dem i mellom.
- Prinsippene for tildeling er blitt fulgt, til destinasjons-selskapenes frustrasjon. Unntakene er kontrollen av hvor vidt midlene er brukt til å dekke underskudd eller balansere regnskap i selskapene og det å gjennomføre reell kvalitetsbasert konkurranse mellom selskapene, med større forskjeller i satsingene som resultat.
- Det foreligger i varierende grad planer for videreføring av tiltakene i etterkant av programmets avslutning i juni 2010. Konsekvensen er manglende utbetaling av sluttoppgjørene for tiltakene. Dette skulle tilsi at planer som kan godkjennes av fylkeskommunen før eller siden blir framlagt.
- Den viktigste merverdien av denne satsingen har vært at selskapene kunne holde et høyere aktivitetsnivå enn normalt på sine kjerneområder markedsføring, at samarbeid om en del like aktiviteter forbedret samarbeidsklimaet og at dette særlig kom til uttrykk i økt markedssynlighet.

Formålet med å forsterke tiltakene i Reiselivsprogrammet var å gi destinasjonsselskapene et ekstra og varig løft. Selskapene fikk muligheten til å konkurrere seg i mellom om nye, gode og innovative prosjekter. Man ble også oppfordret til å gjøre dette i fellesskap og gjennom samarbeid. Med de øremerkede midlene fikk destinasjonsselskapene en mulighet til egenutvikling som de ikke ser ut til å ha ivaretatt på en måte som oppfyller det overordnet målet for dette virkemidlet. Til det er inntrykket av at tiltakene ble styrt mot ”business as usual” for framtreddende. Ikke bare ble tiltakene styrt, de ble tilsynelatende koordinert på en måte hvor rettferdig fordeling og lik tenkning var viktigere enn det å utvikle nye, innovative tiltak og utfordre etablerte praksiser knyttet til markedsføring, infrastruktur og produktutvikling. At Møre og Romsdal fylkeskommune og Innovasjon Norge aksepterte dette, til tross for retningslinjene som ble vedtatt, sier noe om et klima preget av en noe varierende grad av tillit og konstruktive holdninger, noe som ikke bidrar til å fremme utvikling av innovative miljøer (Samuelsen og Clausen 2008).

6 Tilskudd til prosjekter og tiltak etter søknad

6.1 Innledning

Møre og Romsdal fylkeskommune bevilger hvert år tilskudd til en rekke utviklingsprosjekt. Beløpet som blir brukt til dette varierer fra år til år. Samlet sett er det brukt knappe 26,5 millioner kroner til slik prosjektstøtte i perioden 2006-2009 slik det framgår av tabell 6.1 nedenfor.

Tabell 6.1 *Møre og Romsdal fylkeskommunes støtte til enkeltprosjekter 2006-2009*

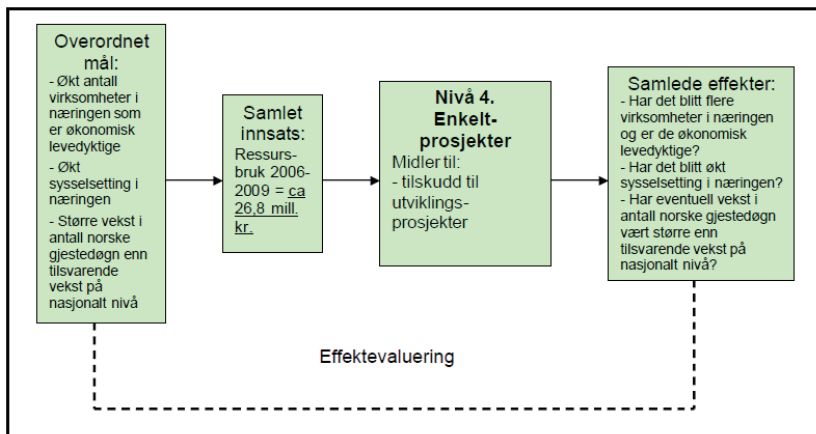
År	Formål, tiltak	Beløp
2006	Prosjektstøtte	5 584 000
2007	Prosjektstøtte	6 584 000
2008	Prosjektstøtte	10 509 000
2009	Prosjektstøtte	4 134 000
Sum		26 811 000

Den samlede prosjektporteføljen på 30 prosjekter er svært sammensatt med en variasjon i støttebeløp fra kr 30 000 opp til kr. 9 000 000. Møre og Romsdal fylkeskommune er opptatt av at deres økonomiske bidrag på drøye 26 000 000 kroner til ulike prosjekter gir ønskede effekter. De har derfor fått gjennomført en evaluering av hva slags effekter det gir å være med på slike utviklingstiltak og prosjekter. Dette kan ses på to måter. For det første kan man spørre, hva slags effekter gir det for utviklingstiltaket at fylkeskommunen er med på det gjennom å yte

økonomisk støtte? For det andre kan man spørre, hva slags effekter gir det for de som deltar i utviklingstiltak som fylkeskommunen har gitt økonomisk støtte til? Her er det altså snakk om både effekten for fylkeskommunen og dermed for fylket som sådant – hva får man igjen for å delta som bidragsyter – og effekten for bedrifter, organisasjoner og institusjoner – hva får man igjen som mottaker?

Når det gjelder målsettinger så har selvsagt hvert enkelt prosjekt også respektive mål. Men det ligger utenfor rammene av den foreliggende evalueringen å vurdere måloppnåelsen i hvert enkelt av disse prosjektene. Dessuten har disponeringen av midlene innenfor dette virkemidlet pågått til et godt stykke inn i 2009. Mye av det som er oppnådd resultatmessig innenfor en del av disse områdene er derfor i en for tidlige fase til å kunne måles i form av mer langsiktige effekter. Noen mer kortvarige prosjekter er gjennomført, noen mer omfattende prosjekter har pågått fram til siste del eller slutten av perioden mens 9 prosjekter fortsatt pågår. Uansett, formålet med en slik gjennomgang av effekter er å bidra med kunnskap som gjør fylkeskommunen enda bedre i stand til å vurdere potensialet i framtidige prosjekter. Sammenhengen mellom overordnede målsettinger, ressursbruk og oppnådde effekter på dette området er illustrert i figur 6.1 under.

Figur 6.1 *Sammenheng mellom målsettinger, ressursbruk og effekter*



6.2 Evaluering av prosjektstøtte i perioden 2006-2009

Av bedriftene i Møre og Romsdal som har svart på surveyen oppgir rundt 50 bedrifter - dvs. hver 5. bedrift – at de har deltatt i prosjekter med støtte fra fylkeskommunen. Bedriftene ble bedt om å vurdere effekten eller betydningen av å være med på de gjennomførte prosjektene. De bedriftene som selv ikke har vært med i prosjekter ble også bedt om å komme med synspunkter på hva de antar *kunne* være effekten *dersom* de hadde deltatt. Bedriftene ble spurt om å vurdere effekten eller betydningen av disse midlene i forhold til 17 ulike områder (se tabell 6.2).

Tabell 6.2 *Næringens vurdering av betydningen ved å delta i prosjekter med støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune*

	Betydning		
	Stor / Noe	Liten / Ingen	Vet ikke
Destinasjoners image/omdømme	62 %	12 %	26 %
Samarbeid mellom dest.selskapene	60 %	15 %	25 %
Nye tiltak i destinasjonsselskapene	62 %	12 %	26 %
Bedrifiers image eller omdømme	63 %	13 %	24 %
Samarbeid mellom bedrifter	63 %	13 %	24 %
Nye tiltak og satsinger i bedrifter	63 %	12 %	25 %
Nyetableringer	57 %	17 %	26 %
Omsetning	67 %	8 %	25 %
Lønnsomhet	56 %	20 %	24 %
Sysselsetting	55 %	21 %	24 %
Overlevelsesmuligheter	59 %	85 %	26 %
Mulighet for vekst	67 %	7 %	26 %
Produkt-/tjenesteutvikling	64 %	10 %	26 %
Utvikling av prosesser og metoder	54 %	21 %	25 %
Organisering av virksomhet	56 %	19 %	25 %
Kompetanseutvikling	66 %	10 %	24 %
Innpass på nye markeder	58 %	17 %	25 %

Hovedtrekket her er at rundt 6 av 10 bedrifter vurderer det slik at det å delta i prosjekter finansiert av fylkeskommunen har hatt noe eller stor betydning på disse områdene. Det er marginale forskjeller mellom de ulike områdene og ingen som peker seg nevneverdig ut. Hva slags type eller hvilke konkrete prosjekter bedriftene som har svart faktisk har deltatt i har vi ikke oversikt over. Men det er rimelig å anta at de 30 prosjektene som omfattes av denne evalueringen er representative for bedriftenes erfaringer med å delta i utviklingstiltak med økonomisk støtte fra fylkeskommunen. Gjennomgangen i neste avsnitt utgjør dermed et dypdykk i denne typen utviklingstiltak og gir et mer detaljert bilde av effekten av å være med på slike prosjekter.

6.2.1 Oversikt over prosjekter som har mottatt støtte 2006-2009

I dette avsnittet ser vi nærmere på hvordan de drøyt 26,8 millionene fra Møre og Romsdal fylkeskommune er brukt i til økonomisk støtte til prosjekter perioden 2006 til 2009. Vi gir flere oversikter over de prosjektene som har fått støtte. I tabell 6.3 gis en oversikt over formål og tematisk fokus i de 30 prosjektene som omfattes av evalueringen. Av disse karakteriserer fylkeskommunen selv 7 av dem som å ha indirekte betydning for reiselivsnæringen mens de 23 første i tabellen under kan betraktes som å være mer direkte rettet mot eller del av reiselivsnæringen.

Tabell 6.3 *Formål og tematisk fokus i prosjekter støttet av Møre og Romsdal fylkeskommune 2006-2009.*

	Prosjekt med direkte betydning for reiseliv	Formål og tematisk fokus
1	Green Charter	Sertifiseringsordning for bærekraftig reiseliv i tilknytning til verneområde
2	Gudbrandsjuvet	Opprusting/videreutvikling av Gudbrandsjuvet som attraksjon
3	Trollstigplatået	Opprusting av Trollstigplatået (bru, salgsboder, toalett, utsiktsplatå, mm)
4	Arctic Challenge	Filming av frikjøring og surfing i Møre og Romsdal i forbindelse med Arctic Challenge 2007
5	Aursjøvegen	Videreutvikling av Aursjøvegen som turistattraksjon
6	Innovativ Fjordturisme	Støtte til forprosjekt etablering av Arenaprojekt Innovativ Fjordturisme
7	Norges Friluftshøgskole	Utvikling og etablering av Norges Friluftshøgskole

	Prosjekt med direkte betydning for reiseliv	Formål og tematisk fokus
8	Reisemål Halså	Forprosjekt for utvikling av Halså som reisemål (beskrive muligheter)
9	Verdensarv Geiranger	Videreutvikle Geiranger i tråd med føringene i verdensarvstatusen
10	NTW forprosjekt	Søknad for å bli vurdert som vertskap for Norwegian Travel Workshop 2010, arrangering av NTW 2010
11	Tour de Romsdal	Forprosjekt for etablering av bedriften Tour de Romsdal (arrangere sykkelritt)
12	Norske og litauiske regioner	Arrangere 4 konferanser med destinasjonsselskap og reiselivsnæring fra Litauen og Norge
13	Ormen Lange	Etablering av kystkultursenter på Bud
14	ATWS-E (Adventure Travel World Summit – Europe)	Arrangere ATWS-E (Adventure Travel World Summit – Europe) konferanse og visningsturer i hele Fjord Norge AS
15	Smak av kysten	Regional utviklingsprogram for økt bruk av kvalitetssjømat på serveringssteder langs kysten
16	Campingnæringen	Analyse av campingnæringen (forbruks- og faktakartlegging)
17	NCE forprosjekt	Utarbeide søknad om å få status som Norwegian Center of Expertise
18	25 sykkelturner	Produksjon av boka ”Norges 25 flotteste sykkelturner”
19	Fiskebruer Averøy	Bygging av 2 fiskebruer på Atlanterhavsvegen
20	IGW 2010	Profilering av Møre og Romsdal på Internationale Grüne Woche Berlin
21	Sykkell Oppdal Rauma	Sykkelprosjektet Verdifulle opplevelser – kontrastrike sykkelopplevelser fra Oppdal til Rauma.
22	Syklist velkommen	Utvikling og markedsføring av konseptet Syklist Velkommen
23	Atlanterhavsvegen Bud-Kristiansund	Drift, tiltak og aktiviteter i tilk. til Atlanterhavsvegen Bud-Kristiansund
24	Matfestivalen	Gjennomføre og utvikle matfestival
25	Seanse - Senter for kunstproduksjon	Knyttet til den kulturelle skolesekken, etablering av senter, aktivitet i senter
26	Runde Infosenter	Forprosjekt, oppretting av info.senter/ turistinfo på Runde
27	Regionale festivaler som merkevarebyggere	Skape økt attraktivitet for ung kompetanse i fylket
28	Kultursti Rindal	Forprosjekt, utvikling av en kombinert tur- og kultursti i Rindal kommune
29	Internasjonal fergeforbindelse	Anbudskonkurranse etablering av fergeforbindelse for Midt-Norge med utgangspunkt i Kristiansund
30	Smak av Møre og Romsdal	Gjennomføre cupfinalearrangement En Smak av Møre og Romsdal 2009

Når prosjektstøtten fordeles på år, slik vi har gjort i tabell 6.4. nedenfor, ser vi at 2008 var et ”toppår” for fylkeskommunal støtte til reiselivsprosjekter med ca 40 % av det totale støttebeløpet i fireårsperioden. Dette skyldes i hovedsak at dette var året da det gikk mest støtte til de prosjektene som regnes å ha indirekte betydning for reiselivsnæringen. 6 av disse 7 prosjektene mottok det året 44 % av den samlede støtten på ca 7 millioner til prosjektene med indirekte betydning i perioden. 2008 var altså året da man virkelig åpnet pengesekken for et mangfold av prosjekter med økte tildelinger for tredje året på rad. I 2009 ble denne virkemiddelbruken ganske kraftig redusert med en nedgang på rundt 44 % i forhold til foregående års støtte til prosjekter med direkte relevans for reiselivsnæringen. Ser man endringen i tilsagn fra 2008 til 2009 samlet var det en nedgang på hele 60 %.

Hva slags type prosjekter har støtten gått til? I tabell 6.5 har vi rangert prosjektene etter størrelse. Da ser vi at de 8 største prosjektene mottok ca 80 % av det samlede støttebeløpet. Felles for disse prosjektene er at de dreier seg om oppbygging og drift av infrastruktur, transport og større sentre og institusjoner. Men også en del av de mindre prosjektene handler om senterutvikling eller er knyttet til aktiviteter relatert til veier og annen infrastruktur. Det betyr at det er en enda større andel av støtten (ca 87 %) som går til utvikling av eller er knyttet til faste, fysiske installasjoner og aktivitet i eller knyttet til disse. Den resterende støtten går i stor grad til mer generell prosjekt- og søknadsutvikling og til aktiviteter knyttet til arrangering av eller deltakelse på festivaler (ca 10 %) mens et par prosjekter er rettet mot mediemarkedet (bokprosjekt og tv/filmproduksjon) og ett dreier seg om en sertifiseringsordning.

Tabell 6.4 *Møre og Romsdal fylkeskommunes støtte til prosjekter 2006-2009. Støtte pr. år i 1000 kr.⁴*

Prosjekter	Støtte pr år				Totalt
	2006	2007	2008	2009	
Green Charter	100'				100'
Gudbrandsjuvet	1 200'		500'		1 700'
Trollstigplatået	3 000'	3 000'	3 000'		9 000'
Matfestivalen	250'	250'			500'
Seanse - Senter for kunstprod.	1 000'	1 135'	1 135'	1 135'	4 405'
Arctic Challenge		300'			300'
Aursjøvegen		345'			345'
Innovativ Fjordturisme		50'	350'		400'
Norges Friluftshøgskole		700'			700'
Reisemål Halså	34'	350'			384'
Verdensarv Geiranger		300'			300'
Runde Infosenter		120'	300'		420'
NTW forprosjekt			75'	500'	575'
Tour de Romsdal			50'		50'
Norske og litauiske regioner			162'		162'
Ormen Lange -kystkultursenter			3 000'		3 000'
ATWS-E (Adventure Travel World Summit – Europe)			150'		150'
Smak av kysten			352'		352'
Campingnæringen			75'		75'
NCE forprosjekt			50'		50'
Regionale festivaler			110'		110'
Kultursti Rindal			300'		300'
Internasjonal fergeforbindelse			900'		900'
25 sykkelturner				30'	30'
Fiskebruer Averøy				750'	750'
IGW 2010				69'	69'
Smak av Møre og Romsdal				300'	300'
Sykkel Oppdal Rauma				300'	300'
Sykklist velkommen				50'	50'
Atlantehavsvegen Bud-Kristiansund				1 000'	1 000'
Sum	5 584'	6 584'	10 509'	4 134'	26 811'

⁴ Prosjekter med indirekte betydning for reiselivet er merket med grått i tabellen.

Tabell 6.5 *Møre og Romsdal fylkeskommunes støtte til prosjekter 2006-2009. Rangert etter størrelse⁵*

Prosjekter	Støtte pr år				Totalt
	2006	2007	2008	2009	
Trollstigplatået	3 000'	3 000'	3 000'		9 000'
Seanse - Senter for kunstprod.	1 000'	1 135'	1 135'	1 135'	4 405'
Ormen Lange – kystkultursenter			3 000'		3 000'
Gudbrandsjuvet	1 200'		500'		1 700'
Atlantehavsvegen Bud-Kr.sund				1 000'	1 000'
Internasjonal fergeforbindelse			900'		900'
Fiskebruer Averøy				750'	750'
Norges Friluftshøgskole		700'			700'
NTW forprosjekt			75'	500'	575'
Matfestivalen	250'	250'			500'
Runde Infosenter		120'	300'		420'
Innovativ Fjordturisme		50'	350'		400'
Reisemål Halså	34'	350'			384'
Smak av kysten			352'		352'
Aursjøvegen		345'			345'
Arctic Challenge		300'			300'
Verdensarv Geiranger		300'			300'
Kultursti Rindal			300'		300'
Smak av Møre og Romsdal				300'	300'
Sykkel Oppdal Rauma				300'	300'
Norske og litauiske regioner			162'		162'
ATWS-E (Adventure Travel World Summit – Europe)			150'		150'
Regionale festivaler			110'		110'
Green Charter	100'				100'
Campingnæringen			75'		75'
IGW 2010				69'	69'
Tour de Romsdal			50'		50'
NCE forprosjekt			50'		50'
Syklist velkommen				50'	50'
25 sykkelturner				30'	30'
Sum	5 584'	6 584'	10 509'	4 134'	26 811'

⁵ Prosjekter med indirekte betydning for reiselivet er merket med grått i tabellen.

6.2.2 Nærmere om resultater og effekter av prosjektstøtte i de enkelte prosjektene

Prosjektansvarlige og prosjektledere for de prosjektene som har fått støtte fra fylkeskommunen ble spurt om hva slags effekter det har gitt å være med på slike utviklingstiltak og prosjekter. Svarene har vi fått både i form av at et spørreskjema er besvart og gjennom telefonintervjuer. Dessuten gir dokumentasjonen av søknads- og tilsagnsprosessen innsikt i hva slags effekter det har eller antas å ha og være med på slike prosjekter. I tabell 6.6 nedenfor gis en systematisk framstilling av de 30 prosjektene med fokus på formål, status, resultater og effekter. Etter denne gjennomgangen gis en samlet og overordnet vurdering av effektene av å være med på slike utviklingstiltak.

Tabell 6.6 *Formål for og effekter av å delta i prosjekter støttet av Møre og Romsdal fylkeskommune 2006-2009.*

	Prosjekter med direkte betydning for reiseliv	De viktigste effektene av å være med på utviklingstiltak med økonomisk støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune
1	Green Charter Prosjekteier: Dovrefjellrådet År: 2006 Beløp: kr. 100 000	Formål: Dovrefjell skal bli godkjent i en sertifiseringsordning for bærekraftig reiseliv i tilknytning til verneområder. Status: Dovrefjell-Sunnalsfjella nasjonalpark med tilgrensende verneområder ble godkjent som første norske charterpark mai 2010 Viktigste effekter: Godkjenningen som charterpark er positiv for parkens og verneområdets omdømme som bærekraftig reisemål
2	Gudbrandsjuvet Prosjekteier: Statens Veivesen År: 2006, 2008 Beløp: kr 1 700 000	Formål: Opprusting/videreutvikling av Gudbrandsjuvet som attraksjon Status: Opprustingen er gjennomført etter planen Viktigste effekter: Overordnet er det av stor betydning å ruste opp attraksjonen. Fylkeskommunens med finansiering betraktes som svært viktig for å utløse annen nødvendig prosjektstøtte. Prosjektet betraktes som å ha potensielt stor betydning for en rekke forhold som: Destinasjoners ”image” eller omdømme Bedrifters ”image” eller omdømme

	Prosjekter med direkte betydning for reiseliv	De viktigste effektene av å være med på utviklingstiltak med økonomisk støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune
		Samarbeid mellom bedrifter Nye tiltak og satsinger i bedrifter Nyetableringer Lønnsomhet Bedriftens overlevelsesmuligheter Produkt-/tjenesteutvikling
3	Trollstigplatået Prosjekteier: Statens Veivesen År: 2006-2008 Beløp: kr. Kr. 9 000 000	Formål: Opprusting av Trollstigplatået (salgsboder, offentlig toalett, bru, sti, utsiktsplatå, mm). Status: Opprustingen er gjennomført etter planen Viktigste effekter: Overordnet er det av stor betydning å ruste opp attraksjonen. Fylkeskommunens med finansiering betraktes som svært viktig for å utløse annen nødvendig prosjektstøtte. Prosjektet betraktes som å ha potensielt stor betydning for en rekke forhold som: Destinasjoners ”image” eller omdømme Bedrifters ”image” eller omdømme Samarbeid mellom bedrifter Nye tiltak og satsinger i bedrifter Nyetableringer Lønnsomhet Bedriftens overlevelsesmuligheter Produkt-/tjenesteutvikling
4	Arctic Challenge Prosjekteier: Molde og Romsdal Reiseliv/Arctic Challenge År: 2007 Beløp: kr. 300 000	Formål: Filming av frikjøring og surfing i Møre og Romsdal i forbindelse med Arctic Challenge 2007. Status: Filmingen ble gjennomført etter planen Viktigste effekter: I følge prosjektrapporten har de viktigste effektene av dette prosjektet vært å bidra til profilmarkedsføring av Møre og Romsdal og markedsføring av fylket som et eldorado for aktiviteter og opplevelser. Dette antas oppnådd ved at film er brukt i TV-serie om Terje Håkonsen og i amerikansk TV-produksjon fra The Arctic Challenge 2007 og at bilder brukes i snowboardmagasiner.
5	Aursjøvegen Prosjekteier: Sunndal Aktivum AS og Nesset Næringshage AS År: 2007	Formål: Videreutvikling av Aursjøvegen som turistattraksjon. Status: Prosjektet er gjennomført etter planen Viktigste effekter:

	Prosjekter med direkte betydning for reiseliv	De viktigste effektene av å være med på utviklingstiltak med økonomisk støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune
	Beløp: kr. 345 000	I følge prosjektrapporten har dette prosjektet resultert i at Aursjøvegen er videreutviklet som turistattraksjon og at brukes i markedsføring av fylket som reisemål. Det er blant annet etablert enkle overnattingsanlegg med gapahuker og varmestue, en permanent klatrerute er etablert, en informasjonsterminal er i drift og informasjon fra arkeologiske utgravninger er gjort tilgjengelig. Målbare effekter av dette i 2008 var betydelig økt trafikk langs Aursjøvegen og i stor økning i antall gjestedøgn og dagsbesøkende på Aursjøhytta.
6	Innovativ Fjordturisme Prosjekteier: Fjord Norge AS År: 2007-2008 Beløp: kr. 400 000	Formål: Støtte til forprosjekt etablering av Arenaprojektet Innovativ Fjordturisme. Status: Forprosjektet ble gjennomført etter planen Viktigste effekter: Forprosjektet førte til etablering av et hovedprosjekt i Arenaprogrammet som startet høsten 2007 og som i sin tur ble til prosjektet NCE Tourism – Fjord Norway fra juni 2009. Prosjektet betraktes som å ha potensielt stor betydning for en rekke forhold som: Utløsning av annen nødvendig prosjektstøtte Destinasjoners ”image” eller omdømme Samarbeid mellom destinasjonsselskap Nye tiltak og satsinger i destinasjonsselskap Bedrifiers ”image” eller omdømme Samarbeid mellom bedrifter Nye tiltak og satsinger i bedrifter Omsetning/Lønnsomhet/Sysselsetting Mulighet for vekst Utvikling av prosesser og metoder Organisering av virksomhet Kompetanseutvikling Innpass på nye markeder
7	Norges Friluftshøgskole Prosjekteier: Hemsedal kommune År: 2007 Beløp: kr. 700 000	Formål: Utvikling og etablering av Norges Friluftshøgskole. Status: Skolen er fortsatt under utvikling av 20 faglærere på deltid, planlagt oppstart våren 2012 Viktigste effekter: Deltakelse i dette utviklingstiltaket har bidratt til at prosessen

	Prosjekter med direkte betydning for reiseliv	De viktigste effektene av å være med på utviklingstiltak med økonomisk støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune
		med å etablere skolen og utvikle dens innhold og aktiviteter har kommet godt på vei.
8	Reisemål Halså Prosjekteier: Halså kommune År: 2006-2007 Beløp: kr. 384.000	Formål: Forprosjekt for utvikling av Halså som reisemål (beskrive muligheter, utvikle visjon, utvikle søknad om hovedprosjekt). Status: Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.12. 2010 Viktigste effekter: I følge prosjekteier Halså kommune har dette forprosjektet og det planlagte hovedprosjektet potensielt stor betydning for en rekke forhold som: Utløsing av annen nødvendig prosjektstøtte Nye tiltak og satsinger i destinasjonsselskapa Samarbeid mellom bedrifter Nyetableringer og mulighet for vekst Produkt-/tjenesteutvikling Utvikling av prosesser og metoder Organisering av virksomhet Kompetanseutvikling
9	Verdensarv Geiranger Prosjekteier: Verdsarvadministrasjonen Geiranger verdsarvområde/Destinasjon Geiranger Tollstigen År: 2007 Beløp: kr. 300 000	Formål: Videreutvikle Geiranger m/omland i tråd med føringene i verdensarvstatusen, finansiering 3. prosjektår. Status: Prosjektet ble gjennomført etter planen Viktigste effekter: Prosjektet betraktes som å ha stort potensial i forhold til: Utløsing av annen nødvendig prosjektstøtte Nye tiltak og satsinger i destinasjonsselskapa Mulighet for vekst og sysselsetting Bedriftens overlevelsesmuligheter Produkt-/tjenesteutvikling Organisering av virksomhet Kompetanseutvikling
10	NTW forprosjekt Prosjekteier: Destinasjon Molde og Romsdal År: 2008-2009 Beløp: kr. 575 000	Formål: Søknadsprosess for å bli vurdert som vertskap for Norwegian Travel Workshop 2010, arrangering av NTW 2010. Status: Norwegian Travel Workshop ble arrangert i Molde i april 2010 Viktigste effekter: Arrangementet er det viktigste i sitt slag i Norge og har potensielt stor betydning for: Destinasjonens omdømme Samarbeid mellom destinasjonsselskap

	Prosjekter med direkte betydning for reiseliv	De viktigste effektene av å være med på utviklingstiltak med økonomisk støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune
		Nye tiltak og satsinger i destinasjonsselskap Bedrifiers omdømme Samarbeid mellom bedrifter Nye tiltak og satsinger i bedrifter Omsetning/Lønnsomhet/Sysselsetting Produkt-/tjenesteutvikling Innpass på nye markeder
11	Tour de Romsdal Prosjekteier: Fræna Næringsforum År: 2008 Beløp: kr. 50 000	Formål: Forprosjekt for etablering av bedriften Tour de Romsdal som skal arrangere sykkelritt. Status: Prosjektet ble gjennomført etter planen, bedriften Tour de Romsdal ble etablert og det er gjennomført sykkelritt i fylket. Viktigste effekter: Prosjektets viktigste siktemål mht effekter var økt omsetning i reiselivsbedrifter og økt attraktivitet i regionen
12	Norske og litauiske regioner Prosjekteier: Molde Kunnskapspark År: 2008 Beløp: kr. 162 000	Formål: Utvikle samarbeid mellom reiselivsnæring i Norge og Litauen, søke EØS-finansiering, bl.a. å arrangere 4 konferanser med destinasjonsselskap og reiselivsnæring fra Norge og Litauen. Status: Prosjektet ble gjennomført etter planen Viktigste effekter: Dette utviklingstiltaket betraktes som å ha potensielt stor betydning for følgende forhold: Utløsing av annen nødvendig prosjektstøtte Nyetableringer Produkt-/tjenesteutvikling Utvikling av prosesser og metoder Kompetanseutvikling
13	Ormen Lange Prosjekteier: Fræna kommune År: 2008 Beløp: kr. 3 000 000	Formål: Etablering av kystkultursenter på Bud. Status: Prosjektet pågår Viktigste effekter: I følge prosjekteieren var støtten fra fylkeskommunen en utløsende faktor som gjorde denne satsingen mulig. De potensielle effektene av utviklingstiltaket vurderes å være særlige viktige for: Destinasjoners ”image” eller omdømme Samarbeid mellom destinasjonsselskapa Nye tiltak og satsinger i destinasjonsselskapa

	Prosjekter med direkte betydning for reiseliv	De viktigste effektene av å være med på utviklingstiltak med økonomisk støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune
14	<p>ATWS-E (Adventure Travel World Summit – Europe) Prosjekteier: Fjord Norge AS År: 2008 Beløp: kr. 150 000</p>	<p>Formål: Arrangere ATWS-E (Adventure Travel World Summit – Europe) konferanse og visningsturer i hele Fjord Norge AS. Status: Konferansen ble arrangert i oktober 2008 Viktigste effekter: Arrangementet ble betraktet som en unik mulighet for å profilere Fjord Norge regionen som Europas mest attraktive destinasjon for natur- og opplevelsesferier. Som utviklingstiltak hadde det en rekke potensielle positive effekter knyttet både til utløsning av annen nødvendig prosjektstøtte og mer langsiktig til Destinasjoners ”image” eller omdømme Samarbeid mellom destinasjonsselskapa Nye tiltak og satsinger i destinasjonsselskapa Bedrifiers ”image” eller omdømme Samarbeid mellom bedrifter Nye tiltak og satsinger i bedrifter Omsetning, Lønnsomhet, Sysselsetting Mulighet for vekst Innpass på nye markeder</p>
15	<p>Smak av kysten Prosjekteier: Norsk Sjømatsenter År: 2008 Beløp: kr. 352 000</p>	<p>Formål: Regionalt utviklingsprogram for økt bruk av kvalitetssjømat på serveringssteder langs kysten. Status: Prosjektet er gjennomført etter planen Viktigste effekter: I følge prosjekteieren har prosjektet bidratt til mer kunnskap om og bruk av sjømat ved at 8 bedrifter deltok, fikk tilført mer kompetanse om sjømat som råvare og kvalitet på sjømatprodukter de serverer. Dette innebærer at de potensielle effektene av utviklingstiltaket, slik prosjekteier ser det, særlig er knyttet til følgende forhold: Bedrifiers ”image” eller omdømme Samarbeid mellom bedrifter Nye tiltak og satsinger i bedrifter Lønnsomhet Mulighet for vekst Produkt-/tjenesteutvikling Utvikling av arbeidsprosesser og metoder Organisering av virksomhet</p>

	Prosjekter med direkte betydning for reiseliv	De viktigste effektene av å være med på utviklingstiltak med økonomisk støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune
		Kompetanseutvikling
16	Campingnæringen Prosjekteier: NHO Reiseliv Midt-Norge År: 2008 Beløp: kr. 75 000	Formål: Analyse av campingnæringen (forbrukskartlegging + faktakartlegging). Status: Prosjektet er gjennomført etter planen Viktigste effekter: Prosjekteier kan ikke gi noe konkrete svar på hva effektene av prosjektet er utover den kunnskapen man har utviklet ved å dokumentere omfanget av campingnæringen i fylket, nøkkeltall for omsetning på campingplasser og de overrisslingseffektene som næringa gir til andre næringer.
17	NCE (Norwegian Center of Expertise) forprosjekt Prosjekteier: Fjord Norge AS År: 2008 Beløp: 50 000	Formål: Utarbeide søknad om å få status som Norwegian Center of Expertise. Status: Søknad ble sendt februar 2009 Viktigste effekter: Prosjektet ble tildelt status som Norwegian Center of Expertise i juni 2009 (NCE Tourism – Fjord Norway). NCE-statusen er prestisjefull og prosjekteier betrakter dette prosjektet som å ha potensielt stor betydning for en rekke forhold som: Utløsning av annen prosjektstøtte Destinasjoners omdømme Samarbeid mellom destinasjonsselskap Nye satsinger i destinasjonsselskap Bedrifiers omdømme Samarbeid mellom bedrifter Nye tiltak og satsinger i bedrifter Omsetning, Lønnsomhet, Sysselsetting Utvikling av prosesser og metoder Organisering av virksomhet Kompetanseutvikling Innpass på nye markeder
18	25 sykkelturner Prosjekteier: Norske sykklister landsforening År: 2009 Beløp: kr. 30 000	Formål: Produksjon av boka ”Norges 25 flotteste sykkelturner”. Status: Prosjektet er på vent pr. desember 2010 pga manglende finansiering av prosjektet Viktigste effekter: Siden prosjektet ikke er realisert har det foreløpig ikke noen effekter
19	Fiskebruer Averøy Prosjekteier:	Formål: Bygging av 2 fiskebruer på Atlanterhavsvegen som en del av det

	Prosjekter med direkte betydning for reiseliv	De viktigste effektene av å være med på utviklingstiltak med økonomisk støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune
	Eide kommune År: 2009 Beløp: kr. 750 000	nasjonale Turistveiprosjektet. Status: Den opprinnelige målsettingen var at bruene skulle være på plass våren 2010. Bruene ble offisielt åpnet 2. juli 2010. Viktigste effekter: Dette utviklingstiltaket har utløst annen nødvendig prosjektstøtte og dets positive effekter er særlig knyttet til destinasjoners og bedrifiers omdømme. Således betraktes tiltaket som et viktig ledd i markedsføring av regionen og et rikere tilbud for turister/lokalbefolkning.
20	IGW 2010 Prosjekteier: Kirsti Indreide År: 2009 Beløp: kr. 69 000	Formål: Profilering av Møre og Romsdal på Internationale Grüne Woche i Berlin 2010. Status: Bedriften Petrones Gjestegiveri deltok på IGW i januar 2010 Viktigste effekter: I forbindelse med deltakelsen på arrangementet fikk bedriften mye oppmerksomhet og publisitet og en hevet status, både i Tyskland og i Norge. Deltakelsen ble vurdert å være særlig virkningsfull i forhold til merkevare- og nettverksbygging. Utviklingstiltaket kan dessuten ha positive effekter knyttet til Mulighet for vekst og lønnsomhet Bedriftens overlevelsesmuligheter Produkt-/tjenesteutvikling Kompetanseutvikling
21	Sykkel Oppdal Rauma Prosjekteier: Sunndal Næringssselskap AS og Nettet Næringshage AS År: 2009 Beløp: kr. 300 000	Formål: Sykkelprosjektet ”Verdifulle opplevelser – kontrastriske sykkelopplevelser fra Oppdal til Rauma” som beregnes ferdigstilt til sommersesongen 2011. Status: Prosjektet er under gjennomføring Viktigste effekter: Siktemålet for prosjektet eller den effekten man ønsker å oppnå, er at strekningen Oppdal, Sunndal, Nettet, Rauma blir en av landets mest benyttede sykkelopplevelser. Hvorvidt denne målsettingen lar seg realisere er det for tidlig å si noe om. Men som utviklingstiltak har dette allerede bidratt til å utløse nødvendig prosjektstøtte og skulle ha potensial til å gi positive effekter på forhold som Destinasjoners omdømme Samarbeid mellom destinasjonsselskap

	Prosjekter med direkte betydning for reiseliv	De viktigste effektene av å være med på utviklingstiltak med økonomisk støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune
		<p>Nye satsinger i destinasjonsselskap Bedrifiers omdømme Samarbeid mellom bedrifter Nye tiltak og satsinger i bedrifter Omsetning, Lønnsomhet, Sysselsetting Mulighet for vekst Produkt-/tjenesteutvikling Kompetanseutvikling Innpass på nye markeder</p>
22	<p>Syklist velkommen Prosjekteier: Stiftelsen Sykkelturisme i Norge År: 2009 Beløp: kr. 50 000</p>	<p>Formål: Stiftelsen Sykkelturisme i Norge (STIN) skal i et 3-årig prosjekt utvikle og markedsføre konseptet Syklist Velkommen med fokus på blant annet Møre og Romsdal fylke. Målsettingen er å i) utarbeide en plan for hvilke sykkelruter som skal skiltes i fylket, ii) etablere minst en Syklist velkommen destinasjon, og iii) etablere fem nye Syklist velkommen bedrifter. Status: Prosjektet pågår. Viktigste effekter: I følge prosjektlederen er det for tidlig å si noe om effekter av prosjektet da det ikke er foretatt effektmålinger ennå. Men som utviklingstiltak har dette allerede bidratt til å utløse nødvendig prosjektstøtte og har potensial til å gi positive effekter på forhold som: Destinasjoners omdømme Samarbeid mellom destinasjonsselskap Nye satsinger i destinasjonsselskap Bedrifiers omdømme Samarbeid mellom bedrifter Nye tiltak og satsinger i bedrifter Omsetning, Lønnsomhet, Sysselsetting Mulighet for vekst Produkt-/tjenesteutvikling Kompetanseutvikling Innpass på nye markeder</p>
23	<p>Atlantehavsvegen Bud-Kristiansund (verdiskapingspiloten ABK) Prosjekteier: Møre og Romsdal fylkeskommune v/Kulturavdelinga</p>	<p>Formål: Drift, tiltak og aktiviteter i tilknytning til Atlantehavsvegen Bud-Kristiansund. Status: Prosjektet pågår Viktigste effekter: Som utviklingstiltak har dette bidratt til å utløse nødvendig prosjektstøtte og har i følge prosjekteierens vurderinger potensial</p>

	Prosjekter med direkte betydning for reiseliv	De viktigste effektene av å være med på utviklingstiltak med økonomisk støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune
	År: 2009 Beløp: kr. 1 000 000	til å gi positive effekter på forhold som Destinasjoners omdømme Samarbeid mellom destinasjonsselskap Nye satsinger i destinasjonsselskap Nye tiltak og satsinger i bedrifter Nyetableringer Bedriftens overlevelsesmuligheter Produkt-/tjenesteutvikling Kompetanseutvikling
	Prosjekter med indirekte betydning for reiseliv	De viktigste effektene av å være med på utviklingstiltak med økonomisk støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune
24	Matfestivalen Prosjekteier: Den Norske Matfestivalen AS År: 2006-2007 Beløp: kr. 500 000	Formål: Gjennomføre og utvikle matfestival. Status: Landets første matfestival, en av de største med 60-70 000 besøkende, er i full aktivitet Viktigste effekter: I følge daglig leder for festivalen er de viktigste effektene av festivalens virksomhet – og dermed av de midlene som bidro til å etablere festivalen – knyttet til følgende: Destinasjoners ”image” eller omdømme Nye tiltak og satsinger i bedrifter Omsetning/Lønnsomhet/Sysselsetting Bedriftens overlevelsesmuligheter Mulighet for vekst
25	Seanse - Senter for kunstproduksjon Prosjekteier: Høgskulen i Volda År: 2006-2009 Beløp: kr. 4 405 000	Formål: Etablering av senter, aktivitet i senter knyttet til den kulturelle skolesekken. Status: Senteret har vært i gang siden 2004 under navnet Seanse - Senter for kunstproduksjon Viktigste effekter: Senteret har etablert en møteplass for produksjon til den kulturelle skolesekken med høyt aktivitetsnivå. Støtten fra fylkeskommunen utgjorde mellom ca 35 % og 40 % av senterets inntektsgrunnlag i 2008 og 2009 og var således av avgjørende betydning for at senteret kunne opprettholde et høyt aktivitetsnivå. Effekten er med andre ord svært stor for senteret
26	Runde Infosenter Prosjekteier:	Formål: Forprosjekt, oppretting av informasjonscenter og turistinformasjon på

	Prosjekter med indirekte betydning for reiseliv	De viktigste effektene av å være med på utviklingstiltak med økonomisk støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune
	Runde Miljøsender AS År: 2007-2008 Beløp: kr. 420 000	Runde. Status: Turistinformasjon er etablert og i virksomhet, forprosjekt om informasjonscenter er ikke slutført Viktigste effekter: I følge senterlederen er den viktigste effekten av å motta prosjektstøtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune at dette har bidratt til at senterne er etablert eller er under etablering.
27	Regionale festivaler Prosjekteier: KomVekst År: 2008 Beløp: kr. 110 000	Formål: Regionale festivaler som merkevarebyggere, øke attraktivitet for ung kompetanse. Status: Prosjektet er gjennomført etter planen Viktigste effekter: Prosjekteieren vurderer det slik at de viktigste effektene av dette utviklingstiltaket er knyttet til faktorer som Utløsing av annen nødvendig prosjektstøtte Destinasjoners ”image” eller omdømme Bedrifteres ”image” eller omdømme Samarbeid mellom bedrifter Nye tiltak og satsinger i bedrifter Omsetning Bedriftens overlevelsesmuligheter Mulighet for vekst Organisering av virksomhet Kompetanseutvikling Innpass på nye markeder
28	Kultursti Rindal Prosjekteier: Rindal kommune År: 2008 Beløp: kr. 300 000	Formål: Forprosjekt for utvikling av en kombinert tur- og kultursti i Rindal kommune. Status: Søknad om totalfinansiering av forprosjektet skal behandles av Rindal kommune i desember 2010 Viktigste effekter: Prosjekteierens egne vurderinger vektlegger framtidige positive effekter knyttet til forhold som Utløsing av annen nødvendig prosjektstøtte Samarbeid mellom bedrifter Nye tiltak og satsinger i bedrifter Mulighet for vekst Produkt-/tjenesteutvikling Kompetanseutvikling
29	Internasjonal	Formål: Finansiering av anbudskonkurranse

	Prosjekter med indirekte betydning for reiseliv	De viktigste effektene av å være med på utviklingstiltak med økonomisk støtte fra Møre og Romsdal fylkeskommune
	fergeforbindelse Prosjekteier: Møregruppen AS År: 2008 Beløp: kr. 900 000	for etablering av internasjonal fergeforbindelse for Midt-Norge med utgangspunkt i Kristiansund. Status: Anbudskonkurranse ble gjennomført men pga finansieringsproblemer førte ikke prosjektet til etablering av internasjonal fergeforbindelse Viktigste effekter: Selv om prosjektet ikke førte til det planlagte resultatet jobbes det videre med andre ferge/kysttransport-prosjekter i regionen blant annet på grunnlag de erfaringene man høstet i dette prosjektet.
30	Smak av Møre og Romsdal Prosjekteier: Møre og Romsdal fylkeskommune År: 2009 Beløp: kr. 300 000	Formål: Gjennomføring av cupfinalearrangement ”En Smak av Møre og Romsdal” 7.11. 2009 med målsetting om å markedsføre fylket, drive omdømmebygging og rekruttere folk til fylket. Status: Arrangementet ble avviklet etter planen. Viktigste effekter: Tiltaket ble gjennomført på en måte som prosjekteier selv karakteriserer som vellykket, med oppnåelse av målsettingene ovenfor.

6.2.3 Vurderinger av effekter av å være med på utviklingstiltak

Med bakgrunn i oversiktene over typer prosjekter i de foregående avsnittene kan vi fastslå at de 8 største prosjektene mottok ca 80 % av det samlede støttebeløpet og at disse tiltakene dreier seg om oppbygging og drift av infrastruktur, reisemålsutvikling og større sentre og institusjoner. Alt i alt går nesten 90 % av støtten til utvikling og/eller drift av faste, fysiske installasjoner og institusjoner og aktivitet knyttet til disse. De mest typiske av disse prosjektene er Gudbrandsjuvet, Trollstigplataet, Atlanterhavsvegen Bud-Kristiansund, Aursjøvegen, Fiskebruer Averøy, Runde Infosenter, Reisemål Halså og Internasjonal fergeforbindelse.

Av de mindre prosjektene har fire bidratt til å profilere den matbaserte opplevelsesnæringen og Møre og Romsdal som matfylke gjennom arrangement av og deltakelse på festivaler: Matfestivalen, Smak av kysten, IGW 2010 og Smak av Møre og Romsdal. Fire prosjekter har hatt fokus på å utvikle potensialet for sykkelturisme i Møre og Romsdal fylke: Tour de Romsdal, Sykkel Oppdal Rauma, Syklist velkommen og 25 sykkelturner. Fire andre prosjekter har hatt fokus på kultur og kulturarv som ressursgrunnlag for skaping av verdifulle opplevelser: Ormen Lange – kystkultursenter, Atlanterhavsvegen Bud-Kristiansund, Kultursti Rindal og Seanse - Senter for kunstproduksjon. Fire prosjekter har hatt fokus på naturbaserte opplevelser og potensialet i friluftsbasert reiseliv i fylket: Green Charter, Arctic Challenge, Norges Friluftshøgskole, ATWS-E (Adventure Travel World Summit – Europe). Flere prosjekter har hatt som siktemål å bidra til profilering og markedsføring av fylket og ulike reisemål (NTW forprosjekt, Norske og litauiske regioner og Regionale festivaler). Ett prosjekt – Verdensarv Geiranger – har dekket mye av denne tematikken med fokus på å videreutvikle det som er fylkets mest kjente reisemål både nasjonal og internasjonalt.

I mange av prosjektene har kompetanseutvikling enten vært et eksplisitt delmål eller i det minste et resultat. Men særlig to prosjekter har hatt kompetanseutvikling som hovedfokus. De to prestisjefylte prosjektene Arena Innovativ Fjordturisme og forprosjektet til etterfølgeren NCE Tourism – Fjord Norway som fikk status som Norwegian Center of Expertise i juni 2009 er av samtlige involverte (prosjekteier, bedrifter, FoU-miljø, virkemiddelapparat, bransjeorganisasjoner, m.fl.) framhevet som svært viktig for utviklingen av næringen i Møre og Romsdal fylke og i Fjord Norge regionen de kommende årene. Med NCE-status er det gitt et offisielt stempel på næringen og FoU-miljøet i regionen som det fremste i landet innen reiseliv. Bidraget til å realisere disse to prosjektene med en samlet støtte på kr. 450 000 kan på sikt vise seg å være noe av det som gir størst positive ringvirkninger for utvikling av hele næringen.

Av de 30 prosjektene er det bare ett man ikke har hatt suksess med og det er utviklingen av en internasjonal fergeforbindelse med utgangspunkt Kristiansund. Isolert sett fikk man gjennomført anbudskonkurransen men fergeforbindelsen ble ikke etablert på grunn av problemer med å få finansiert den videre utviklingen av

prosjektet. Prosjektet er karakterisert som å ha indirekte betydning for reiselivet og kostet fylket kr. 900 000. Ellers er det kun det ”lille” sykkelbokprosjektet (kr. 30 000) som ikke er realisert etter planen, også dette på grunn av manglende finansiering.

Prosjektstøtten har i hovedsak gått til tiltak som kommer fellesskapet til gode og har i mindre grad vært direkte bedriftsrettet. Dette gjelder i særlig grad prosjektene knyttet til infrastruktur, samferdsel og reisemålsutvikling. En viktig effekt av at fylkeskommunen er med på å finansiere denne typen omfattende utviklingstiltak er at prosjektene faktisk blir realisert. Fylkeskommunens bidrag er i det store og hele med på å utløse annen prosjektstøtte fra en rekke større aktører som Innovasjon Norge, Statens Veivesen, banker, transportselskaper og andre. De største prosjektene er av et slikt omfang at de trolig ikke hadde latt seg realisere uten fylkeskommunens deltakelse i disse spleiselagene, som det jo ofte er snakk om. Ved å prioritere prosjekter som ikke er direkte bedriftsrettet kan flere, ikke minst en rekke bedrifter, dra nytte av tiltakene, for eksempel når turistveistrekninger og reisemål opprustes.

Gitt utviklingstiltakenes steds- og bransjerettede profil så er de effektene bedrifter kan berette om noe de i stor grad antar er positive ringvirkninger av å være lokalisert på et reisemål som opprustes eller at de bruker en viss type ressurs (kultur, natur, råvarer, og lignende) som grunnlag for sin virksomhet. En del av de større tiltakene er avsluttet i løpet av de siste par årene og det er relativt kort tid i forhold til å kunne si noe om hvilke effekter disse fellestilltakene har for enkeltbedrifter. Men i de tilbakemeldingene som er kommet fra ca 50 bedrifter vektlegges de mulige positive effektene knyttet til, for eksempel, innpass på nye markeder, forsterket omdømme, samarbeid og produkt-, tjeneste- og kompetanseutvikling.

I samtaler med representanter for 15 av prosjektene om hva som kunne være de viktigste effektene av prosjektet var det en tendens til å ta høyde for mange positive effekter knyttet til

I disse samtalene framheves naturlig nok også viktigheten av at fylkeskommunen var med å finansiere de aktuelle prosjektene. Effekten av fylkeskommunal støtte knyttes direkte til realiseringen av prosjektene. De reelle eller antatte effektene av å delta i de

enkelte prosjektene er svært mangfoldige, selvsagt avhengig av hva slags type prosjekt det er snakk om.

Samlet sett har porteføljen av prosjekter som har fått støtte i perioden 2006-2009 bestått av en rekke viktige og innovative prosjekter som har bidratt til å utvikle det som utgjør noe av det mest verdifulle ressursgrunnlaget for Møre og Romsdal fylke i en reiselivssammenheng. Disse utviklingstiltakene gjenspeiler at Møre og Romsdal fylkeskommune har ønsket å spille en aktiv rolle i næringsutvikling og at de har høye ambisjoner for satsing på reiselivsnæringen.

6.3 Oppsummering

I dette kapitlet er søkelyset satt på hva Møre og Romsdal fylkeskommune har fått ut av de midlene som er brukt til å delfinansiere en lang rekke enkeltprosjekter. Hovedspørsmålet som har vært undersøkt er altså hva slags effekter det gir å være med på slike utviklingstiltak og prosjekter.

Samlet sett har fylkeskommunal støtte til utviklingstiltak og prosjekter hatt stor betydning for realisering og/eller videreføring av en rekke større prosjekter som i sin tur har hatt en rekke reelle og potensielle effekter for prosjektdeltakere og for allmennheten.

Bedrifter og organisasjoner vektlegger en rekke effekter knyttet til for eksempel destinasjoners og bedrifters omdømme og profilering, nye satsinger i destinasjonsselskap og bedrifter. For bedrifter er positive effekter mht. innpass på nye markeder, forsterket omdømme og samarbeid framhevet sammen med produkt-, tjeneste- og kompetanseutvikling.

Den samlede effekten av fylkeskommunens innsats kan dermed sies å være den stort sett vellykkede realiseringen av en rekke tiltak som i sin tur er effektskapende og dermed kommer reiselivsnæringen og samfunnet i Møre og Romsdal til gode.

7 Konklusjoner

7.1 Vurdering av fylkeskommunens samlede ressursbruk

Hovedtemaet som er belyst i denne rapporten er hva som er effektene av Møre og Romsdal fylkeskommunes virkemiddelbruk overfor reiselivsnæringen i perioden 2006-2009. Oppdragsgiver har ønsket å få mer kunnskap om hvilke områder som har gitt størst effekt og hvor effekten har vært minst. For å frambringe relevant kunnskap som ligger til grunn for vurderingene av dette spørsmålet har denne evalueringen tatt utgangspunkt i hva som er målsettingene for bruken av de ulike virkemidlene. Virkemidlene har en firedelt struktur og omfatter et bredt spekter av tiltak. Totalt har fylkeskommunen brukt nærmere 48,3 millioner på disse tiltakene. Samlet virkemiddelbruk framgår av tabell 7.1.

Tabell 7.1 *Møre og Romsdal fylkeskommunes samlede virkemiddelbruk på de fire nivåene 2006-2009/10*

Nivå for virkemiddelbruk	Andel	Beløp
Støtte til Fjord Norge AS 2006-2009	11,1 %	5 374 775
Støtte til Møre og Romsdal Reiseliv 2006-2009	14,7 %	7 085 000
Øremerkede midler til destinasjonsselskapene 2008-2010	18,6 %	9 000 000
Støtte til enkeltprosjekter 2006-2009	55,5 %	26 811 000
Sum	100 %	48 270 775

Videre i dette kapitlet presenteres de viktigste funnene relatert til de ulike nivåene og typene virkemiddelbruk. I tilknytning til disse nivåene diskuteres noen relevante implikasjoner med tanke på framtidige satsinger mot reiselivsnæringen.

Først skal vi imidlertid se på et samlet bilde av næringens vurderinger av den totale ressursbruken. Bedriftene som har deltatt i spørreundersøkelsen ble bedt om å vurdere en rekke påstander knyttet til fylkeskommunens samlede ressursbruk og betydningen av dette (se tabell 7.2).

Tabell 7.2 *Næringens vurdering av Møre og Romsdal fylkeskommunes samlede ressursbruk inn i reiselivsnæringen*

	Enig	Nøytral / Vet ikke	Ikke enig
Dette har bidratt til å få flere utenlandske turister til å besøke Møre og Romsdal	61 %	32 %	7 %
Dette har bidratt til å få flere norske turister til å besøke Møre og Romsdal	60 %	34 %	6 %
Dette har bidratt til å få flere utenlandske turister til å besøke mitt distrikt	56 %	37 %	8 %
Dette har bidratt til å få flere norske turister til å besøke mitt distrikt	55 %	39 %	6 %
Dette er vel anvendte penger når det gjelder å markedsføre Møre og Romsdal som reisemål	58 %	35 %	7 %
Dette er vel anvendte penger når det gjelder å markedsføre mitt distrikt som reisemål	56 %	34 %	10 %
Dette er vel anvendte penger når det gjelder å utvikle Møre og Romsdal som reisemål	59 %	32 %	9 %
Dette er vel anvendte penger når det gjelder reisemåls- og produktutvikling i mitt distrikt	55 %	35 %	10 %

Disse resultatene viser at det blant reiselivsbedriftene i fylket er en moderat positiv holdning til fylkeskommunens samlede ressursbruk og betydningen dette har hatt på en rekke områder. I hovedsak er mellom 50 % og 60 % helt eller noe enig i påstandene. Rundt 1/3-del av bedriftene stiller seg nøytrale eller har ikke nok kunnskap til å ha noen formening mens rundt hver 10. respondent er kritisk til påstandene. Dette bringer oss tilbake til spørsmålet om hvilke områder av virkemiddelbruken som har gitt størst effekt og hvor effekten har vært minst.

Hvilke områder har gitt størst effekt og hvor har effekten vært minst?

Først er det viktig i denne sammenhengen å påpeke at betegnelsen ”minst effekt” ikke nødvendigvis er det samme som ingen effekt eller liten effekt. Tvert i mot vil vi, på grunnlag av de foregående analysene, hevde at Møre og Romsdal fylkeskommunes samlede ressursbruk mot reiselivsnæringen på 48,3 millioner kroner i perioden 2006-2009 har gitt betydelig effekt. Fylkeskommunen har alt i alt fått mye igjen for pengene. Betegnelsene ”størst” og ”minst” er altså relative i denne sammenhengen. Men i forbindelse med virkemidler vil det alltid være aktuelt å vurdere innretningen basert på erfaringer og oppnådde effekter. Man vil gjerne ha mest mulig igjen for pengene, avhengig av hvilke mål man setter seg. Vi skal i det følgende gå gjennom hva som synes rimelig å fastslå om dette spørsmålet på grunnlag av det materialet som er evaluert.

Før vi trekker fram hovedpoengene knyttet til de enkelte nivåene vil vi avslutningsvis i dette avsnittet fastslå at i perioden 2006-2009 har Møre og Romsdal fylkeskommune fått mest igjen for sin ressursbruk på nivå 1 og nivå 4, det vil si ressursbruk gjennom Fjord Norge AS og støtte til enkeltprosjekter. Den ressursbruken det hefter størst usikkerhet ved, og som man derfor kan si fylkeskommunen relativt sett har fått minst effekt av er knyttet til nivå 2 og nivå 3, det vil si ressursbruk til å drive med sekretariats-tjenester for destinasjonsselskapene i Møre og Romsdal Reiseliv og de midlene som skulle gi destinasjonsselskapene et varig løft.

På fotballspråket kan man spørre seg om fylkeskommunen har scoret fire mål i perioden 2006-2009 slik ambisjonen var? Etter å ha evaluert dette er vår konklusjon at det er scoret to klare mål etter godt spill, ett mål etter noe uryddig spill og ett mål etter avtalt spill. Men siden destinasjonsselskapene samordnet seg bort fra den kvalitetsbaserte konkurransen som fylkeskommunen opprinnelig la opp til kan man også spørre om ikke dette var et selvmål – og i så tilfelle, for hvem?

Vi skal se nærmere på resultatene av evalueringen av de enkelte nivåene i lys av spørsmålet om hva man får igjen for innsatsen og hvilke lærdommer man eventuelt kan trekke ut av disse erfaringene.

7.2 Nivå 1. Møre og Romsdal fylkeskommunes medvirkning i Fjord Norge AS

Møre og Romsdal fylkeskommune har i perioden 2006-2009 fått relativt sett mest igjen for sin ressursbruk gjennom Fjord Norge AS. Dette er det ingen som har reist tvil om i denne evalueringen. Fjord Norge som markedsføringsapparat mot det utenlandske markedet har vært meget effektivt fram til nå. Møre og Romsdal ser - ut i fra de indikatorene som er vurdert - ut til å være det fylket som på flere måter fikk mest igjen for å delta i Fjord Norge samarbeidet i perioden som er evaluert. Fylkeskommunen har brukt ca 11 % av sin samlede ressursbruk mot Fjord Norge AS i den aktuelle perioden. I løpet av disse årene utviklet Møre og Romsdal seg fra å være det 9. til å bli det 6. største reiselivsfylket i Norge når det gjelder utenlandske gjester. De er nå blant de største og viktigste fylkene i landet. Positive utviklingstrekk på veien mot denne forbedrede konkurransesituasjonen er blant annet følgende:

- Det har vært betydelig vekst på relevante indikatorer som utenlandske gjestedøgn og omsetning. Det har vært en betydelig omsetningsvekst for reiselivsnæringen i fylket. Fra 2005 til 2008 var økningen på 40.4 %.
- Møre og Romsdal fylke har fått eierskap til Fjord Norge og Fjord Norway som en meget kjent merkevare.
- Geirangerfjorden er styrket som en unik merkevare som betyr mye i Fjord Norges markedsføringsarbeid.
- Det har blitt økt cruisetrafikk, særlig til Geirangerfjorden.
- Det er lagt et grunnlag for å etablere en direkte flyrute Ålesund - London i april 2011.
- Destinasjonene i fylket står i en bedre posisjon i forhold til turoperatører på kontinentet, særlig Tyskland.

Samlet sett har Møre og Romsdal fylke hatt en meget god utvikling og har alt i alt har fått mye igjen for å delta i Fjord Norge i perioden som er evaluert.

Fjord Norge som markedsføringsapparat mot det utenlandske markedet har altså vært meget effektivt fram til nå men står også overfor store ressursbehov i tiden framover. I sin siste årsmelding (2010) gjør styret i Fjord Norge AS det klart at de i kommende år

vil ha et sterkt fokus på å opprettholde og ytterligere styrke den markeds kraft, kompetanse og aktivitetsnivå bedriften har oppnådd de siste årene. Styret påpeker videre at en langsiktig og stabil finansiering vil være helt avgjørende for å tilfredsstille bedriftens og dens aksjonærers ambisjoner i det internasjonale markedet. En konsekvens av en slik målsetting er at Fjord Norge AS vil presentere klare forventninger overfor reiselivsnæringen i Fjord Norge og de fire fylkeskommunene om ytterligere økonomisk engasjement i årene fremover. En slik forventning bygger altså blant annet på de positive resultatene man opplevde i regionen i en årrekke, noe som kom til uttrykk i en kraftig økning i antallet utenlandske gjester.

Gitt de resultatene og erfaringene som deltakelsen i Fjord Norge AS har gitt er det åpenbart at det må satses videre på dette samarbeidet. Men det er viktig å ivareta flere balanser her. Fjord Norge dekker bare en del av markedet. Markedsrettede tiltak finansiert av fylkeskommunen må også ivareta det innenlandske markeds potensialet. Det kan tenkes at Fjord Norges markedsføringsapparat en gang i framtiden kan overta markedsføringen av destinasjonene i Møre og Romsdal mot det innenlandske markedet. I forhold til en slik tanke er det stilt spørsmålsteget ved om Fjord Norge-systemet kan ivareta mangfoldet på tilbudssiden lokalt og de mange små aktørenes interesser.

Det er ikke hensiktsmessig å pøse midler inn i Fjord Norge uten å følge opp på andre nivåer innen fylket. Det er viktig å få til en matching og balanse mellom alle nivåer og tiltak. Fylkeskommunen må uansett matche midler til Fjord Norge med midler til innenlands markedsføring av fylket, foreløpig gjennom de fire destinasjonsselskapene, slik at de kan følge opp med nødvendig produktutvikling og reisemålsutvikling og andre tiltak.

Fylkeskommunen har de siste fire årene brukt bare drøyt 11 % av sine samlede virkemidler inn i Fjord Norge AS mens det er brukt betydelig mer til produkt- og reisemålsutvikling og andre tiltak i fylket, noe som ikke minst støtten til enkeltprosjekter viser. Inntil nå synes i hvert fall denne balansen å være godt ivaretatt, men dette vil i framtiden være avhengig av at relevante enkeltprosjekter fortsatt får støtte.

7.3 Nivå 2. Møre og Romsdal fylkeskommunes medvirkning i Møre og Romsdal Reiseliv

Dersom et område skal utpekes som å ha gitt minst effekt er det nok, etter en samlet vurdering, slik at fylkeskommunen får minst igjen for de ressursene som brukes til å drive sekretariatstjenester for destinasjonsselskapene. Fylkeskommunen har brukt totalt ca 14,7 % av sin samlede ressursbruk på Møre og Romsdal Reiseliv. Sekretariatstjenestene utgjør ca 25 % av det fylkeskommunen yter og dette utgjør ca 3,6 % av den totale virkemiddelbruken. Dette er en liten del av virkemiddelbruken men den brukes på et område med visse interessemotsetninger. Poenget her er at destinasjonsselskapene ønsker en så liten og ubyråkratisk organisasjon som mulig og det er ikke slik at fylkeskommunen har et sterkt ønske om å videreføre sin rolle i selskapet uten det også følger med en viss innflytelse og kontroll, noe det er betydelig og vedvarende motstand mot. Her vil vi understreke at disse vurderingene er basert på evalueringen av Møre og Romsdal Reiseliv som organisasjon, og ikke på de effektene med hensyn til innenlandske gjestedøgn som oppnås gjennom det markedsføringsarbeidet som utføres av destinasjonsselskapene og tiltak koordinert og innrettet mot Fjord Norge AS og Innovasjon Norge.

Vurdering av de kvantitative indikatorene

Det markedsføringsarbeidet i fylket som er undersøkt i denne evalueringen mottok rundt 33,3 % av fylkeskommunens samlede ressursbruk siden tiltakene til styrking av Reiselivsprogrammet i stor grad endte opp med å bli en styrking av destinasjonsselskapenes markedsføringsarbeid. Denne virksomheten har bidratt til flere positive utviklingstrekk for Møre og Romsdal, både med hensyn til posisjon i det innenlandske markedet og i næringsstrukturen:

- Møre og Romsdals utvikling og posisjon på det norske markedet viser et fylket holder stand midt på treet med hensyn til størrelse og betydning på det innenlandske markedet.
- Møre og Romsdal fylke holder noenlunde trinn med de øvrige fylkene innen overnatting, servering og kultur/opplevelser.

Her synes det som om fylket har hatt omtrent samme eller noe bedre utvikling både i sysselsetting og i antall bedrifter.

- Sysselsettingsutviklingen innen næringssegmentet kultur/ opplevelser er betydelig mer positivt enn i andre næringer i fylket siden 2006.
- Innenfor overnatting og servering er utviklingen i sysselsetting marginalt bedre enn gjennomsnittet av næringer i fylket siden 2006.
- Utviklingen i antall bedrifter innen kultur/opplevelser, overnatting og servering viser også en positiv utvikling sammenliknet med snittet av næringer i fylket siden 2006.

Det er også verdt å merke seg noen mer utfordrende sider ved næringen i fylket:

- Lønnsomheten i reiselivsnæringen i fylket er svak, det er fylkets minst lønnsomme næring, men det har tross alt vært en viss forbedring i lønnsomhet fra 2005-2009 sammenliknet med resten av landet.
- Andelen foretak med vekst i omsetningen fra 2008 til 2009 i reiselivsnæringen er liten. Fylket havner på en svak 15. plass blant 19 fylker og denne næringen har lavest andel vekstforetak av alle bransjer i fylket.
- For aktivitets- og opplevelsesbedriftene spesielt har det i perioden vært en betydelig omsetningsvekst knyttet til utviklingen på det utenlandske markedet spesielt men også det innenlandske markedet. Men det er samtidig en stor andel økonomisk svake bedrifter blant disse. I dette segmentet av næringen er det kun 38 % av bedriftene som gikk med overskudd i 2009.
- De bedriftene som vokser mest i antall er de som erfaringsmessig sliter mest økonomisk. Derfor har altså ikke den betydelige veksten i antallet aktivitets- og opplevelsesbedriftene så stor økonomisk og sysselsettingsmessig effekt for fylkets næringsliv. Men med et betydelig høyere aktivitetsnivå enn tidligere så har det tross alt blitt en del flere levedyktige bedrifter i denne delen av næringen.

Vurdering av Møre og Romsdal Reiseliv som organisasjon

I kapittel 4 diskuterte vi spørsmålene om hvorvidt Møre og Romsdal Reiseliv er hensiktsmessig organisert i forhold til de oppgavene som skal løses og hvorvidt organisasjonen er effektiv i forhold til formålet. Her svarte vi ja, men med et visst forbehold knytter til at det i perioder har vært uro, vanskelige samarbeidsforhold, rolleklarheter og interessemotsetninger innad i organisasjonen. Grep er tatt for å bedre disse forholdene og en del er oppnådd. I intervjuene med representantene for de ulike medlemmene i organisasjonen har alle gitt uttrykk for at utviklingen går i positiv retning. Det er åpenbart at destinasjonsselskapene har interesse av at organisasjonen fungerer mest mulig på deres premisser, noe de også gir klart uttrykk for. Men i denne sammenhengen er det Møre og Romsdal fylkeskommunes ressursbruk som evalueres og det er med utgangspunkt i deres erfaringer og vurderinger at vi ovenfor har gitt uttrykk for at jobben med å drifte organisasjonen Møre og Romsdal Reiseliv nok er det området hvor man etter hvert har størst grunn til å sette spørsmålsteget ved effekten.

I kapittel 4 konkluderte vi med at merverdien ved å ha en organisasjon som Møre og Romsdal Reiseliv ser ut til å ha steget noe fra begynnelsen til slutten på perioden 2006-2009. Denne verdiøkningen knyttet vi til organisasjonens rolle både som en noe viktigere og noe bedre fungerende samarbeidskanal enn før og som et mer effektivt apparat for markedsrettet bruk av midler. Så sent som i 2009 ble det tatt et grep som ser ut til å ha styrket begge disse rollene og lagt forholdene bedre til rette for at de kan forsterke hverandre gjensidig. Mange betegner dette som ett skritt i riktig retning. Men det endrer ikke de mer grunnleggende forskjellene i interesser og ambisjoner som er knyttet til fylkeskommunen som administrativ og politisk forvalter av fellesskapets midler og destinasjonsselskapene som markedsrettede spydspisser på vegne av næringen. Problematikken rundt ressursbruken på nivå 3 underbygger også disse mer grunnleggende interessemotsetningene slik vi har sett i kapittel 5.

Et hovedspørsmål er: Hva slags organisasjon skal Møre og Romsdal reiseliv være? Skal den primært være et samordnet og koordinerende markedsføringsapparat med minst mulig administrasjon eller skal det i tillegg også være et strategisk organ,

med et mer overordnet fokus på reiselivsnæringens og destinasjonenes rolle i lokalsamfunnsutvikling? Den rolleavklaringen som skjedde i 2009 har lagt forholdene bedre til rette for at Møre og Romsdal Reiseliv kan ivareta begge rollene på en bedre måte. Men gjennom evalueringen er det også framkommet en del momenter som bør tas med i den videre diskusjonen av hva slags organisasjon Møre og Romsdal reiseliv skal være.

Når det gjelder fylkesnivåets betydning i en reiselivssammenheng – og særlig overfor markedet – er ikke Møre og Romsdal fylke eller et tilsvarende selskap på fylkesnivå noen relevant størrelse for andre enn de allerede involverte partene. Markedet og aktører som Fjord Norge forholder seg direkte til de enkelte destinasjonene. Det er ikke relevant hvilket fylke de attraktive reisemålene ligger i. I et slikt perspektiv blir Møre og Romsdal Reiseliv et mellomledd mellom fylkets ulike reisemål og bedrifter på den ene siden og markedet på den andre siden. Dette gjelder for så vidt til dels også destinasjonsselskapene, men koordinering av markedsrettet aktivitet sammen produktutvikling på lokalt nivå er nødvendig i denne bransjen.

Det er hevdet at det er for lite nytenkning innen reiselivsbyråkratiet – og her utgjør destinasjonsselskapene den betydeligste delen – at man er for opptatt av å ivareta sine tradisjonelle roller og posisjoner. Dersom det er slik at fylkeskommunen vil mer enn destinasjonsselskapene kommer man uansett ikke lenger enn det enkelte medlemmet vil. Fylkeskommunen kan ha ambisjoner for Møre og Romsdal Reiseliv som ikke er ønsket av destinasjonsselskapene. Men som denne evalueringen viser så er støtten til enkeltprosjekter, som faktisk utgjør den største delen av virkemiddelbruken, en god alternativ ressursbruk dersom Møre og Romsdal Reiseliv ikke er et nyttig redskap for bruk av fylkeskommunale midler til reiselivsnæringen.

Selve finansieringen av personellressursen bidrar til at rollen som reiselivskoordinator er nærmere knyttet til Møre og Romsdal fylkeskommune enn det destinasjonsselskapenes representanter kunne ønske seg. Samtidig er det fordelaktig å få dette gratis. Men det har altså allikevel sin ”pris” i form av fylkeskommunens innflytelse. Den er det ikke ytret noe ønske om å forsterke gjennom økte administrative ressurser fra fylkets side. Snarere tvert i mot – dette er noe som vurderes kritisk. På den andre siden har

ingen av de andre styremedlemmene i Møre og Romsdal Reiseliv tatt til orde for at destinasjonsselskapene selv kunne finansiere en stilling som reiselivskoordinator som var nøytral og uavhengig av det mest ressurssterke – og kanskje det mest ambisiøse – medlemmet i Møre og Romsdal Reiseliv.

En for ambisiøs fylkeskommune er ikke ønskelig, men det er greit å motta gratis støtte til å drive et minimumssekretariat som samordner og tar seg av noen fellesoppgaver. Men hvorfor skal fylkeskommunen finansiere noe som destinasjonsselskapene ikke vil ha? Det å ansette en sekretær for destinasjonsselskapenes felles aktiviteter er kanskje noe disse selskapene kunne klare å finansiere i fellesskap. Dersom finansieringen kommer nedenfra – fra destinasjonsselskapenes inntektsgrunnlag – og ikke ovenfra – fra fylkeskommunen – så ville de kunne få det ubyråkratiske markedsføringsapparatet de selv ønsker.

Et annet moment som er spilt inn gjennom intervjuene er en mulig utvidelse av styret, for eksempel med representanter fra Innovasjon Norge, noe som kan bringe inn kompetanse på produktutvikling, pakking og markedsføring. Innovasjon Norge har jo en sentral rolle i markedsføringen av reiselivsprodukter generelt. Dette er også relevant i forhold til en diskusjon om hvem gjør hva. Destinasjonsselskapene gjør alt selv nå men flere tar til ordet for at de er for små til å klare å gjennomføre alle de oppgavene de påtar seg. Det kan tenkes en arbeidsdeling mellom destinasjonsselskapene med spesialisering på ulike deler, hvor noen tar seg av produktutvikling, andre pakking, andre igjen markedsføring.

En slik diskusjon henger igjen sammen med spørsmålet om den framtidige destinasjonsstrukturen i fylket. Er det hensiktsmessig med fire selskaper eller bør det satses på færre og i tilfellet hvilke? Denne diskusjonen skal vi la ligge her. Uansett bør man i en slik prosess se på løsninger og erfaringer i andre fylker og regioner, for eksempel Trøndelagsregionen.

7.4 Nivå 3. Midlene til forsterking av tiltak i Reiselivsprogrammet

Fylkeskommunen har brukt ca 18,6 % av sin samlede ressursbruk på tiltak som skulle forsterke de tiltakene som ble igangsatt i regi av Reiselivsprogrammet. De tiltakene som ble finansiert mellom 2008 og 2010 var til en viss grad nye, men ikke nyere enn at de i stor grad representerte en forsterking av eksisterende tiltak på de områdene som allerede er destinasjonsselskapenes kjerneområder, nemlig markedsføring, profilering og produktutvikling. Denne typen kjerneaktiviteter ble også samtidig tilgodesett med 14,7 % av den samlede virkemiddelbruken gjennom Møre og Romsdal Reiseliv, slik vi har sett ovenfor. På denne måten ble det også mer av det samme og høyere aktivitetsnivå innenfor det som forsterker destinasjonsselskapenes posisjon. Til sammen utgjorde dette dermed rundt 33,3 % av de samlede ressursene. Positive tall for indikatoren innenlandske gjestedøgn i hele perioden for fylket sett under ett underbygger at kjerneoppgavene er ivaretatt. I kapittel 5 konkluderte vi med at det ikke ble så mange fellestiltak men at det ble et bedre samarbeidsklima selskapene i mellom. Merverdien er derfor knyttet til denne ekstra innsprøytingen av markedsrettede midler. Destinasjonsselskapene kunne på det grunnlaget holde et høyere aktivitetsnivå enn normalt på sine kjerneområder markedsføring, profilering og produktutvikling. Samarbeid om tiltak til felles beste kom dermed særlig til uttrykk i økt markedssynlighet.

En mer kritisk tolkning av hvordan disse midlene ble forvaltet ble også presentert i kapittel 5. Der ble det påpekt at formålet med å forsterke tiltakene i Reiselivsprogrammet var å gi destinasjonsselskapene et ekstra og varig løft. Gjennom prinsippet om å vurdere og prioritere prosjektene etter kvalitet fikk selskapene i praksis muligheten til å konkurrere seg i mellom om nye, gode og innovative prosjekter. Man kunne gjerne gjøre dette flere i fellesskap og gjennom samarbeid. De øremerkede midlene gav destinasjonsselskapene en mulighet til egenutvikling som de allikevel ikke ser ut til å ha ivaretatt på en måte som oppfyller en av de overordnede målsettingene for dette virkemidlet. Det ser heller ut til at det viktigste for destinasjonsselskapene var å sikre seg mest mulig midler til tiltak som underbygget eksisterende markedsrettet aktivitet.

De iverksatte tiltakene ble tilsynelatende basert på en koordinert aktivitet fra destinasjonsselskapene sides hvor rettferdig fordeling (for eksempel søknader om like beløp) og lik tenkning (stort sett like tiltak i alle fire selskaper) ble dominerende framfor det å utvikle nye, innovative tiltak som kunne utfordre etablerte praksiser knyttet til markedsføring, infrastruktur og produktutvikling. Man valgte så å si å dele dette "såkornet" i fire like store hauger og "spise det opp" framfor å fordele det til de mest fruktbare teigene hvor de mest innovative nye prosjektene kunne vokse fram. Samtidig beklaget man seg over de føringene som var lagt for dette 100 % offentlig finansierte ekstra løftet fra en aktør som verken har eierinteresser i eller har noe økonomisk ansvar for destinasjonsselskapene. Sett fra fylkeskommunens side kan man derfor ikke si at målsettingene med dette tiltaket ble nådd.

På den andre siden kan man også stille spørsmålsteget ved hvorfor Møre og Romsdal fylkeskommune og Innovasjon Norge aksepterte dette ved å godkjenne og tildele midler til såpass mange tiltak som ikke var i tråd med den overordnede ideen om kvalitetsbasert konkurranse og en mer innovativ bruk av disse midlene. Innretningen på de tiltakene som fikk finansiering endret seg heller ikke nevneverdig fra år til år så destinasjonsselskapenes praksis ble raskt etablert. Vårt inntrykk er at den innretningen som disse tiltakene faktisk fikk sier noe om et klima preget av en noe varierende grad av tillit og konstruktive holdninger, noe som ikke bidrar til å fremme utvikling av innovative miljøer.

Reiselivsprogrammet er nettopp evaluert (sommer-høst 2010). I den forbindelse er det påpekt at det er alt for tidlig å foreta evalueringer av effekter av programmet, særlig siden en del tiltak heller ikke var avsluttet. En evaluering av tiltak som hadde som formål å forsterke tiltak i programmet burde derfor ses i sammenheng med en eventuell framtidig evaluering av de langsiktige effektene av programmet.

Vårt inntrykk av innretningen på de øremerkede programforsterkende midlene er at de primært kan betraktes som ekstra tilskudd til destinasjonsselskapenes kjerneoppgaver. Tiltakene framstår i store trekk som mer av det samme, noe som ikke betyr at resursene var bortkastede eller ga lite utelling, det gav bare ikke den uttellingen fylkeskommunen hadde ønsket seg. Det er heller rimelig å anta at disse midlene hadde noe av den samme

virkingen, dog på et annet nivå, som de såkalte kompensasjonsmidlene som i perioden 2005-2008 gav markedsføringsinnsatsen gjennom Fjord Norge AS et ekstra løft.

De føringene som ble lagt på disponeringen av disse midlene voldte destinasjonsselskapene en del hodebry som vi har sett. Dette må ses i lys av en gjennomgående og generell kritikk av fylkeskommunens rolle og samspillet mellom fylkeskommunen og destinasjonsselskapene hvor kjernen er at alt er så byråkratisk. Også når man får 9 000 000 kroner ekstra, på toppen av de drøyt 7 000 000 som ordinært brukes til markedsføring, ekstramidler som man i realiteten selv bestemmer hva man skal bruke til. De retningslinjene som ble praktisert ble utarbeidet av Møre og Romsdal fylkeskommune i samråd med blant andre NHO Reiseliv Midt-Norge og Innovasjon Norge. Når man ser dette i lys av at fylkeskommunen forvalter fellesskapets midler som skal brukes på støtte til en økonomisk svak men for fylket viktig næring så framstår disse vilkårene som rimelige. Det gjør de også sammenliknet med andre kriterier og prinsipper for tildeling av offentlig økonomisk støtte hvor det gjerne kreves medfinansiering fra bruker eller mottaker i ulik grad, ikke sjelden 50 %. Kravene til dokumentasjon og rapportering framstår heller ikke som spesielt strenge sammenliknet med andre ordninger.

7.5 Nivå 4. Tilskudd til prosjekter og tiltak

Fylkeskommunen har brukt ca 55,5 % av sin samlede ressursbruk på å støtte 30 enkeltprosjekter i perioden 2006-2009. Basert på gjennomgangen i kapittel 6 er disse innovative prosjekter som i stor grad har potensial til å skape en rekke positive ringvirkninger i mange deler av fylket. Fylkeskommunens medfinansiering har spilt en viktig rolle i realiseringen av prosjekter som i sin tur er effektskapende og som dermed kommer reiselivsnæringen og samfunnet i Møre og Romsdal til gode. Man får igjen i form av produkter, aktiviteter, infrastruktur og kompetanse som kan bidra til en spredt verdiskaping innenfor fylkets reiselivsregioner. Gitt de overveiende positive erfaringene med støtte til enkeltprosjekter og utviklingstiltak i perioden 2006-2009 er dette en type virkemiddelbruk som Møre og Romsdal fylkeskommune fortsatt bør prioritere.

I motsetning til byråkratikkritikken som ble fremmet i forhold til hvordan de øremerkede midlene til å støtte Reiselivsprogrammet skulle disponeres så var gjennomgangstonen hos de prosjektlederne og -ansvarlige som ble kontaktet angående enkeltprosjekter at dialogen med fylkeskommunen og dennes saksbehandling hadde vært grei å forholde seg til. Det ble faktisk gitt uttrykk for at man hadde forventet at det skulle stilles flere betingelser til å få tilsagn enn det som faktisk ble gjort. Vårt inntrykk er at fylkeskommunen etterstreber en god dialog med søkere i forkant om målsettinger, betingelser, målgrupper, etc. Hvorvidt det stilles strenge nok krav til søknad og gjennomføring har vi ikke kunnet undersøke grundig innenfor rammene av denne evalueringen. Men det kan være gode grunner til å gå nærmere inn i slike prosjekter og nødvendig med mer grundig gjennomgang eller evalueringer av hvordan prosjekter som er del finansiert av fylkeskommunen blir gjennomført. Selv om prosjektene generelt virker som å ha betydelig potensial er det i mange av tilfellene for tidlig å si noe om hva de har ført til.

Det har også blitt påpekt at når regional- og næringsavdelingen i fylkeskommunen, som har ansvar for den virkemiddelbruken som er evaluert, vurderer prosjekter bør den bruke faglig kompetanse utenfra når det er nødvendig. Noen ganger er det nødvendig med spisskompetanse innen landbruk, samferdsel, kultur og andre sektorspesifikke kompetanser. Det er vårt inntrykk at dette også etterstrebes i saksbehandlingen selv om dette ikke nødvendigvis er så synlig utad i forhold til søkere/prosjekteiere.

Når det gjelder prosjektutvikling har flere, ganske riktig, påpekt at det er viktig å få til flere prosjekter hvor Innovasjon Norge er involvert som medfinansør fordi dette i en del tilfeller kan bidra til å utløse 2-3 ganger mer prosjektmidler. Dette vil kunne gjøre lovende prosjekter ennå mer virkningsfulle for reiselivsnæringen og være gode bidrag til å opprettholde og utvikle livskraftige lokalsamfunn i Møre og Romsdal som jo er den overordnede målsettingen med å drive med denne typen stedsbasert næringsvirksomhet.

Litteratur

Gundersen, F. (2009): Målinger av effekter i distriktspolitikken. Et indikatorsystem for kapittel 551 post 60. NIBR notat 2009:104. Oslo: Norsk institutt for by- og regionforskning.

Møre og Romsdal Fylkeskommune: Fylkesplan 2009-2012.

Møre og Romsdal Fylkeskommune: Handlingsplan Verdiskaping 2010.

Møre og Romsdal Fylkeskommune: Programplan
Reiselivsprogrammet 2006-2010

Samuelsen, R. og T. Clausen (2008): Arena Innovative opplevelser. Nullpunktmåling og oppstartanalyse. NF-rapport nr 5/2008.

Ueland Kobro, L., H. Storm og K. Vareide (2010). Evaluering. Reiselivsprogrammet i Møre og Romsdal 2006-2010. FT-rapport nr. 276.

Årsrapporter fra destinasjonsselskapene og Fjord Norge AS

Vedlegg 1

Spørreskjema til reiselivsbedrifter i Fjord Norge-regionen

Spørreskjema til reiselivsbedrifter i Møre og Romsdal, Sogn og Fjordane, Hordaland og Rogaland (Fjord Norge)

Velkommen til en undersøkelse om reiselivsbedrifters syn på fylkeskommunenes ressursbruk med hensyn til markedsføring og profilering samt støtte til programmer, prosjekter og tiltak.

Undersøkelsen gjennomføres av NIBR - Norsk institutt for by og regionforskning på oppdrag fra Regional og næringsavdelinga i Møre og Romsdal fylkeskommune. Denne undersøkelsen er en del av en evaluering av effekten av Møre og Romsdal fylkeskommune sin bruk av virkemidler inn mot reiselivsnæringa i perioden 2006-2009.

Fylkeskommunens bruk av virkemidler overfor reiselivsnæringa spenner over et vidt spekter av tiltak, fra medfinansiering av markedsførings- og profileringsaktiviteter i regi av Fjord Norge AS og Møre og Romsdal Reiseliv via mangfoldig støtte til destinasjonsselskapene og tilskudd til en lang rekke større og mindre utviklingsprosjekter i fylket.

Mange bedrifter har vært involvert i disse tiltaka eller har synspunkter på dem og det er viktig å få fram næringas meninger om temaet. Ikke minst er det viktig å gjennomføre sammenlikninger av synspunkter fra bedrifter i alle fire fylkene i Fjord Norge-regionen. Evalueringen vil derfor også bli en viktig del av kunnskapsgrunnlaget for utforming av framtidens næringspolitikk og virkemidler overfor reiselivsnæringen. Vi håper derfor den enkelte bedrift benytter sjansen til å flagge sitt syn ved å svare på undersøkelsen så godt det lar seg gjøre, og dermed være med på å legge føringene for en best mulig reiselivspolitik i Fjord Norge-regionen og i det enkelte fylke for framtiden.

Undersøkelsen tar ca fem minutter å besvare, og alle svar vil bli behandlet konfidensielt. Publisering vil kun være av summarisk karakter, så det vil ikke være mulig å spore seg tilbake til den enkelte besvarelsen.

Alle som deltar i undersøkelsen kan få tilsendt sluttrapporten fra prosjektet. Hvis du ønsker det, kryss av for dette til slutt i skjemaet.

Synspunkter på markedsføringstiltak i regi av Fjord Norge AS

Fjord Norge AS er et markedsføringsselskap som koordinerer den internasjonale markedsføringen for de fire fylkene Rogaland, Hordaland, Sogn og Fjordane og Møre og Romsdal. I perioden 2006-2009 har selskapet brukt ca 106 millioner kroner til markedsføringstiltak (for eksempel annonser, brosjyrer og messedeltakelse). De fire fylkeskommunene har i perioden bidratt med ca 5.3 millioner kroner hver.

Når du vurderer det fylkeskommunale bidraget til markedsføringsaktiviteten i Fjord Norge AS, hvor enig er du i følgende påstander:

	Helt enig	Noe enig	Nøytral	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke
Fjord Norges merkevarerstrategi er vellykket med tanke på å få utenlandske turister til regionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fjord Norge er godt kjent med mangfoldet i reiselivstilbudene i hele regionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangfoldet i reiselivstilbudet i fylket blir godt presentert gjennom markedsarbeidet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fjord Norges tilstedeværelse på internett presenterer reiselivstilbudet i fylket på en god måte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interessene til de mindre aktørene blir tatt godt hensyn til av Fjord Norge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette er vel anvendte penger for å markedsføre Fjord Norge-regionen generelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette er vel anvendte penger når det gjelder å markedsføre mitt fylke spesielt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fylkeskommunen bør heller bruke mer av ressursene gjennom reiselivs- og destinasjonsselskapene i eget fylke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvordan vurderer du effekten av den miksen av tiltak som Fjord Norge AS benytter i markedsføring av regionen overfor de prioriterte markedene?

	Stor effekt	Noe effekt	Liten effekt	Ingen effekt	Vet ikke
Brosjyrer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kataloger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annonser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internett	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sosiale medier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bookingfunksjoner på nett	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messer (som NTW - Norwegian Travel Workshop)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presse- og visningsturer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hva er, etter din vurdering, de viktigste effektene av markedsføringsinnsatsen gjennom Fjord Norge AS?

	Stor betydning	Noe betydning	Liten betydning	Ingen betydning	Vet ikke
Vestlandsfylkene har blitt mer kjent som reisemål i utlandet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vestlandsfylkene har blitt mer kjent som reisemål i Norge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitt fylke har blitt mer kjent som reisemål i utlandet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitt fylke har blitt mer kjent som reisemål i Norge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flere utenlandske gjestedøgn i Vestlandsfylkene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flere norske gjestedøgn i Vestlandsfylkene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flere utenlandske gjestedøgn i mitt fylke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flere norske gjestedøgn i mitt fylke	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sesongforlenging	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Får noen av fylkene, slik du vurderer det, mer igjen for markedsførings samarbeidet i Fjord Norge AS enn de andre fylkene?

Rogaland

Hordaland

Sogn og Fjordane

Møre og Romsdal

Stort sett likt

Vet ikke

I hvilket fylke holder din bedrift til?

Rogaland

Hordaland

Sogn og Fjordane

Møre og Romsdal

Synspunkter på virksomheten til Møre og Romsdal Reiseliv

Møre og Romsdal Reiseliv (MRR) er en paraplyorganisasjon for de fire destinasjonsselskapene i fylket. Selskapet bruker sine ressurser hovedsakelig til markedsføring av regionen og til å støtte enkeltprosjekter. I 2009 brukte MRR ca 3,5 millioner kroner på disse formålene. Av dette utgjorde drøyt 1,5 millioner tilskudd fra Møre og Romsdal fylkeskommune. Fylkeskommunens samlede innsats de siste fire årene er på drøyt 5,3 millioner kroner.

Meget godt kjent Godt kjent Noe kjent Lite kjent Ukjent

Hvor kjent er du med MRR sin virksomhet generelt?

Hvor kjent er du med at Møre og Romsdal fylkeskommune årlig bruker betydelige midler inn i dette fellesskapet?

Hvor kjent er du med den årlige Reiselivskonferansen i regi av MRR?

Hvor kjent er du med muligheten for å delta på årlige studieturer arrangert av MRR?

Når du vurderer fylkeskommunens ressursbruk inn i Møre og Romsdal Reiseliv (MRR), hvor enig er du i følgende påstander

	Helt enig	Noe enig	Nøytral	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke
Dette har bidratt til å få flere utenlandske turister til å besøke Møre og Romsdal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette har bidratt til å få flere norske turister til å besøke Møre og Romsdal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette har bidratt til å få flere utenlandske turister til å besøke mitt distrikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette har bidratt til å få flere norske turister til å besøke mitt distrikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette er vel anvendte penger når det gjelder å markedsføre Møre og Romsdal som reisemål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette er vel anvendte penger når det gjelder å markedsføre mitt distrikt som reisemål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette er vel anvendte penger når det gjelder å utvikle Møre og Romsdal som reisemål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette er vel anvendte penger når det gjelder reisemåls- og produktutvikling i mitt distrikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fylkeskommunen bør øke sin støtte til MRR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fylkeskommunen bør bruke sine midler mer direkte ut i markedet, f.eks. gjennom Fjord Norge AS og Innovasjon Norge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Når du vurderer Møre og Romsdal Reiseliv (MRR) sitt arbeid og aktivitet, og betydningen av dette, hvor enig er du i følgende påstander

	Helt enig	Noe enig	Nøytral	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke
MRRs arbeid og aktivitet er godt forankret i regionen generelt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MRRs arbeid og aktivitet er godt forankret i reiselivsnæringen spesielt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MRR er en effektiv samarbeidsorganisasjon for bedrifter i reiselivsnæringen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MRR er en effektiv samarbeidsorganisasjon for de 4 destinasjonsselskapene i fylket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MRR er en effektiv organisasjon som bidrar til en positiv og framtidsrettet utvikling av reiselivsnæringen i fylket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

MRR bruker sine ressurser på riktige tiltak og oppgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MRR disponerer nok ressurser i forhold til faktisk oppnådde resultater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MRR bør tilføres mer ressurser når man ser på de faktisk oppnådde resultatene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alt i alt gjør MRR en god innsats for reiselivsnæringen i fylket	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Synspunkter på fylkeskommunenes bruk av øremerkede midler til destinasjonsselskapene for å forsterke innsatsen i Reiselivsprogrammet

Møre og Romsdal fylkeskommune har i perioden 2008-2010 brukt 3 millioner kroner årlig for å forsterke innsatsen i Reiselivsprogrammet. Disse midlene er kanalisert gjennom en rekke prosjekter og aktiviteter i de fire destinasjonsselskapene.

Meget godt kjent Godt kjent Noe kjent Lite kjent Ukjent

Hvor kjent er du med de aktivitetene og tiltakene som destinasjonsselskapet i ditt distrikt gjennomfører generelt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hvor kjent er du med fylkeskommunens tiltak for å forsterke innsatsen i Reiselivsprogrammet gjennom støtte til destinasjonsselskapene de siste årene?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Når du vurderer denne ressursbruken, hvor enig er du i følgende påstander

Helt enig Noe enig Nøytrall Litt uenig Helt uenig Vet ikke

Dette har bidratt til å få flere utenlandske turister til å besøke Møre og Romsdal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette har bidratt til å få flere norske turister til å besøke Møre og Romsdal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette har bidratt til å få flere utenlandske turister til å besøke mitt distrikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette har bidratt til å få flere norske turister til å besøke mitt distrikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette er vel anvendte penger når det gjelder å markedsføre Møre og Romsdal som reisemål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette er vel anvendte penger når det gjelder å markedsføre mitt distrikt som reisemål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dette er vel anvendte penger når det gjelder å utvikle Møre og Romsdal som reisemål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette er vel anvendte penger når det gjelder reisemåls- og produktutvikling i mitt distrikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Denne satsinga har utløst nye tiltak og satsinger i destinasjonsselskapa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Igangsatte fellestiltak har resultert i økt samarbeid mellom destinasjonsselskapa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Når du vurderer denne ressursbruken, hva er den viktigste effekten eller betydningen for destinasjoner, for næringen og/eller for enkeltbedrifter?

	Stor betydning	Noe betydning	Liten betydning	Ingen betydning	Vet ikke
Destinasjoners image eller omdømme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbeid mellom destinasjonsselskapa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nye tiltak og satsinger i destinasjonsselskapa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedrifters image eller omdømme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbeid mellom bedrifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nye tiltak og satsinger i bedrifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nyetableringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omsetning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lønnsomhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sysselsetting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overlevelsesmuligheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulighet for vekst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkt-/tjenesteutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utvikling av arbeidsprosesser og metoder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisering av virksomhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetanseutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innpass på nye markeder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Synspunkter på fylkeskommunes tilskudd til prosjekter og tiltak etter søknad

Møre og Romsdal fylkeskommune har i perioden 2006-2009 brukt ca 26,4 millioner kroner på støtte til rundt 30 enkeltprosjekter. Dette omfatter hovedsakelig destinasjonsutvikling, produkt-/konseptutvikling og forprosjekter/prosjektutvikling. Dersom du er kjent med slike prosjekter eller din bedrift eller destinasjon faktisk har deltatt i slike prosjekter ønsker vi din vurdering av betydningen av dette.

Deltakelse i prosjekter med støtte fra fylkeskommunen

Ja Nei Vet ikke

Bedriften har deltatt i prosjekter med støtte fra fylkeskommunen

Betydningen av å delta i denne typen prosjekter

Hva er effekten eller betydningen av å være med på de gjennomførte prosjektene (hvis bedriften selv ikke har vært med i prosjekter - hva tror du effekten kunne ha vært *hvis* dere hadde deltatt)?

	Stor betydning	Noe betydning	Liten betydning	Ingen betydning	Vet ikke
Destinasjoners image eller omdømme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbeid mellom destinasjonsselskapa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nye tiltak og satsinger i destinasjonsselskapa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedrifters image eller omdømme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbeid mellom bedrifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nye tiltak og satsinger i bedrifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nyetableringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omsetning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lønnsomhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sysselsetting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overlevelsesmuligheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulighet for vekst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkt-/tjenesteutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utvikling av arbeidsprosesser og metoder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Organisering av virksomhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetanseutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innpass på nye markeder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Synspunkter på miksen av tiltak for å markedsføre Møre og Romsdal fylke

Hvordan vurderer du effekten av den miksen av tiltak som Møre og Romsdal Reiseliv benytter i markedsføring av fylket overfor de prioriterte markedene?

	Stor effekt	Noe effekt	Liten effekt	Ingen effekt	Vet ikke
Brosjyrer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kataloger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annonser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internett	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sosiale medier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bookingfunksjoner på nett	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messer (som NTW - Norwegian Travel Workshop)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presse- og visningsturer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Hvordan vurderer du effekten av den miksen av tiltak som fylkets fire destinasjonsselskaper benytter i markedsføring av sine distrikter overfor de prioriterte markedene?

	Stor effekt	Noe effekt	Liten effekt	Ingen effekt	Vet ikke
Brosjyrer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kataloger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annonser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Internett	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sosiale medier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bookingfunksjoner på nett	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messer (som NTW - Norwegian Travel Workshop)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presse- og visningsturer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Synspunkter på Møre og Romsdal fylkeskommunes samlede innsats rettet mot reiselivsnæringen

Den samlede virkemiddelbruken til Møre og Romsdal fylkeskommune som nå skal evalueres har i den aktuelle perioden vært på drøye 46,1 millioner kroner.

Når du vurderer fylkeskommunens samlede ressursbruk og betydningen av dette, hvor enig er du i følgende påstander

	Helt enig	Noe enig	Nøytrall	Litt uenig	Helt uenig	Vet ikke
Dette har bidratt til å få flere utenlandske turister til å besøke Møre og Romsdal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette har bidratt til å få flere norske turister til å besøke Møre og Romsdal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette har bidratt til å få flere utenlandske turister til å besøke mitt distrikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette har bidratt til å få flere norske turister til å besøke mitt distrikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette er vel anvendte penger når det gjelder å markedsføre Møre og Romsdal som reisemål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette er vel anvendte penger når det gjelder å markedsføre mitt distrikt som reisemål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette er vel anvendte penger når det gjelder å utvikle Møre og Romsdal som reisemål	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dette er vel anvendte penger når det gjelder reisemåls- og produktutvikling i mitt distrikt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Når du vurderer fylkeskommunens samlede ressursbruk, hva er den viktigste effekten eller betydningen for destinasjoner, for næringen og/eller for enkeltbedrifter?

	Stor betydning	Noe betydning	Liten betydning	Ingen betydning	Vet ikke
Fjord Norges image eller omdømme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fylkets image eller omdømme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Destinasjoners image eller omdømme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bedrifters image eller omdømme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nyetableringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omsetning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lønnsomhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sysselsetting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Overlevelsesmuligheter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mulighet for vekst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produkt-/tjenesteutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utvikling av arbeidsprosesser og metoder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisering av virksomhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbeid mellom bedrifter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kompetanseutvikling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innpass på nye markeder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Takk for at du tok deg tid til å svare på disse spørsmålene!

Prosjektet er beregnet å være slutført i løpet av vinteren 2010/2011. Da vil det foreligge en rapport som oppsummerer hovedresultatene fra denne undersøkelsen, samt inneholde viktige premisser for videre satsing innen reiselivsnæringen på Vestlandet generelt og Møre og Romsdal spesielt. Denne rapporten kan vi videreformidle til de som er interessert.

Ja takk - jeg ønsker å motta sluttrapporten fra prosjektet på epost

Vedlegg 2

Intervjuguide

1. Er MRR organisert hensiktsmessig i forhold til de oppgavene som skal løses?
2. Er organisasjonen MRR effektiv i forhold til formålet?
3. Fungerer styret godt med hensyn til å nå organisasjonens mål?
4. Har MRR tilstrekkelig administrative ressurser til å gjennomføre de oppgavene som organisasjonen skal utføre?
5. Hvordan er organisasjonens arbeid og aktivitet forankret i regionen?
6. Er det noen merverdi (større effekt) i MRR som samarbeidskanal vs. mer markedsrettet bruk av midler?

Vedlegg 3

Spørreskjema Møre og Romsdal fylkeskommunes støtte til enkeltprosjekter 2006-2009

	Stor betydning	Noe betydning	Liten betydning	Ingen betydning	Vet ikke	Ikke relevant
Utløst annen nødvendig prosjektstøtte						
Destinasjoners omdømme						
Samarb. mellom dest.selskapene						
Nye satsinger i dest.selskapene						
Bedrifters eller omdømme						
Samarbeid mellom bedrifter						
Nye satsinger i bedrifter						
Nyetableringer						
Omsetning						
Lønnsomhet						
Sysselsetting						
Bedriftens overlevelse						
Mulighet for vekst						
Produkt-/tjenesteutvikling						
Utvikling av metoder						
Organisering av virksomhet						
Kompetanseutvikling						
Innpass på nye markeder						