

Utredning NHO Reiseliv Regionapparat

2015/2016



Innhold

1.0 Forord fra administrerende direktør	1
2.0 Mandat fra landsmøtet	2
3.0 Sammendrag og NHO Reiselivs styre sin anbefaling	4
4.0 Metodebruk og demografi	11
5.0 Analyser og oppsummeringer – elementer til vurdering i analysen	13
5.1 Behov og forventninger hos våre medlemmer	15
5.1.1 Resultater fra spørreundersøkelsene:.....	15
5.2 Regionale utviklingstrekk	39
5.2.1 Moms og avgifter	40
5.2.2 Oljenæringen	40
5.2.3 Samferdsel	40
5.2.4 Arbeidsledighet/samfunn/rammebetingelser/politikk/arbeidsmarkedet.....	40
5.2.5 Markedssituasjon	41
5.2.6 Kronekurs/valuta	41
5.2.7 Flyktningssituasjonen og internasjonal påvirkning.....	42
5.2.8 Oppsummering regionale utviklingstrekk	42
5.3 NHOs behov for en effektiv og gjennomslagsdyktig organisasjon	43
5.4 NHO Reiselivs strategi og målsettinger 2015-2018.....	46
5.5 Vedtekter NHO Reiseliv og NHO Reiselivs regionforeninger	48
5.6 Trender, konjunkturer og utviklingstrekk i samfunnet. Årskonferansen NHO.	49
6.0 Beskrivelse av scenarier med konsekvensanalyse og kostnadsmatrise	52
6.1 Beskrivelse av scenarier	52
6.2 Konsekvensanalyse.....	55
6.3 Kostnadsmatrise	63
7.0 NHO Reiselivs styre sin anbefaling	64
8.0 Suksesskriterier	64
9.0 Vedlegg	67
9.1 Bakgrunn og historie	67
9.2 Prosjektorganisering.....	69
9.3 Dagens organisering NHO/NHO Reiseliv	70
9.4 Prosessplan.....	71
9.5 Medlemmenes behov og forventninger – fra samtaler	72
9.6 Vedtekter NHO Reiseliv og NHO Reiseliv servicekontoret	75
9.7 NHO Reiselivs strategi 2015-2018	75

1.0 Forord fra administrerende direktør

Landsmøtet til NHO Reiseliv ga et tydelig mandat i Molde i mai 2015 om å utarbeide en utredning knyttet til NHO Reiselivs regionapparat.

Verden forandrer seg, og en profesjonell organisasjon skal sikre at den til enhver tid er i takt med samfunnsutviklingen og de endringer og trender markedet viser. En slik prosess gir oss anledning til å kartlegge nettopp dette og ikke minst, gå i dybden og gjøre en god analyse av alle de forhold som påvirker oss.

NHO Reiselivs overordnede mål er å skaffe reiselivsnæringen de viktigste og beste rammebetingelsene slik at hvert medlem kan oppnå økt lønnsomhet for sin bedrift. Dette skal skje på en effektiv måte som ikke øker kostnadene for medlemsbedriften, og ligge i bunnen for alt vi gjør. Derfor er det også så viktig at det er medlemmene som staker ut kursen videre. Vår jobb er å sette styret i stand til å gi anbefaling og landsmøtet i stand til å ta beslutning, gjennom en kvalitativ god utredning, med bakgrunn i medlemmenes tanker og meninger, innhentet gjennom ulike metoder.

Jeg vil takke alle som har bidratt med å svare, gitt innspill og deltatt i prosessen – det har vært helt avgjørende for at vi har kunnet gjennomføre en god og bred prosess. Vi har i analysen også gått ganske detaljert inn på en del resultater, dette fordi vi ønsker å vise bredden og detaljene i det som har kommet frem gjennom prosessen. NHO Reiselivs styre har gitt en anbefaling til fremtidig modell for organisering av NHO Reiselivs regionapparat. Denne finner dere under sammendraget i punkt 3 og anbefalingen i punkt 7. Under punkt 5 og 6 finner dere de underliggende analysene, som er bakgrunnen for styrets anbefaling.

Vi ønsker dere god lesning og ser frem imot landsmøtets gjennomgang og vedtak.

Med vennlig hilsen

Kristin Krohn Devold

Administrerende direktør

2.0 Mandat fra landsmøtet

Landsmøtet til NHO Reiseliv i mai 2015, gjorde følgende vedtak:

«Det skjer store endringer i samfunnet, både knyttet til nye generasjoner, digital utvikling og bransjesamarbeid på tvers. NHO Reiselivs styre vil legge opp til en prosess der det på landsmøtet 2016 og frem til den tid utredes ulike scenarier for vårt regionale arbeid, med utgangspunkt i medlemmenes forventninger og behov, regionale utviklingstrekk og NHOs behov for en effektiv og gjennomslagsdyktig organisasjon. I denne prosessen involveres alle NHO Reiseliv sine regionforeninger, medlemmene og NHO-familien forøvrig. «Landsmøtet understreker at NHO Reiselivs regionapparat opprettholdes med de økonomiske og personellmessige ressurser som er nødvendig for at arbeidet kan fortsette i minst like stor grad som i dag. Det skal i denne perioden være dedikerte ansatte i hver region som arbeider med reiselivsrelaterte saker og administrative oppgaver knyttet til NHO reiselivs sine regionforeninger».

Nærmere beskrevet er vedtaket delt i to avsnitt:

Del I

«Det skjer store endringer i samfunnet, både knyttet til nye generasjoner, digital utvikling og bransjesamarbeid på tvers. NHO Reiselivs styre vil legge opp til en prosess der det frem til landsmøtet 2016 utredes ulike scenarier for vårt regionale arbeid, med utgangspunkt i medlemmenes forventninger og behov, regionale utviklingstrekk og NHOs behov for en effektiv og gjennomslagsdyktig organisasjon. I denne prosessen involveres alle NHO Reiseliv sine regionforeninger, medlemmene og NHO-familien forøvrig.»

Kommentar til denne delen av mandatet:

Dette er fulgt opp gjennom ansettelse av en egen utredningsressurs med egen prosessplan vedtatt på første ordinære styremøte etter Landsmøtet. Prosessplanen er beskrevet i eget vedlegg.

Del II

«Landsmøtet understreker at NHO Reiselivs regionapparat opprettholdes med de økonomiske og personellmessige ressurser som er nødvendig for at arbeidet kan fortsette i minst like stor grad som i dag. Det skal i denne perioden være dedikerte ansatte i hver region som arbeider med reiselivsrelaterte saker og administrative oppgaver knyttet til NHO reiselivs sine regionforeninger»

Kommentar til denne delen av mandatet:

NHO Reiselivs regionapparat er definert i vedtektene, og omfatter syv regioner med regionstyrer. De syv regionansatte med spesielt ansvar for reiseliv, er en del av NHOs regionapparat - ikke NHO Reiseliv sitt. Vi kjøper tjenester.

Vedtaket er fulgt opp ved å sikre økonomiske og personellmessige ressurser til arbeidet. Det er egne ansatte i hver region (syv personer) som skal være støtte for NHO Reiselivs syv regionstyrer, og har dermed reiselivsrelaterte og administrative oppgaver for disse. De fleste jobber også med mange andre oppgaver enn reiseliv, med gode resultater og synergieffekter. Det er også økt aktivitet både fra desken og fra regiondirektørene på reiselivsområdet. I tillegg vil medarbeidere hos alle de 15 regionkontorene i større grad måtte ta ansvar for reiseliv på lik linje med andre næringer, slik medlemmene allerede betaler for gjennom medlemskontingenten til NHO. Det understrekes at regiondirektørene er naturlige hovedtalsmenn for reiseliv, på lik linje som for andre næringer. Dette har NHO fulgt opp på sine samlinger med regiondirektørene, og innsatsviljen for reiseliv er stor ute på de 15 regionkontorene.

Det er ikke et ønske fra NHO Reiseliv å avslutte personellinnsatsen ved våre syv regionkontorer (de ekstratjenestene vi kjøper), men opprettholde samme gode aktivitet for våre syv reiselivstyrer, slik intensjonen er i Landsmøtevedtaket fra 2015. Betalingen for tjenestene har vært tilpasset hvordan dette i dag fungerer ute på kontorene, som et resultat av overgangen til en integrert modell med NHOs regionkontorer etter 2010. I tillegg vil vi øke samarbeidet og fellesaktivitetene med de 15 regionkontorene til NHO.

I tillegg til forhandlingene om rett pris for tjenestekjøp med NHO, fulgte NHO Reiselivs styre 10. september 2015 opp landsmøtets vedtak gjennom å beslutte en

prosessplan for utredning av NHO Reiselivs fremtidige regionapparat. Vårt spesielle reiselivsregionapparat er beskrevet i vedtektene våre, og kan ikke endres uten at landsmøtet endrer vedtektene.

Landsmøtevedtaket er nesten identisk, og i innhold på linje med det vedtaket som ble formulert av administrerende direktør Kristin Krohn Devold og regionstyreleder Terje Hansen fra region Vest, umiddelbart i etterkant av regionstyremøtet i mars 2015, på oppdrag fra NHO Reiselivs styre. Det har vært bred enighet rundt dette.

Vedtaket ble formulert for å slå fast at vi hadde samme mål om fortsatt tjenestekjøp fra NHO til våre syv reiselivsregionene. Det har også vært et viktig mål å utrede hvordan man kan realisere strategiens ambisjon om økt trykk fra NHOs ordinære regionapparat (15 regionkontor) og regiondirektørene på vårt saksfelt. Utredningen skal gi svar på om det regionapparatet vi har i dag, jfr. våre vedtekter, er det apparatet vi skal ha i fremtiden (scenario-utredningene til 2016).

3.0 Sammendrag og NHO Reiselivs styre sin anbefaling

Målet for denne analysen er å utrede ulike scenarier for vårt regionale arbeid med bakgrunn i medlemmenes forventninger og behov, regionale utviklingstrekk og NHOs behov for en effektiv og gjennomslagsdyktig organisasjon. Vi viser for øvrig det fullstendige mandat under punkt 2.

Den digitale utviklingen er et viktig utviklingstrekk man må ta hensyn til når fremtidens organisering og, ikke minst, møteplasser og nettverk vurderes. Vi har ikke spurt spesifikt om den digitale utviklingen i spørreundersøkelsene, men vi mener dette er et så viktig område, at vi velger å kommentere det spesielt i oppsummeringen. Vi har også belyst den digitale utviklingen i samtalene vi har gjennomført.

Både næringen som hele, og NHO Reiseliv som organisasjon vil bli sterkt preget av den digitale utviklingen, og dette vil både påvirke effektiviteten og hvordan vi samhandler for fremtiden. NHO Reiseliv har sterkt fokus på den digitale utviklingen både i egen organisasjon og næringen. Dette for å kontinuerlig forbedre våre medlemstjenester, synliggjøre/tilgjengeliggjøre medlemsfordeler, og da særlig opp mot de områder våre

medlemmer har sagt de ønsker vi skal ha fokus på. Den digitale medlemsservicen er den som kommer nærmest det enkelte medlem i hverdagen, såkalt førstelinjetjeneste. Utvikling av digitale medlemstjenester er derfor en hovedsatsing for hele NHO apparatet og landsforeningene. I tillegg kommer verdien av de oppgaver et regionalt og sentralt apparat løser for medlemmene.

Viktige elementer knyttet direkte til mandatets bestilling:

- Medlemmenes forventninger og behov: Det er liten overvekt blant medlemmene som ønsker en løsning hvor vi arbeider aktivt gjennom NHOs 15 regionkontorer, fortsatt med vårt eget tilleggsapparat for reiseliv med syv regionstyrer. En betydelig andel av medlemmene mener det er viktig at det både finnes et regionalt NHO-kontor og et regionalt reiselivsstyre.
- Et nærmest unisont flertall av regionstyremedlemmene vil ha en løsning hvor vi arbeider aktivt gjennom NHOs 15 regionkontorer, fortsatt med vårt eget tilleggsapparat for reiseliv med syv regionstyrer. I motsatt retning, mente et godt flertall av NHOs regiondirektører at NHO Reiseliv primært skal jobbe gjennom NHOs 15 regionkontor.
- Medlemmene ønsker at NHO Reiseliv skal prioritere arbeidsoppgaver som myndighetskontakt og politikk, reiselivets rammebetingelser, mediesynlighet og sette dagsorden.
- Medlemmene verdsetter medlemsmøter og bransjefora/partnerforum. Selv om en stor andel sier de ikke har deltatt, er de positive til disse fremover og en høy andel av de som har deltatt i partnerforum, sier deres innspill har blitt hørt gjennom deltagelse.
- Det er mange tilbakemeldinger på regionale utfordringer; mange av disse komplekse og store. Vi ser at omfanget av dette krever en effektiv og gjennomslagsdyktig organisasjon som er tett på sine medlemmer og deres utfordringer. Kompleksiteten, variasjonen og bredden i de regionale utfordringene analysen har avdekket, viser et behov for regional tilstedeværelse for å jobbe dedikert med regionenes ulike problemstillinger.
- NHOs behov for en effektiv og gjennomslagsdyktig organisasjon: Vi ser at NHOs sin strategi for regionapparatet fremover, gir to hovedretninger a) sikre politisk gjennomslag og b) løfte medlems- og markedsarbeidet. NHOs regionale tillitsvalgte (NHOs regionstyrer) for de 15 regionkontorene blir viktigere. Dette

samsvarer godt med NHO Reiselivs strategi, hvor målene er å oppnå politisk gjennomslag for våre saker gjennom myndighetskontakt og ved å være en synlig aktør som setter reiselivssaker på dagsorden, ha flest tilfredse medlemmer og være den foretrukne alliansen for reiselivsbedriftene.

- Undersøkelsene viser at NHOs regiondirektører anser reiselivsnæringen som svært viktig eller viktig for sin region. De har også konkrete tilbakemeldinger for hvordan arbeide til det beste for næringen i sin region.

Analysen gir oss fire klare scenarier:

Scenario A: "Ren regionkontor-modell"

NHO Reiseliv jobber gjennom NHOs regionkontor (15 per i dag), uten et eget tilleggsapparat for reiseliv. Dette betyr at NHO Reiseliv avvikler de syv regionstyrene og vil dermed heller ikke ha behov for en sekretærressurs. Regional aktivitet vil skje gjennom NHO sine regionkontor.

Krever vedtektsendring

Scenario B: "Dagens modell, tettere integrert i regionkontorene"

NHO Reiseliv jobber gjennom NHO for å fremme reiselivet i hele landet og for å få maksimalt ut av NHOs 15 regionkontor. I tillegg skal NHO Reiseliv ha et eget apparat for reiseliv som består av syv regionstyrer med egen sekretærstøtte, sekretærstøtten kjøpes fra NHO sentralt som igjen inngår avtale med de relevante NHOs regionkontor. Det enkelte regionstyre vil hvert år motta aktivitetsmidler fra NHO Reiseliv, som skal dekke prioriterte aktiviteter i de ulike regionene i regi av regionstyrene.

Ingen vedtektsendringer

Scenario C: "Sentralisert sekretariatstøtte for regionstyrene"

NHO Reiseliv sentralt vil ha ansvaret for regionstyrene i de syv reiselivsregionene og yter sekretærstøtte, herunder også budsjett/regnskap/aktiviteter. Det enkelte regionstyre vil hvert år motta aktivitetsmidler fra NHO Reiseliv, som skal dekke prioriterte aktiviteter i de ulike regionene i regi av regionstyret.

Ingen vedtektsendringer

Scenario D: "Tilbake til før 2010"

Gå tilbake til tiden før 2010. NHO Reiseliv ansetter syv egne heltidsmedarbeidere i reiselivsregionene. Dette vil kreve reversering av kontingentavslaget fra 2010 på minst 20 % og isolere NHO Reiseliv fra de andre bransjene i NHO.

Ingen vedtektsendringer

NHO Reiselivs styre anbefaler følgende modell/scenario:

Scenario B:

NHO Reiseliv jobber gjennom NHO for å fremme reiselivet i hele landet og for å få maksimalt ut av NHOs 15 regionskontor. I tillegg skal NHO Reiseliv ha et eget apparat for reiseliv som består av syv regionstyrer med egen sekretærstøtte, sekretærstøtten kjøpes fra NHO sentralt som igjen inngår avtale med de relevante NHOs regionkontor. Det enkelte regionstyre vil hvert år motta aktivitetsmidler fra NHO Reiseliv, som skal dekke prioriterte aktiviteter i de ulike regionene i regi av regionstyrene.

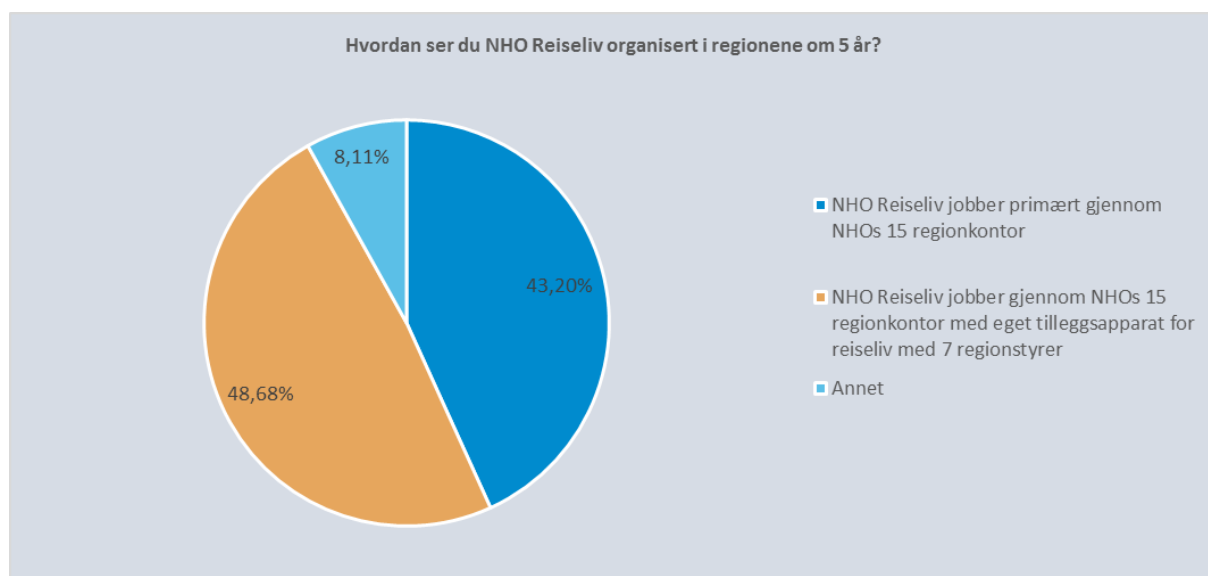
Dette er en videreføring og videreutvikling av dagens modell og kostnadsnivå.

Begrunnelse

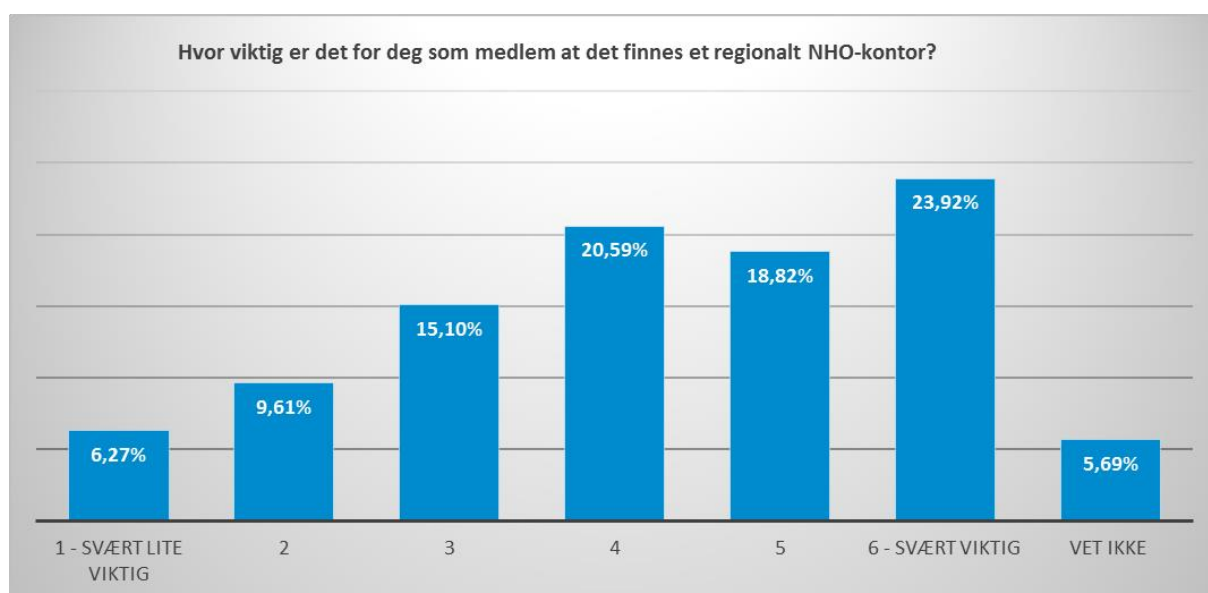
Konkrete spørsmål om organisering:

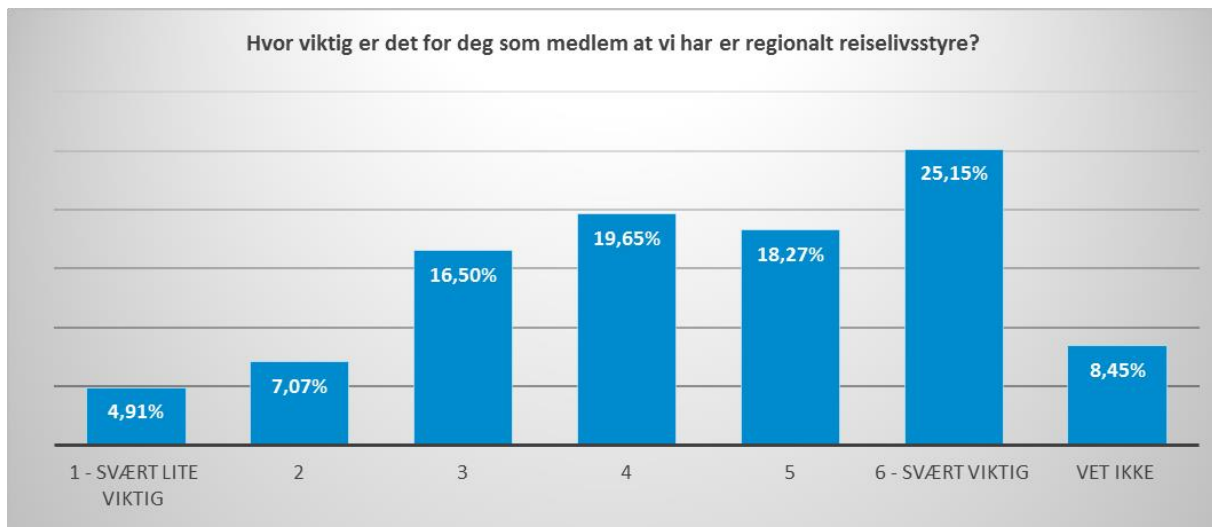
Det er overvekt for modell B både hos medlemmene og regionstyremedlemmene. Vi trekker nedenfor ut svarene fra medlemmene, da de er den største gruppen. Svarene fra regionstyremedlemmene og regiondirektørene finner dere under punkt 5.

Svar fra medlemmene:



Svar fra medlemmene:





I tillegg har følgende utmerket seg som viktig:

Myndighetskontakt, reiselivet og rammebetingelser, mediesynlighet, sette dagsorden, politikk. Være oppdatert, fremoverlent og jobbe aktivt i forhold til regionale utviklingstrekk

Vi oppnår fullt trykk på våre saker både gjennom NHO-apparatet og eget reiselivsapparat. Dette er sentralisering/regionalisering/"lokalisering" på en gang med fokus på reiselivets rammebetingelser og aktuelle saker fra både NHO Reiseliv, NHOs 15 regionkontor (15 regiondirektører), syv regionansatte med spesielt ansvar for reiseliv og NHO Reiselivs syv regionstyrer. I dette alternativet, drar vi også nytte av NHOs regiondirektører som talspersoner for reiseliv. En får optimal utnyttelse av alle "ledd".

Det ovennevnte forsterkes av NHOs strategi for regionapparatet og NHO Reiselivs strategi:

- NHOs strategi: sikre politisk gjennomslag/løfte medlems- og markedsarbeidet.
- NHO Reiselivs strategi: størst politisk innflytelse, mest synlige reiselivsaktøren, flest tilfredse medlemmer, den foretrukne alliansen for reiselivsbedriftene.

Nettverk, bransjefora, digitale tjenester

Modellen gir tilgang til NHOs regionale nettverk, samtidig som vi har egne regionale reiselivsnettverk, noe som gir gjensidig forsterkning. Her drar vi også stor nytte av NHOs 15 regiondirektørers posisjon og deres nettverk. NHO satser betydelig på å bygge opp sterke medieprofiler gjennom regiondirektørene, og rekrutterer med dette

for øye. Det innebærer en risiko for oss å ikke til fulle utnytte disse ressursene til tydelig reiselivsmarkering i tiden fremover.

Samtidig er det viktig å ha med seg det digitale perspektivet der digitale møteplasser blir enda viktigere for fremtiden og særlig knyttet til informasjon og delingsbehov. NHO sentralt leder arbeidet med utvikling av digitale medlemstjenester for alle landsforeningene. NHO Reiselivs interesser og medlemmenes behov ivaretas gjennom et tett samarbeid med NHO sentralt i utvikling av løsningene.

De "fysiske" nettverkene kan dermed ha en supplerende rolle med større fokus på den faglige utviklingen, erfaringsutveksling og samarbeidsmuligheter. Dette vil gi samlet økt medlemsservice; fysiske møteplasser med høy aktivitet sammen med helt nye digitale tilbud til medlemsmassen.

Effektiv og gjennomslagdyktig: bredde/synergi vs. isolasjon

Vi sikrer gjennomslagskraft og effektivitet gjennom at NHO sentralt i 2015 opprettet en felles "desk" for kommunikasjon – sakene "rulles" effektivt ut både nasjonalt, regionalt og lokalt. Ved å jobbe aktivt mot desken, vil sjansene også øke for at reiselivseksempelene blir brukt i sakene. Her drar vi god nytte av posisjonen til NHOs regiondirektører som talspersoner for reiseliv. Samtidig vil alle regionansatte opparbeide seg breddekunnskap fra flere næringer og dette vil sikre ytterligere synergier.

NHOs regiondirektører vokter viktigheten av reiselivet som næring for deres kontor meget høyt, og har mange tanker om hvordan de skal fronte reiselivet aktivt fremover! Dette er et meget godt utgangspunkt for samarbeidet.

NHO Reiselivs styre mener dette scenario vil være best egnet for å sikre at NHO Reiseliv når sitt overordnede mål, som er å skaffe næringen de viktigste og beste rammebetingelsene for at hvert medlem kan oppnå økt lønnsomhet for sin bedrift.

Vi viser for øvrig til den fullstendige analysen under punkt 5.

4.0 Metodebruk og demografi

Spørreundersøkelser:

Det har vært gjennomført to spørreundersøkelser i prosessen; utsendt henholdsvis 1. oktober 2015 og 13. november 2015.

- Undersøkelse nummer en hadde som mål å gi et statusbilde; kartlegge litt rundt dagens situasjon.
- Undersøkelse nummer to hadde mer fokus på framtidstanker knyttet til NHO Reiselivs arbeid fremover, og fritekstspørsmål om regionale konjunktur-
endringer.

Undersøkelsene ble sendt ut til tre ulike målgrupper:

- NHO Reiselivs medlemmer
- Regionstyreledere og regionstyremedlemmer i de syv NHO Reiselivs region-
styrer. Regionstyreledere og regionstyremedlemmer fikk samme undersøkelse.
- NHOs regiondirektører.

Regionforeningene er involvert ved at alle NHO Reiselivs medlemmer med e-post-adresser i alle regioner har mottatt spørreundersøkelsene. I tillegg har vi hatt egne undersøkelser mot regionstyrene og individuelle samtaler med regionstyrelederne.

Undersøkelsene ble sendt via e-post og hos de medlemmer hvor vi ikke hadde kontakt-person registrert, ble undersøkelsen sendt til firmapost på e-post merket med daglig leder. Undersøkelsene har vært skreddersydd for hver enkelt av de tre målgruppene, selv om en del av spørsmålene går igjen.

Svarprosent på undersøkelse sendt ut 1. oktober:

Medlemmer:	Totalt utsendte: 2.330 personer Svar %: 20,1
Regionstyreledere/regionstyremedlemmer:	Totalt utsendte: 63 personer Svar %: 58,7
Regiondirektører:	Totalt utsendte: 15 Svar %: 73,3 %

Svarprosent på undersøkelse sendt ut 13. november:

Medlemmer:	Totalt utsendte: 2.483 personer Svar %: 19,9
Regionstyreledere/regionstyremedlemmer:	Totalt utsendte: 61 personer Svar %: 44,3
Regiondirektører:	Totalt utsendte: 14 Svar %: 78,6 %

Svarprosenten på undersøkelsene er fra prosjektets vurdering meget bra, og særlig må det bemerkes at svarprosenten fra medlemmene er høy, noe som også var svært viktig. Vi må også bemerke at det er en representativ fordeling av svarene mellom regionene med små nyanser. Oslo og Akershus gir lavest svarprosent, men er likevel godt representert i undersøkelsen. Altså – ingen store avvik mellom regionene.

Grunnen til at det er blitt sendt ut til flere medlemmer i undersøkelse nummer to, er at det har vært jobbet med oppdateringer på mailadresser i tiden mellom de to undersøkelsene. Vi gjør også oppmerksom på at det ikke er registrert mailadresser på alle våre medlemsbedrifter, og derfor er ikke antall mottakere tilsvarende antall medlemmer.

Det er en reduksjon i svarene fra regionstyremedlemmene fra undersøkelse en til to. Vi vurderer at dette skyldes at denne gruppen ved en feiltagelse også mottok medlemsundersøkelsen og at de kan ha svart på denne i stedet for den undersøkelsen som var skreddersydd for dem.

Samtaler, møter og konferanser:

I tillegg til spørreundersøkelsene, har det vært viktig å ha muntlige samtaler. Dette fordi vi mener samtalen er et godt supplement til undersøkelsene, samtidig som det gir en annen ramme for dialog og innspill. Det er gjennomført følgende samtaler – totalt 27 i tallet:

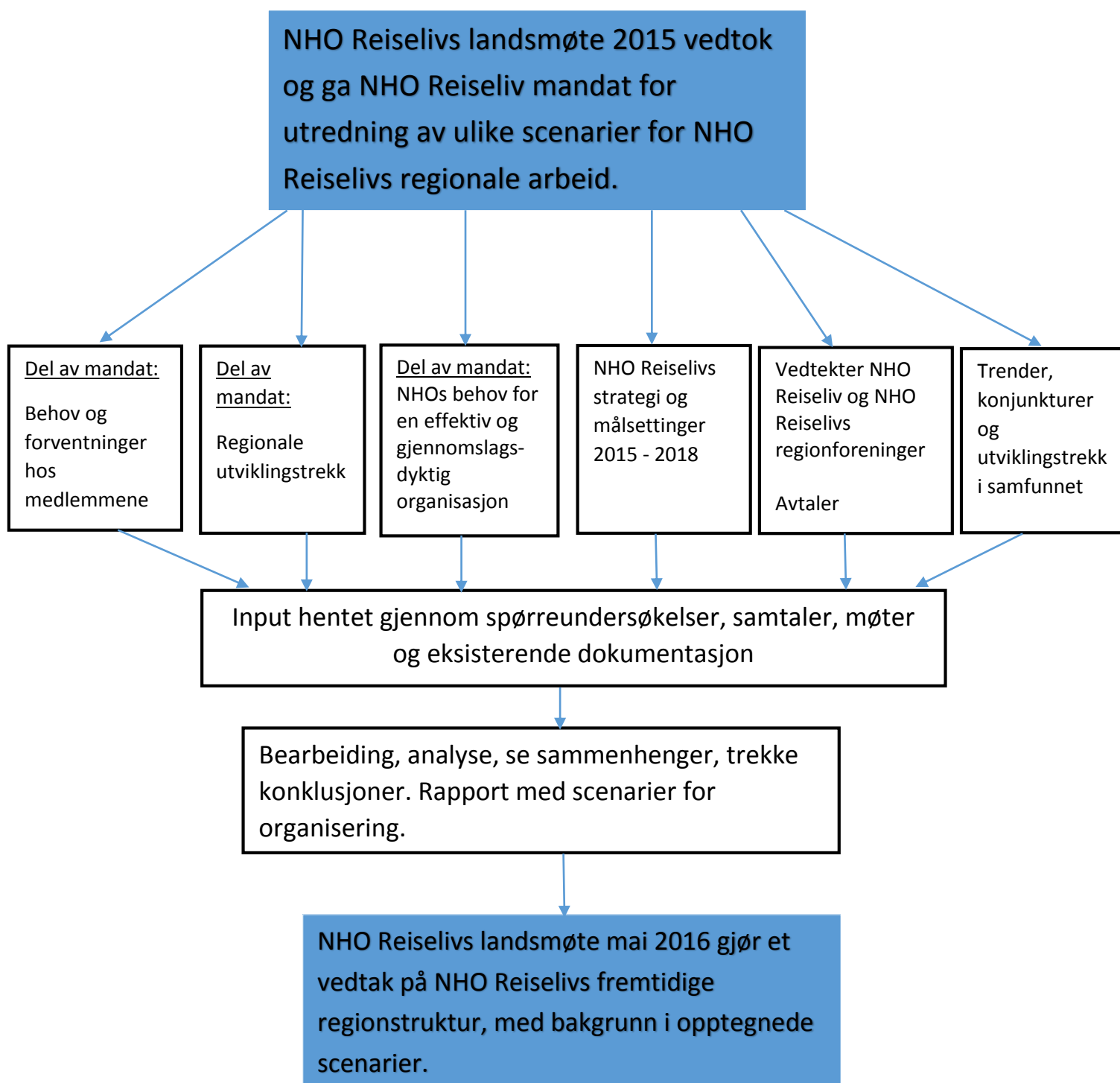
- De syv regionstyrelederne og en nestleder i NHO Reiselivs regionstyrer
- De syv NHO regionansatte med spesielt ansvar for reiseliv
- Medlemmer som sitter i NHOs regionstyrer i sin region
- En representant for NHO Reiselivs styre
- To yngre ledere fra to av våre medlemsbedrifter
- Utvalgte nøkkelpersoner og ledere i NHO Reiseliv og NHO sentralt

I tillegg har prosjektet vært på agendaen på alle NHO Reiselivs styremøter og på felles møte regionstyreledermøte/NHO Reiselivs styremøte i oktober. Vi har også deltatt på konferanser i deler av landet, hvor dialog med medlemmene har vært en viktig del. I januar 2016, ble det også gjennomført et felles møte med alle NHOs regionansatte med spesielt ansvar for reiseliv, hvor vi diskuterte årsplan 2016 og andre relevante saker for regionapparatet.

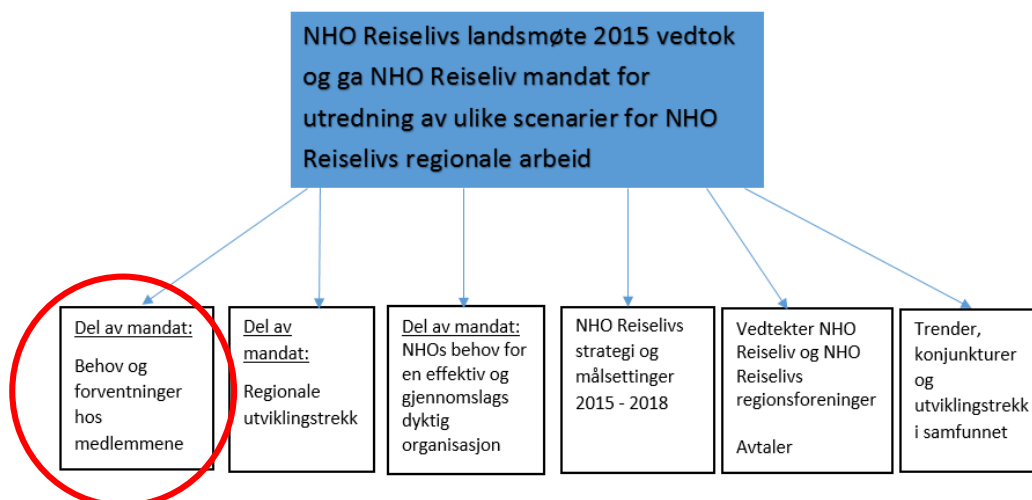
Prosjektleder har også besøkt alle de syv regionstyrene i løpet av januar, februar og mars, for å sikre at alle regionstyremedlemmer er oppdatert på bredden og innholdet i prosessen.

5.0 Analyser og oppsummeringer – elementer til vurdering i analysen

Tabellen nedenfor viser alle områdene som analyseres, før det oppsummeres i scenarier for organisering. De tre første boksene midt i modellen er hentet rett ut av mandatet, og er det landsmøtet har bedt oss vurdere i analysen. De resterende boksene, er rammer som NHO Reiseliv må forholde seg til i prosessen; NHO Reiselivs strategi, vedtektene og trender/konjunkturer og utviklingstrekk i samfunnet.



5.1 Behov og forventninger hos våre medlemmer

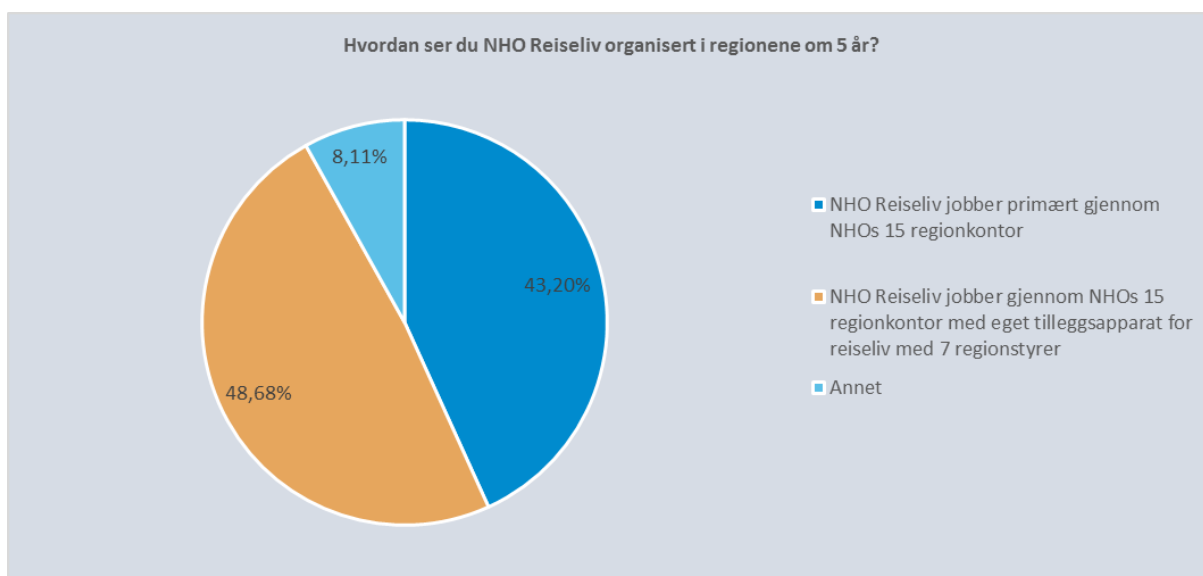


Nedenfor finner dere resultater som er avdekket knyttet til våre medlemmers behov og forventninger.

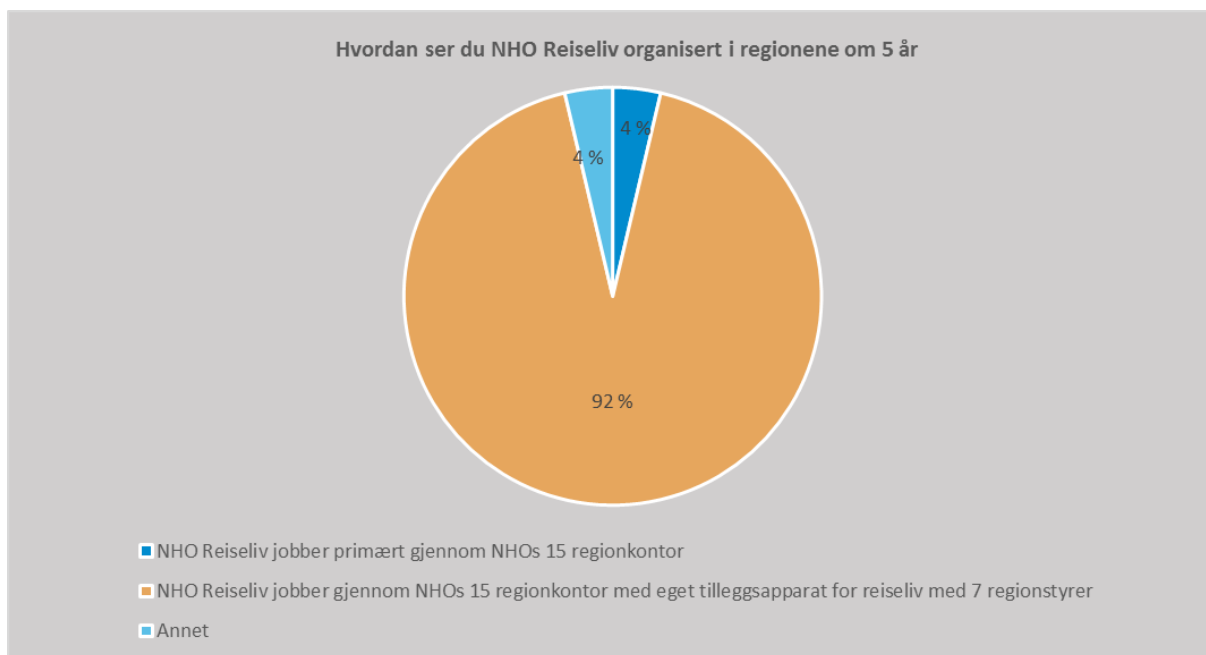
5.1.1 Resultater fra spørreundersøkelsene:

Konkrete spørsmål om organisering

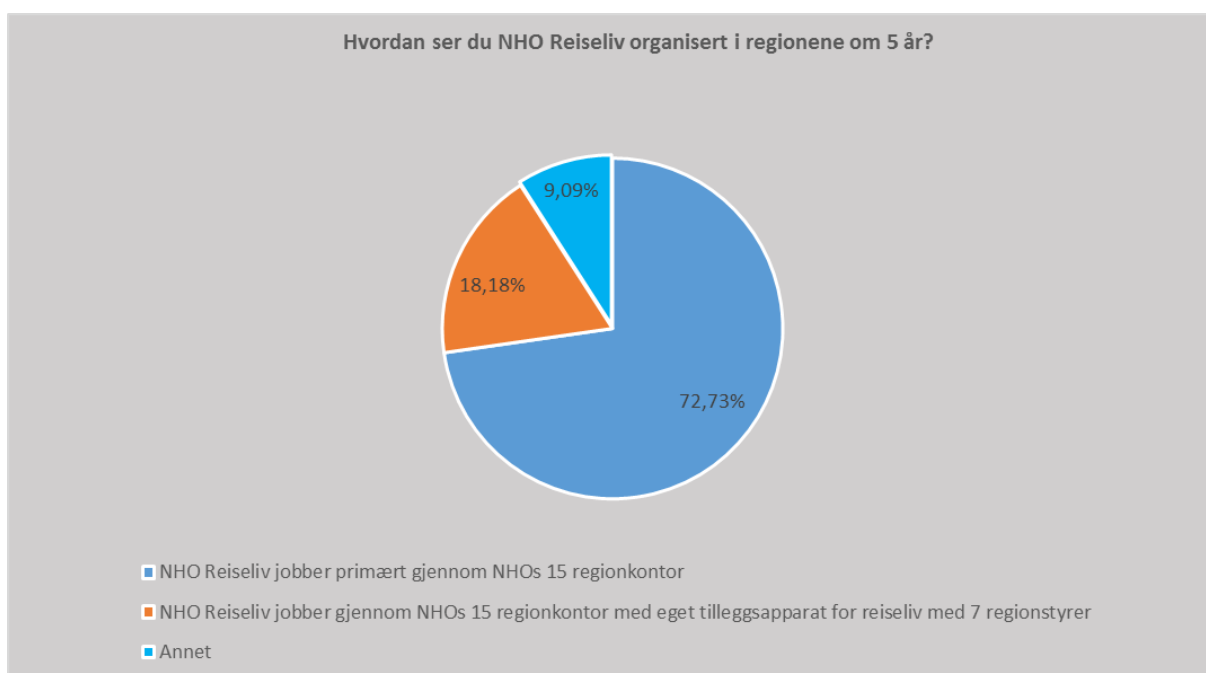
Svar fra medlemmer:



Svar fra regionstyremedlemmer:



Svar fra regiondirektører:



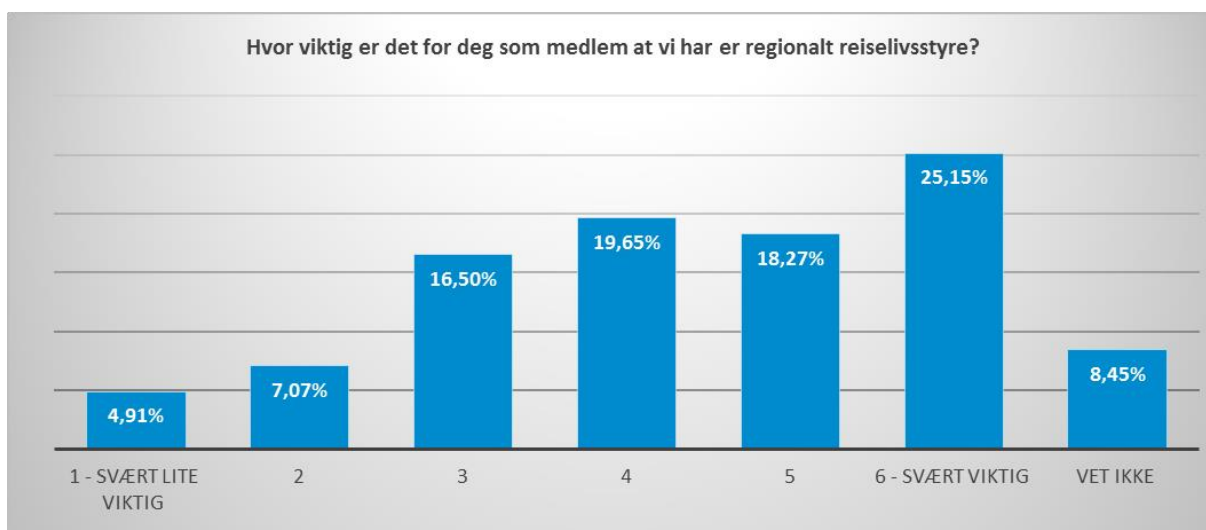
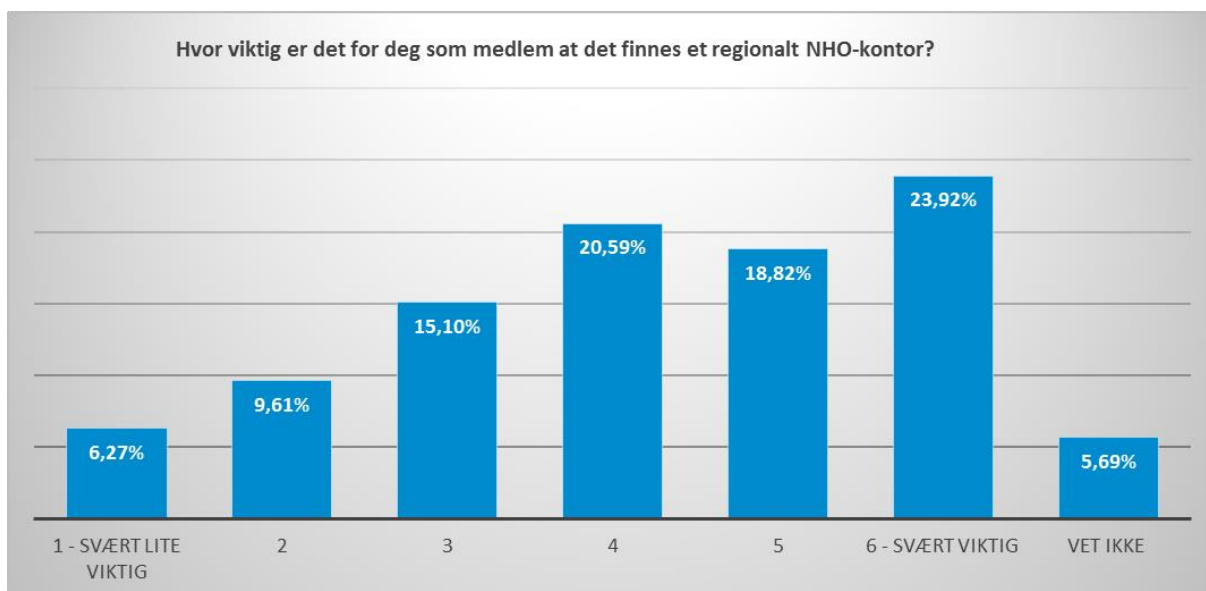
I undersøkelsen var «annet- alternativet» lagt opp slik at man kunne svare i fritekst med egne forslag til alternative organisasjonsmodeller utover de vi hadde satt opp. Det var ikke mange kommentarer knyttet til "annet- alternativet" sett i forhold til antall som svarte, og det var heller ikke klare entydige tilbakemeldinger på alternative organisasjonsmodeller. Vi kan derfor ikke oppsummere denne delen ved å si at flere

samlet seg om like alternativer, men hovedtrekkene kan samles rundt disse to punktene med små nyanser:

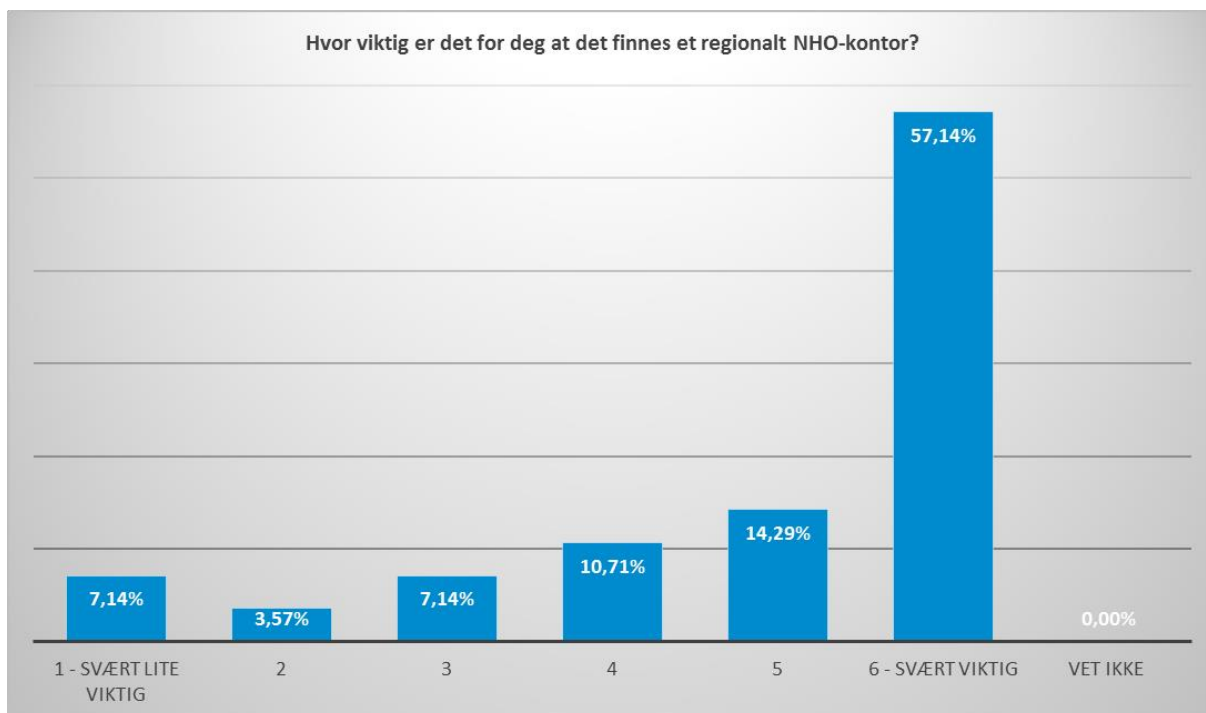
- Sterkt sentralt nasjonalt ledd gjennom NHO Reiseliv sentralt som gir gjennomslagskraft.
- Regionkontorenes rolle og lokal forankring er viktig og må forsterkes. Noen nevner viktigheten av regionale representanter for reiseliv i tillegg.

Neste spørsmål knyttet til organisering, berører det regionale NHO-kontor og det regionale reiselivsstyre.

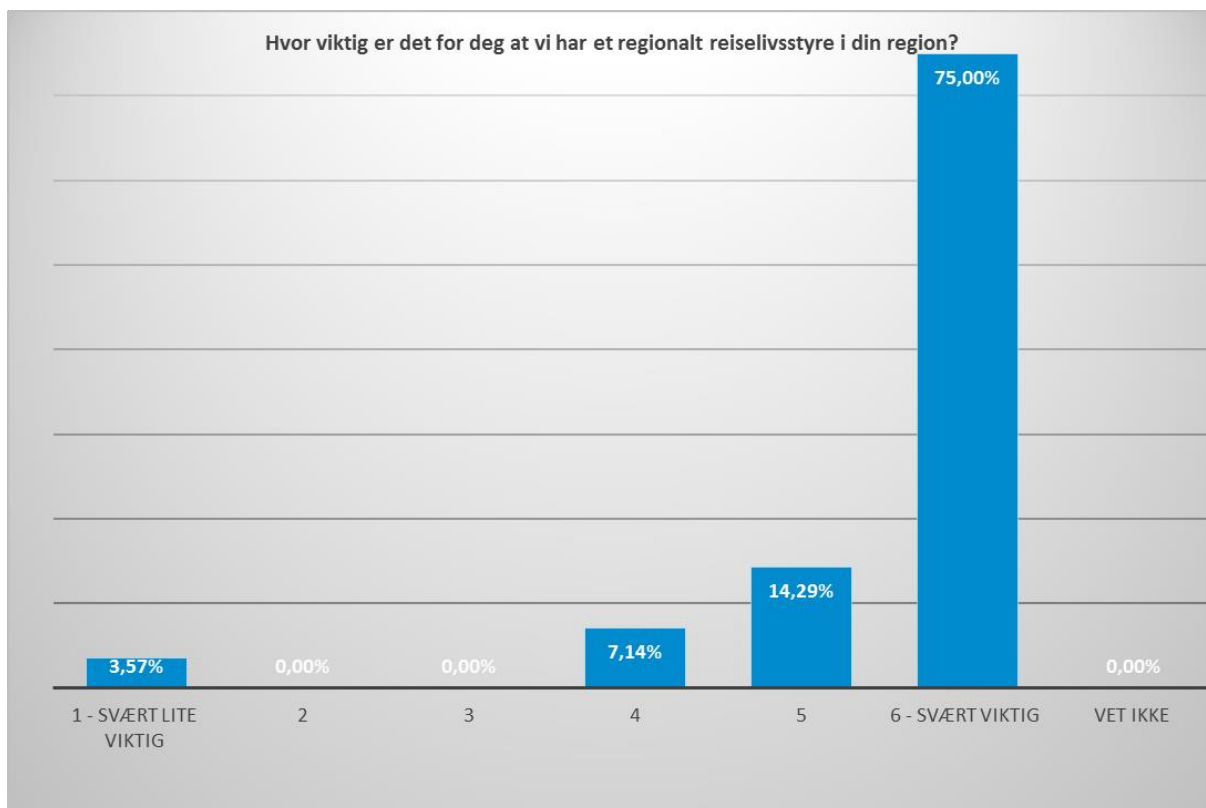
Svar fra medlemmer:



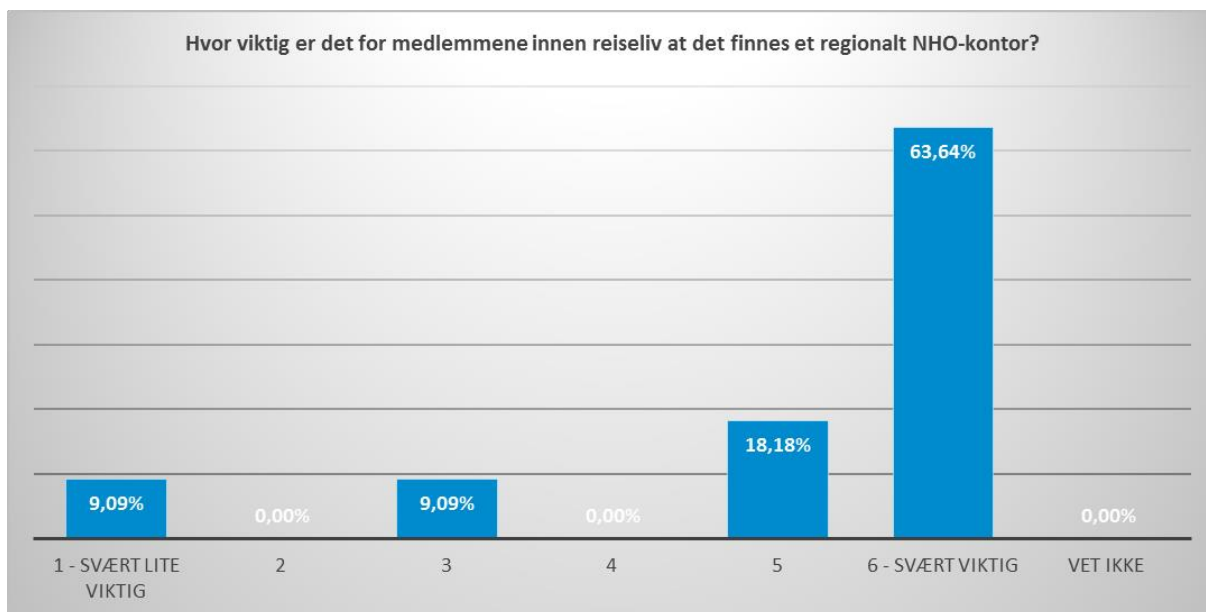
Svar fra regionstyremedlemmer:



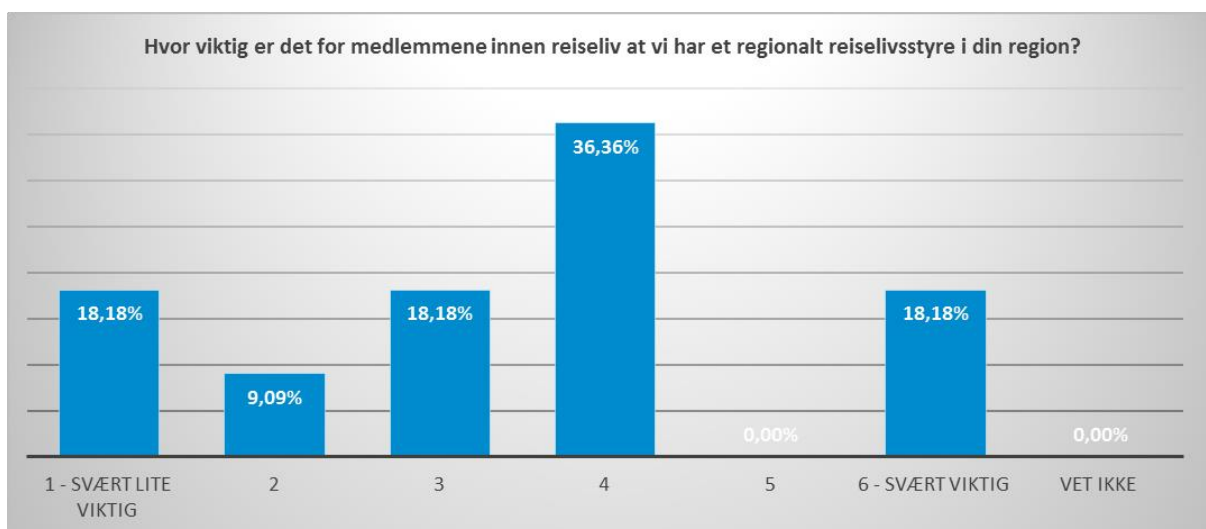
Svar fra regionstyremedlemmer:



Svar fra NHOs regiondirektører:



Svar fra NHOs regiondirektører:



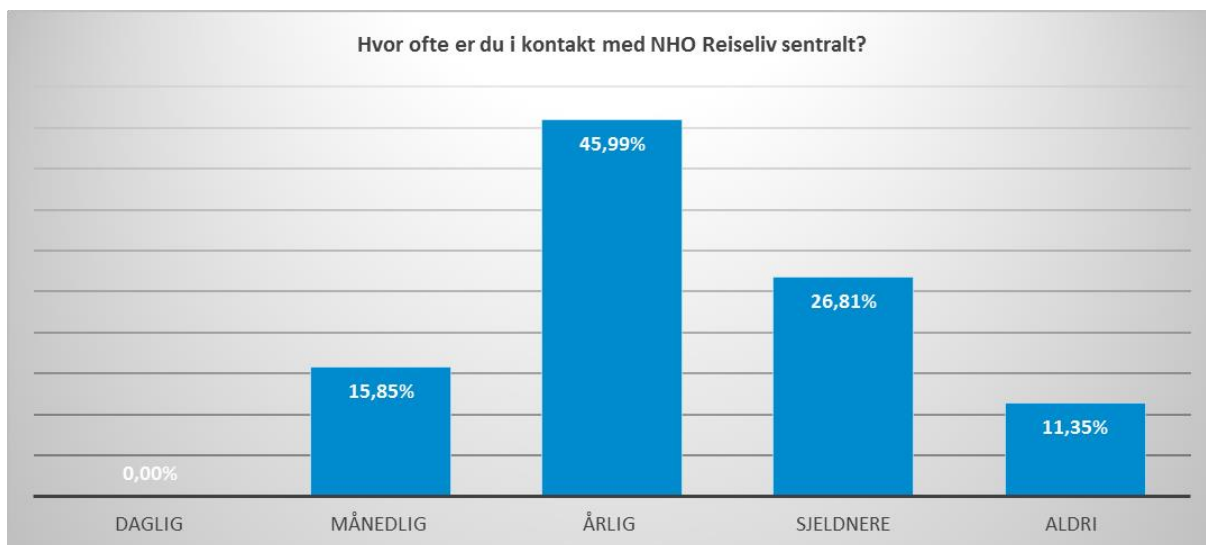
Oppsummering organisering:

- Den løsningen hos medlemmene som samler mest støtte, er en fremtidig organisering hvor NHO Reiseliv jobber gjennom NHOs 15 regionkontor med et eget tilleggsapparat for reiseliv med syv regionstyrer (48,7%). I tillegg er det et flertall av medlemmene som mener det er viktig at vi både har NHOs regionkontor og et regionalt reiselivsstyre (63,3 % og 63%).
- Tendensen er mye sterkere hos regionstyremedlemmene, som viser et stort flertall for en fremtidig organisering hvor NHO Reiseliv jobber gjennom NHOs 15 regionkontor med et eget tilleggsapparat for reiseliv med syv styrer.

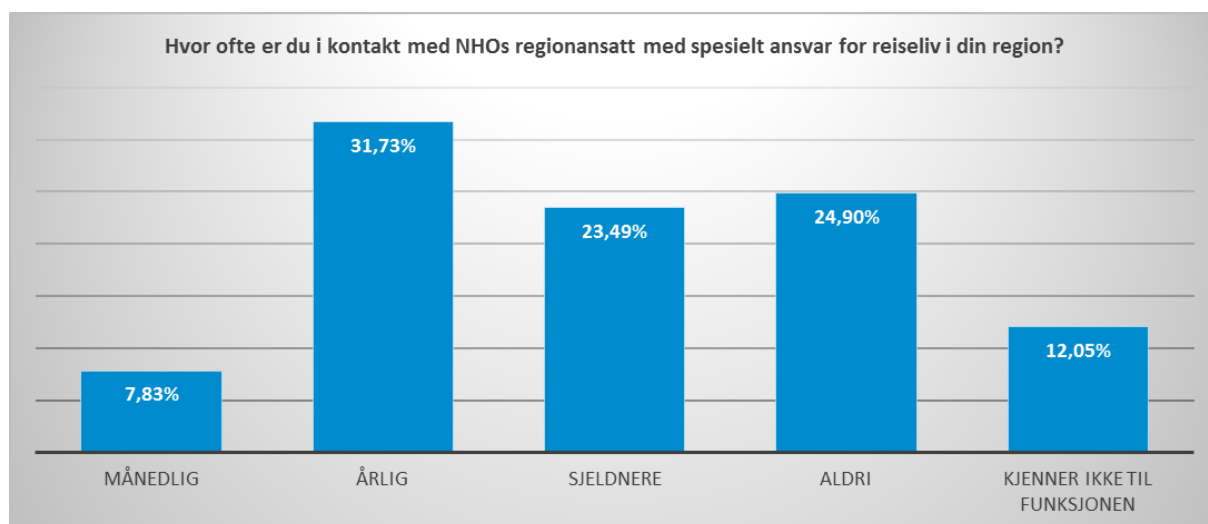
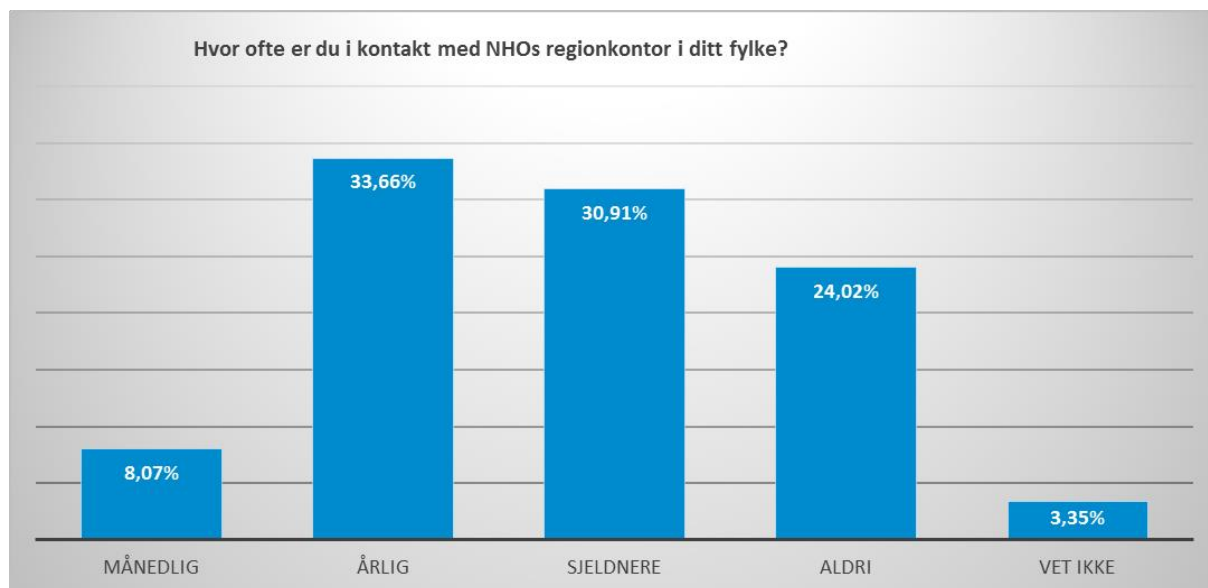
- En stor andel av regionstyremedlemmene mener det er svært viktig med både regionstyrene og regionkontorene.
- Regiondirektørene ønsker klart en fremtidig organisering hvor NHO Reiseliv primært jobber gjennom de 15 NHO regionkontorene, men samtidig svarer 54,5 % at de regionale reiselivsstyrene er viktige for medlemmene. Likevel mener over 90 % av dem at NHO Reiseliv kan ivareta medlemmene på en god måte gjennom de 15 regionkontorene uten et regionalt reiselivsstyre.
- For «annet-alternativet» så vi ingen klare tendenser, eller forslag flere samlet seg om, men konturene gir to hovedretninger; sterkt sentralt nasjonalt ledd gjennom NHO Reiseliv sentralt som gir gjennomslagskraft og de 15 regionkontorenes rolle og lokal forankring er viktig og må forsterkes. Noen nevner viktigheten av regionale representanter for reiseliv i tillegg.

Kontaktfrekvens:

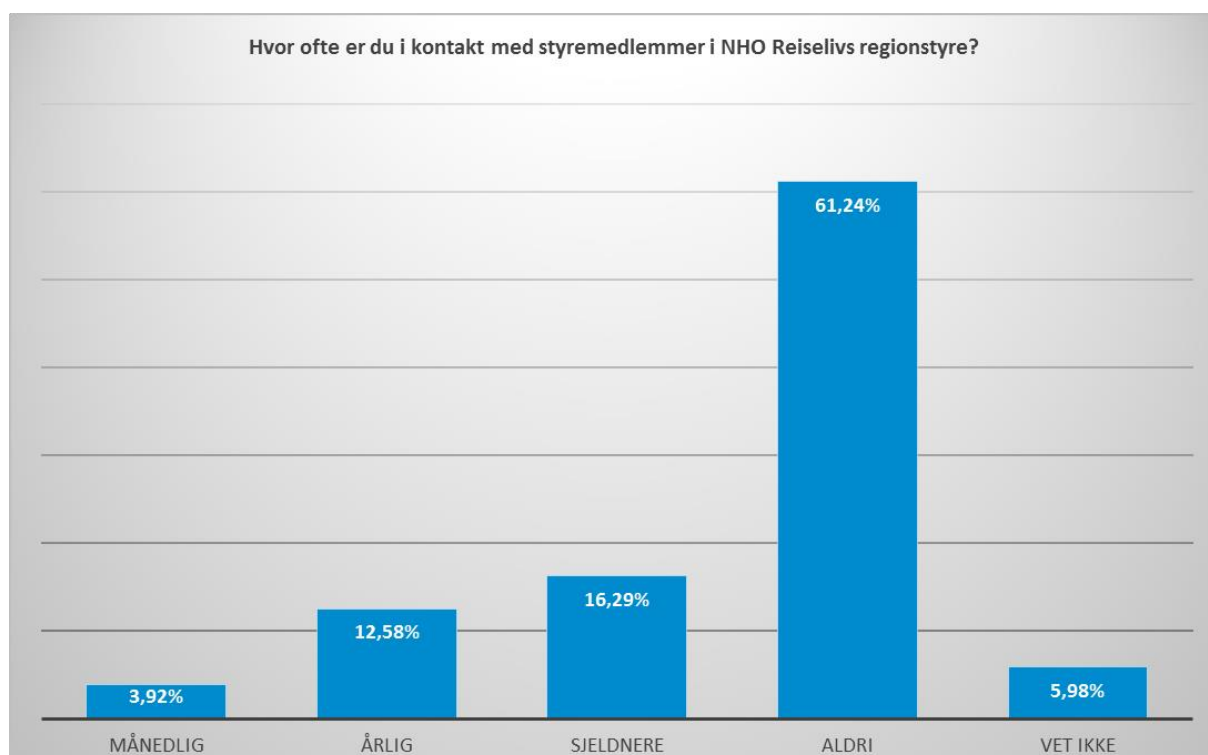
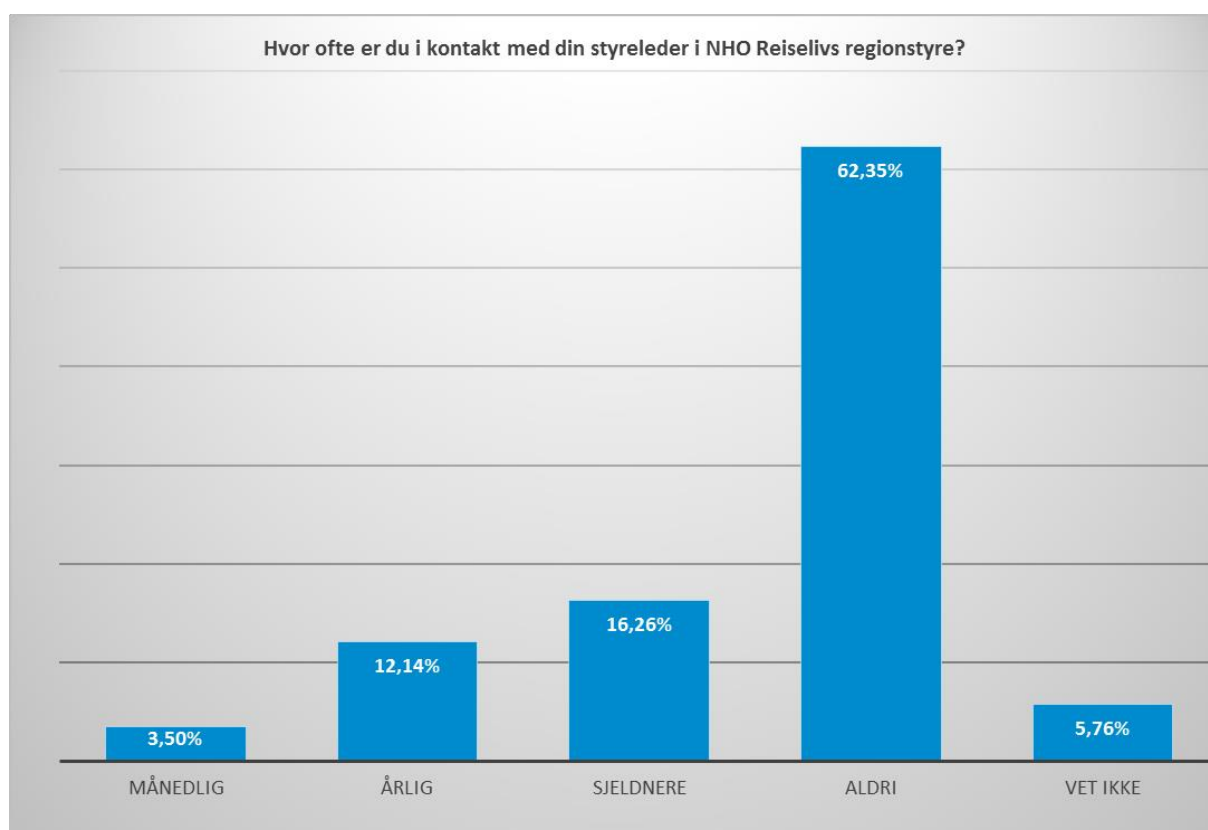
Svar fra medlemmer:



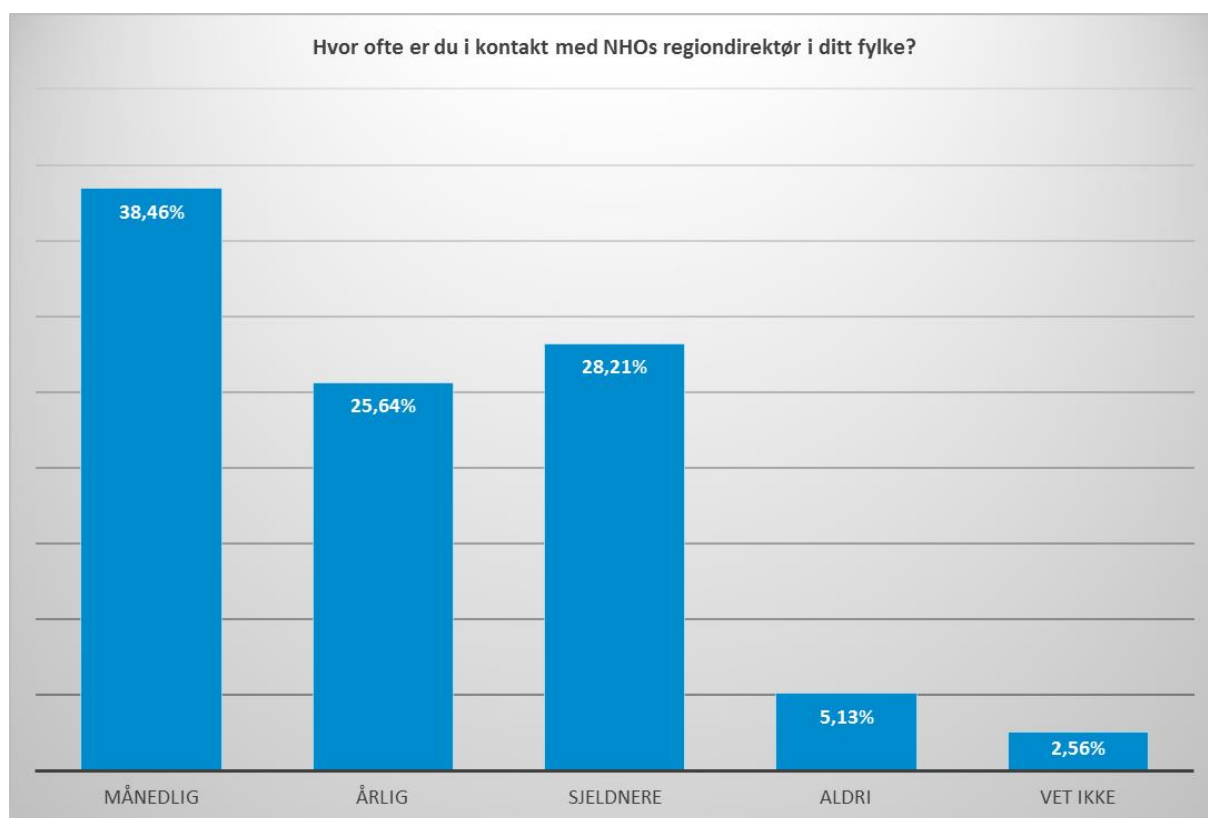
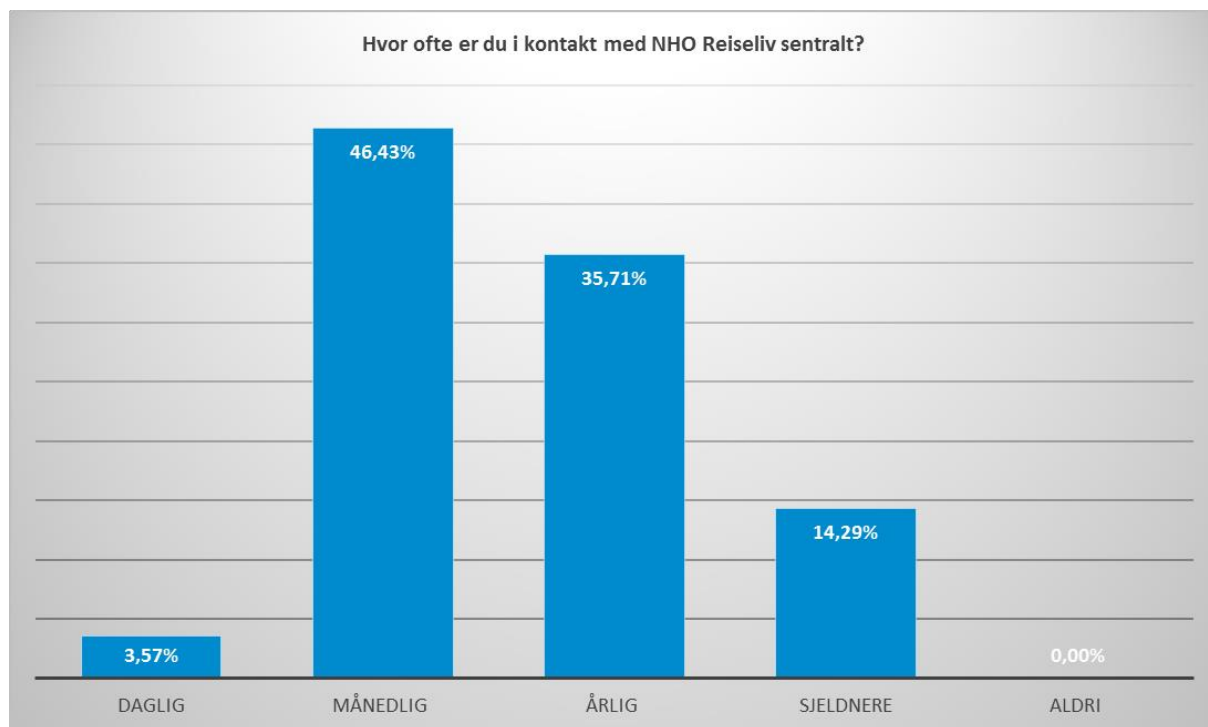
Svar fra medlemmer:



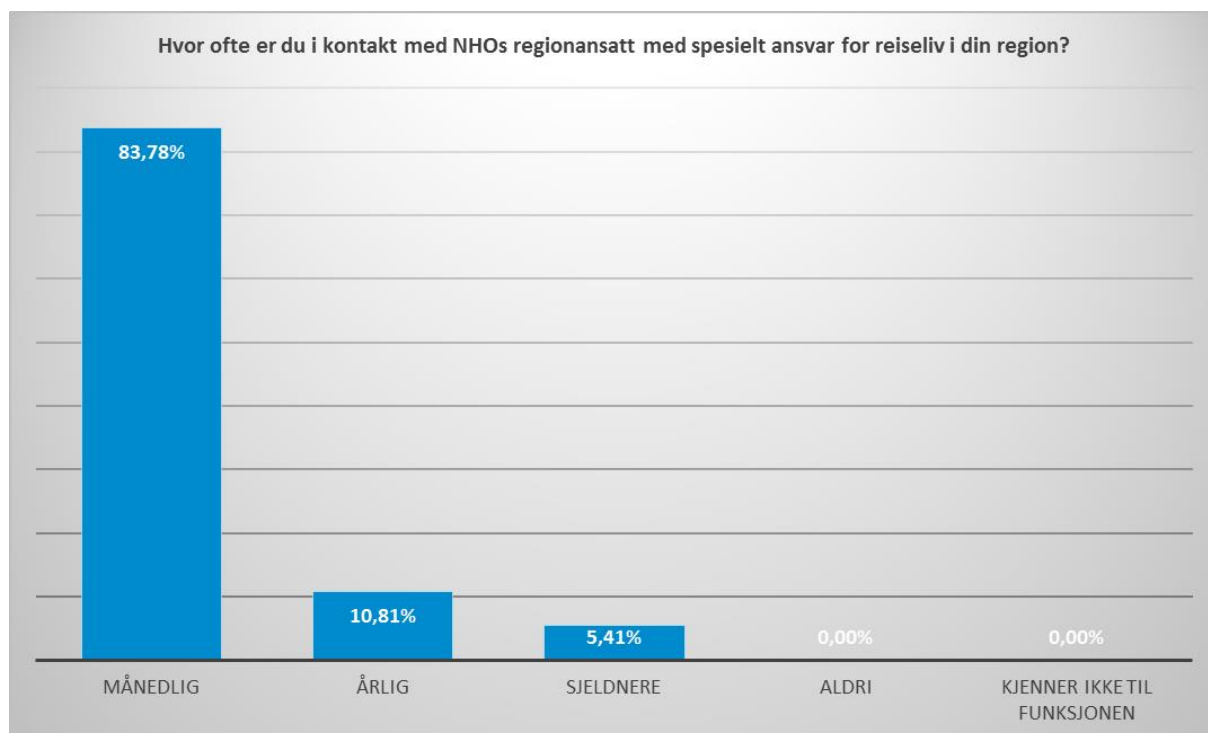
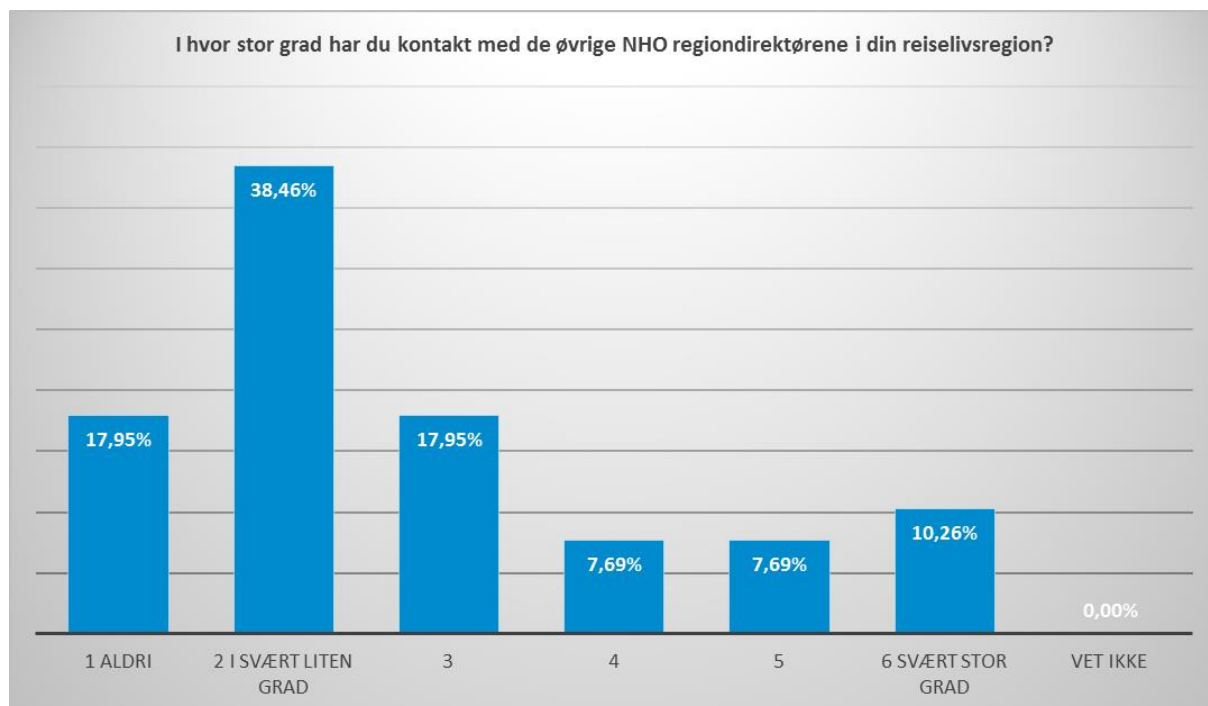
Svar fra medlemmer:



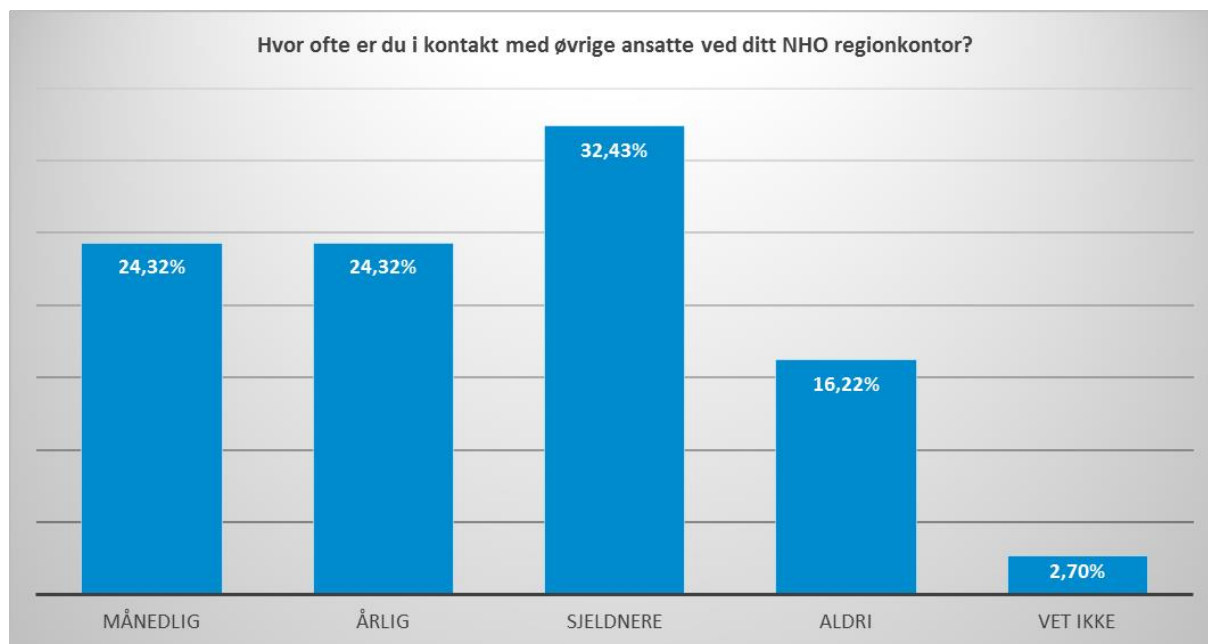
Svar fra regionstyremedlemmer:



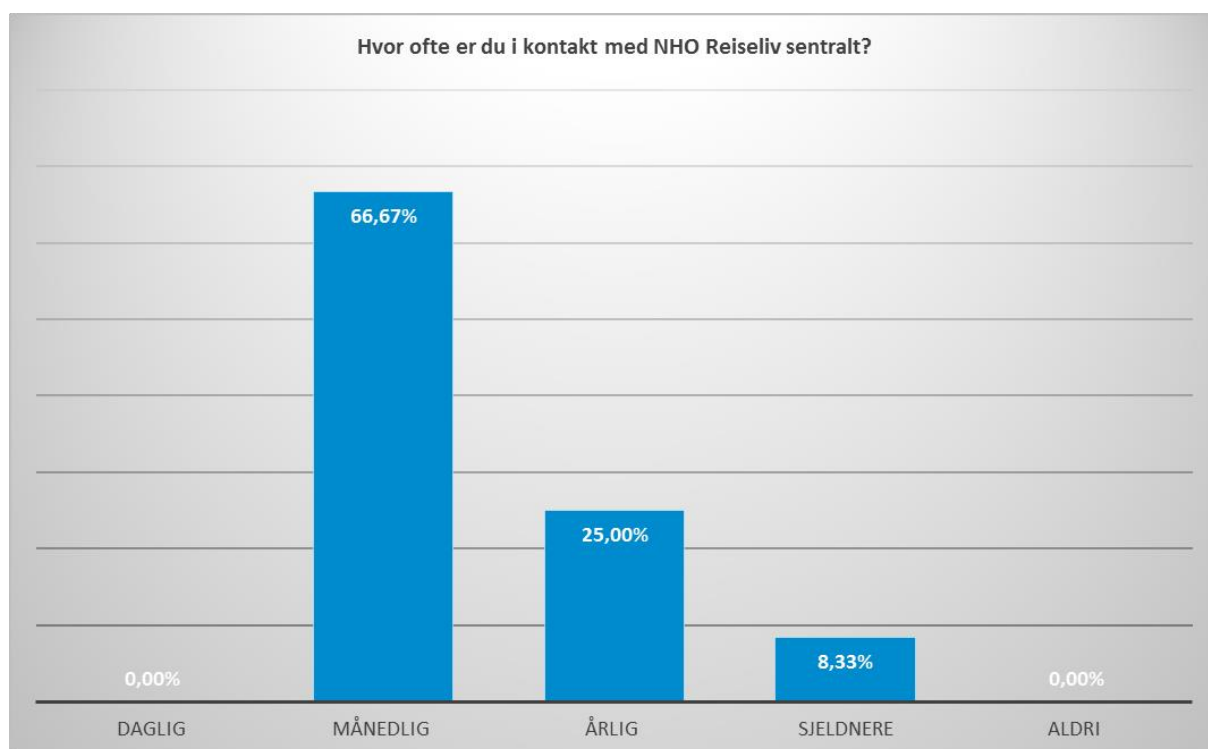
Svar fra regionstyremedlemmer:



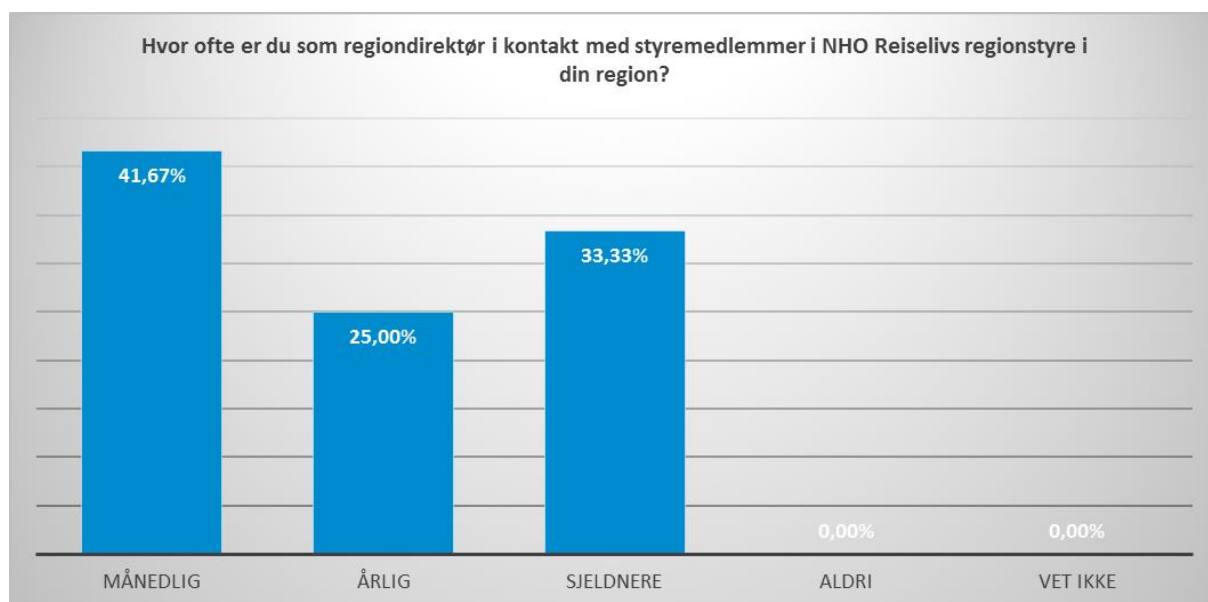
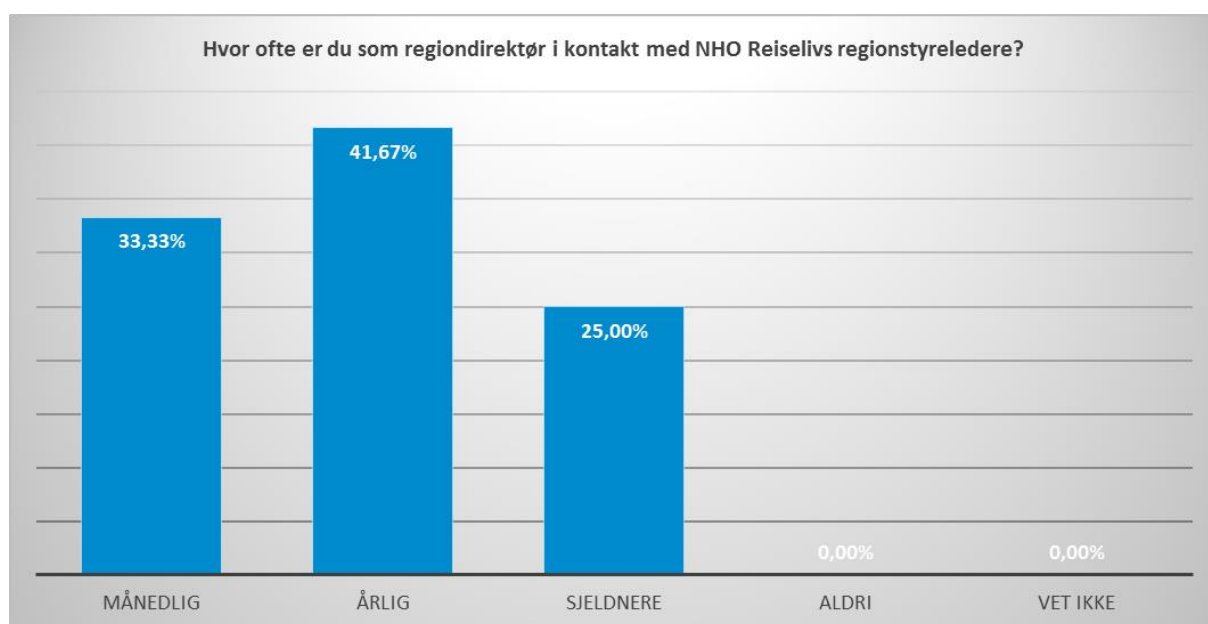
Svar fra regionstyremedlemmer:



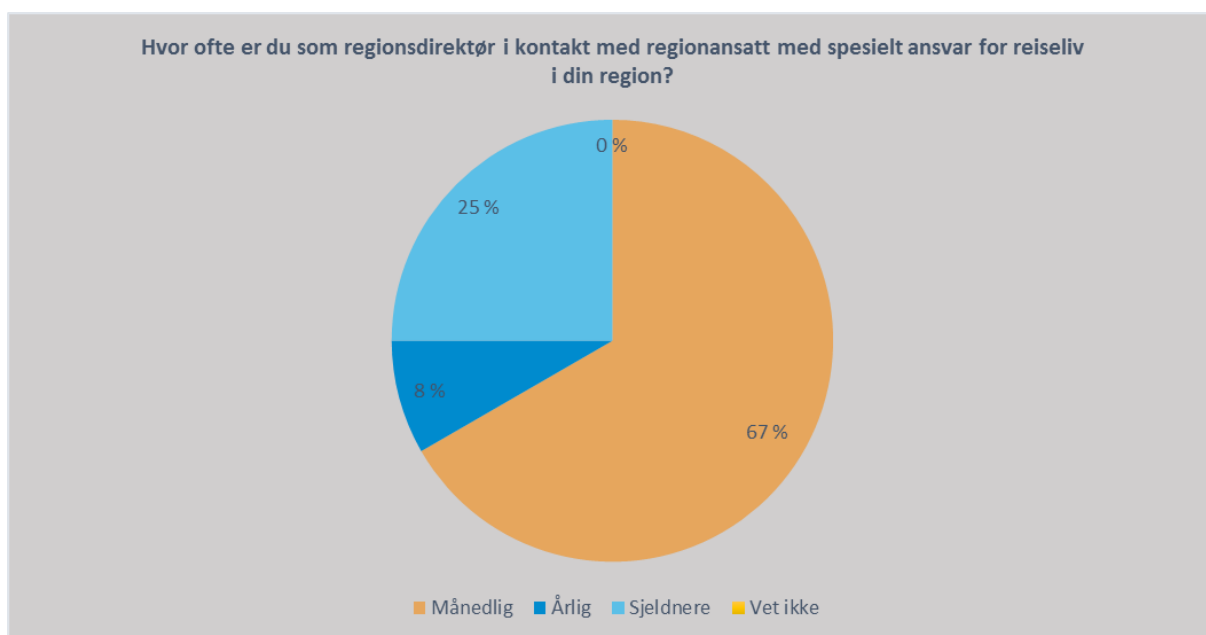
Svar fra regiondirektører:



Svar fra regiondirektører:



Svar fra regiondirektører:



Oppsummering kontaktfrekvens:

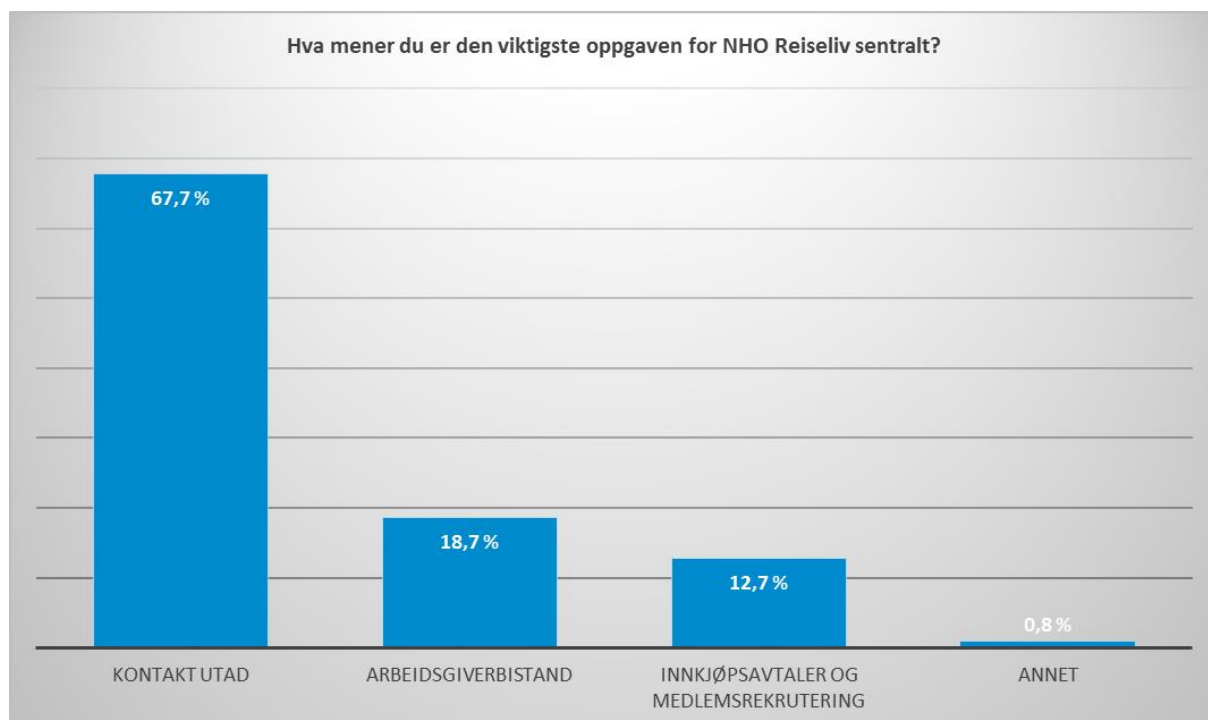
Det er flest medlemmer som er i kontakt med NHO Reiseliv sentralt og regionkontoret, tett fulgt av regionansatte med spesielt ansvar for reiseliv.

Kontaktfrekvens fra medlemmene mot regionstyremedlemmer og regionstyreledere er minst blant målgruppene. Når det gjelder kontakten mellom regionstyremedlemmer og regiondirektører, svarer regiondirektørene at de er oftere i kontakt med regionstyremedlemmer/ledere enn regionstyremedlemmene/ledere sier de er i kontakt med dem. Det er størst kontaktfrekvens mot NHOs regionansatt med spesielt ansvar for reiseliv – både fra regiondirektører og regionstyremedlemmer.

Regionstyremedlemmene ble også spurt om kontakt med øvrige ansatte ved sitt NHO regionkontor og her deler de seg omtrent på midten - 48,6 % (månedlig/årlig) og 48,6 % (sjeldnere og aldri). Halvparten av regionstyremedlemmene svarer at de er i kontakt med NHO Reiseliv minst en gang per måned.

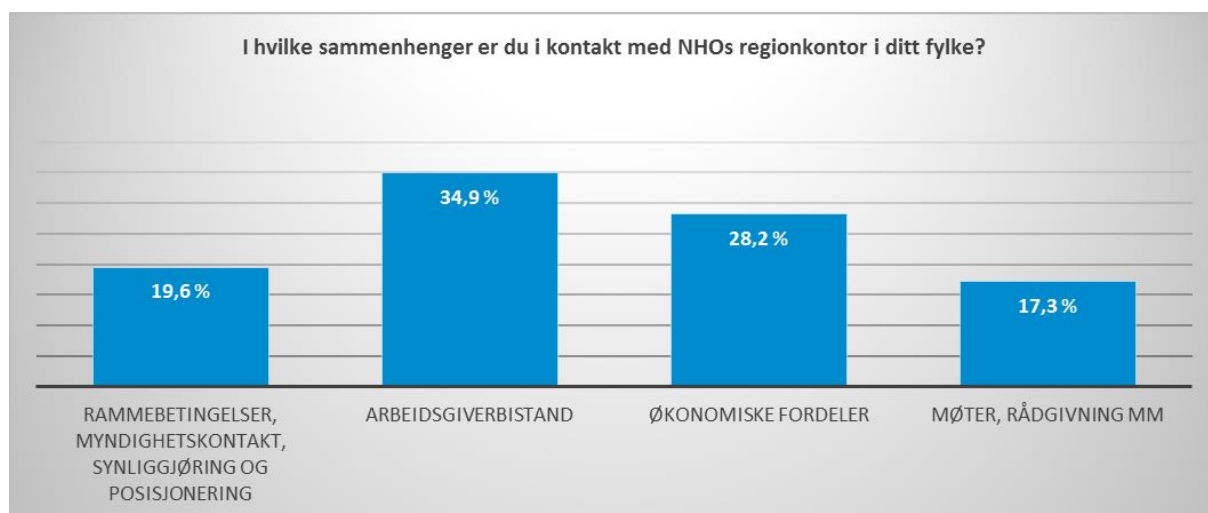
Kontaktsammenhenger:

Svar fra medlemmer:

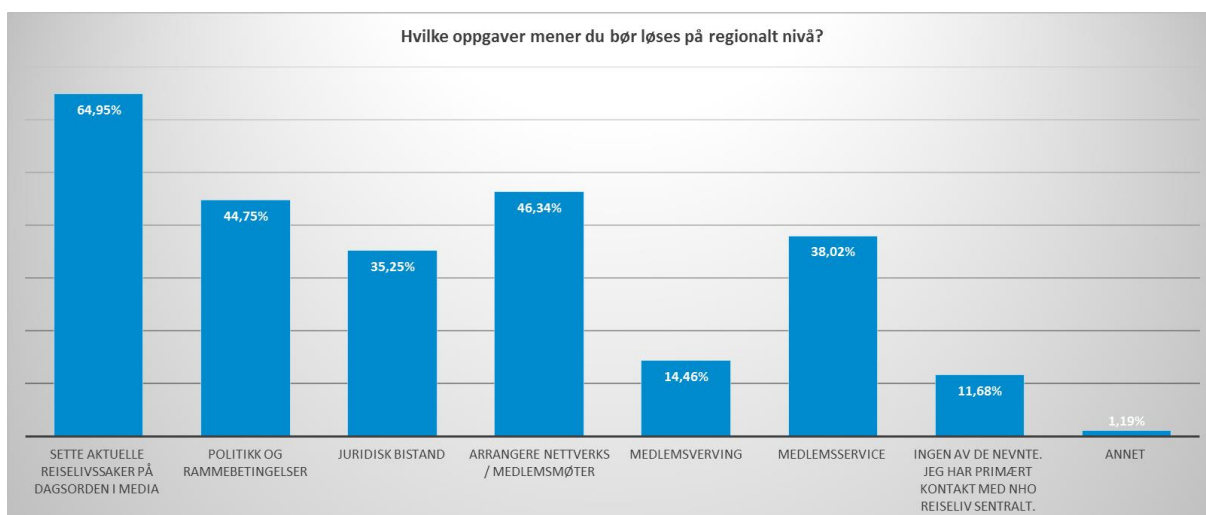
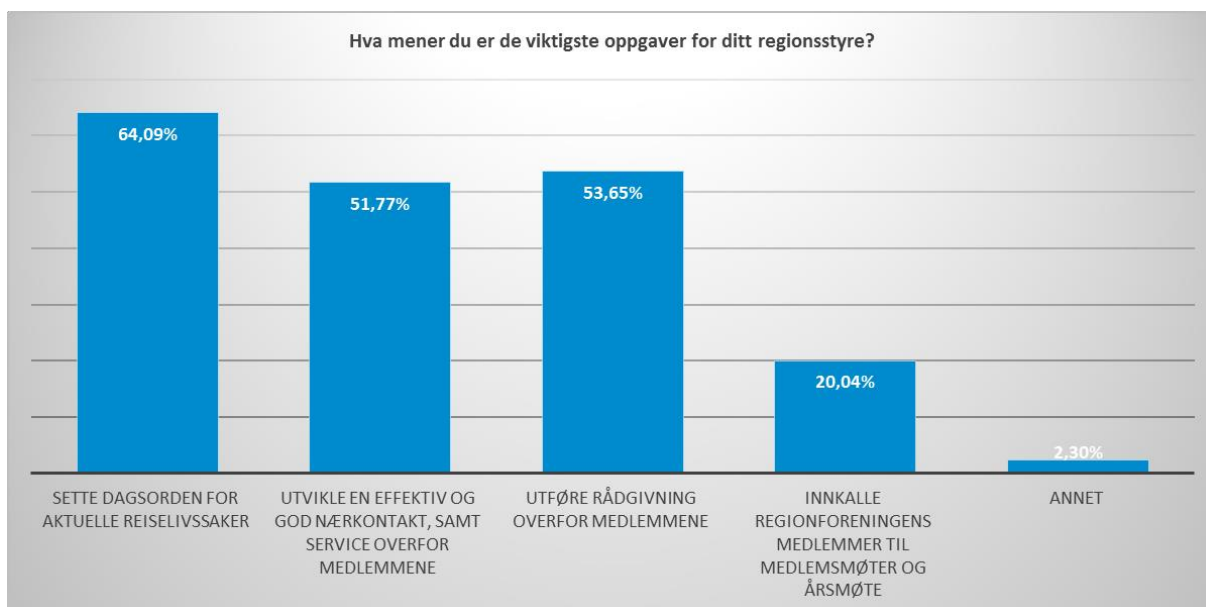
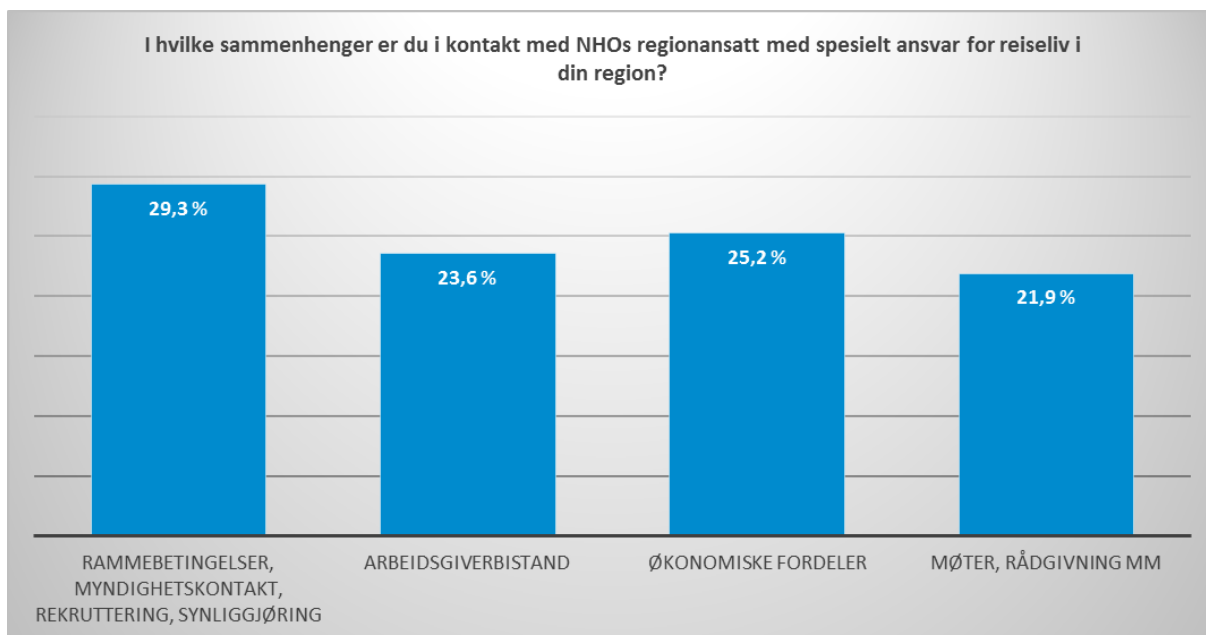


"Kontakt utad" = myndighetskontakt/analyser, mediesynlighet/pr, medlemsservice

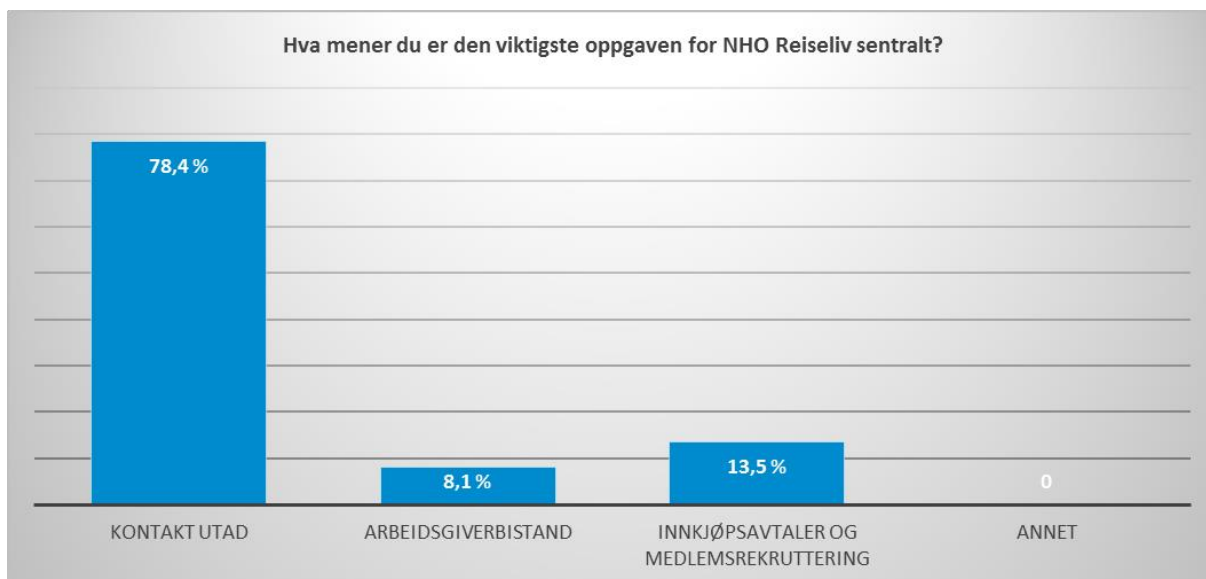
"Arbeidsgiverbistand" = juridisk bistand, lønn/tariff og HMS



Svar fra medlemmer:

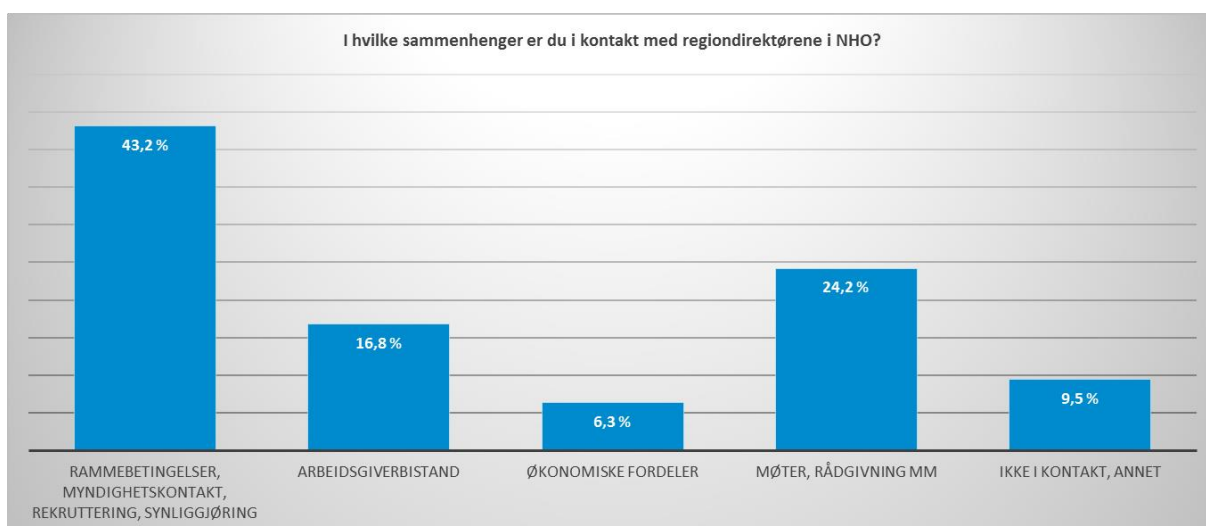


Svar fra regionstyremedlemmer:

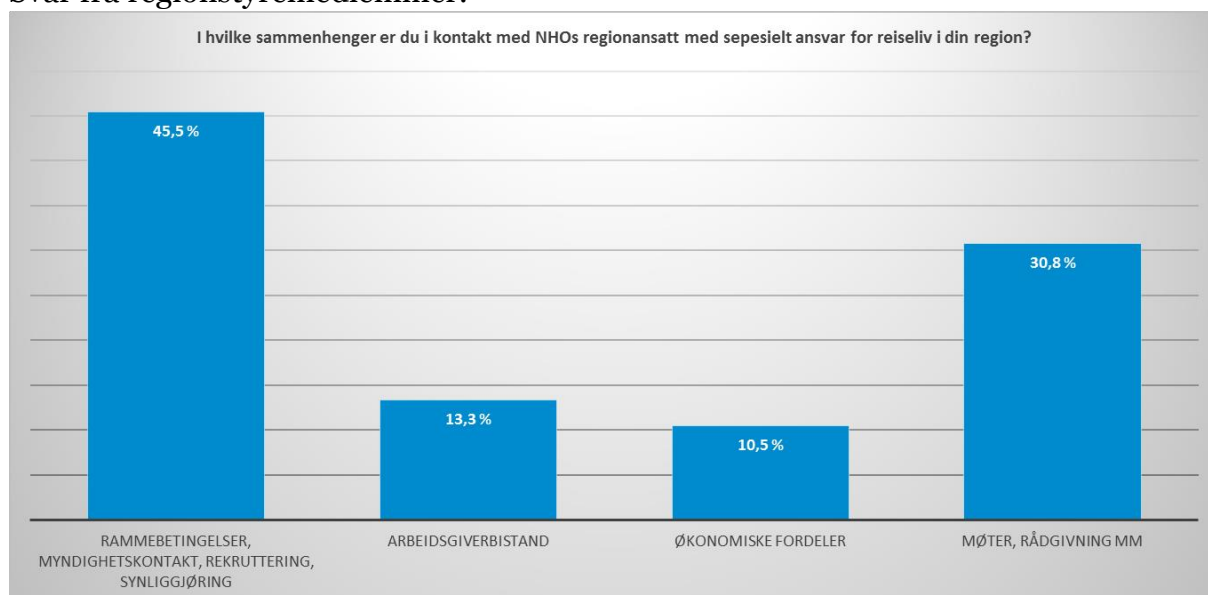


Kontakt utad: myndighetskontakt/analyser, mediesynlighet/pr, medlemsservice

Arbeidsgiverbistand: juridisk bistand, lønn/tariff og HMS



Svar fra regionstyremedlemmer:



Oppsummering kontaktsammenhenger:

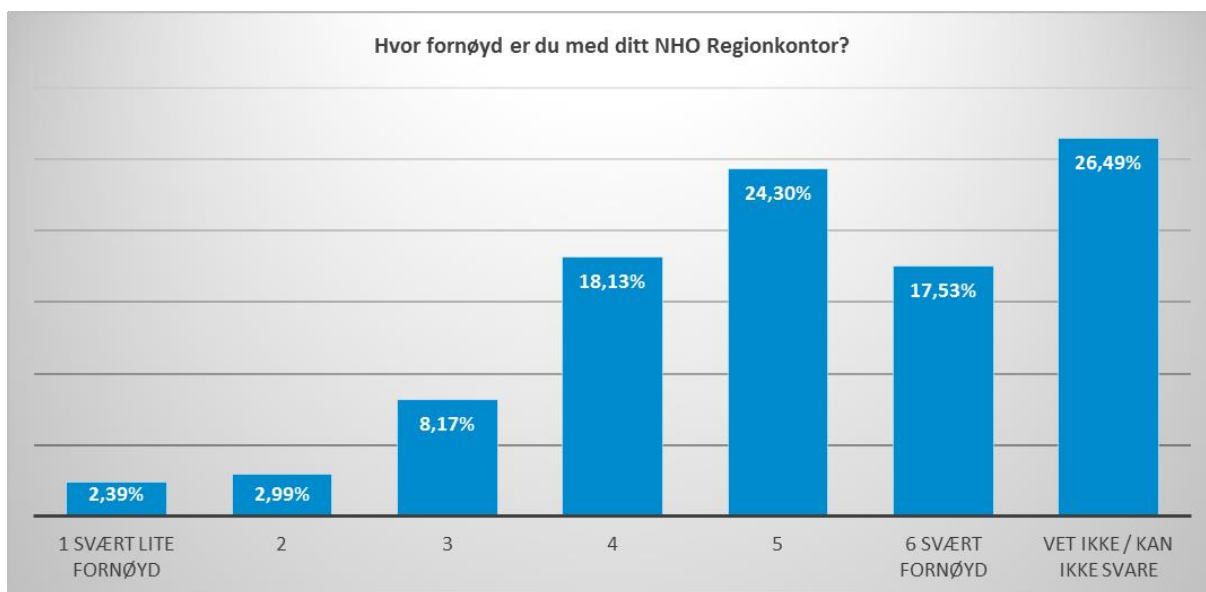
Gjennomgående kan vi se at medlemmene mener NHO Reiseliv sentralt må ha fokus på «det eksterne» - kontakt med myndighetene/mediesynlighet, dette er også hovedårsaken til deres kontakt mot NHOs regionansatt med spesielt ansvar for reiseliv.

Juridisk bistand og lønn/tariff er hovedårsaken til at våre medlemmer tar kontakt med sitt NHO regionkontor. Når det gjelder oppgaver, mener medlemmene at regionstyrene bør ha som viktigste oppgave å sette dagsorden for aktuelle reiselivssaker; dette forsterkes gjennom spørsmålet om hvilke oppgaver medlemmene mener bør løses på regionalt nivå, hvor ca. 65 % svarte "sette aktuelle reiselivssaker på dagsorden i media".

Over halvparten av regionstyremedlemmene mener myndighetskontakt og analyser er de viktigste oppgavene for NHO Reiseliv sentralt. De viktigste årsaker til at regionstyremedlemmene er i kontakt med regiondirektøren er reiselivet og rammebetingelser, og kontaktsammenheng mot NHO regionansatt med spesielt ansvar for reiseliv, handler om reiselivet og rammebetingelser, planlegging av møter og aktiviteter og søke/i faglige råd innenfor reiseliv.

Hvor fornøyd er medlemmene med sitt NHO regionkontor?

Svar fra medlemmene:



Oppsummering tilfredshet:

59,9 % av medlemmene sier de er fornøyd med sitt regionkontor, og når vi vet at 41,8 % er i kontakt med regionkontoret minst en gang per år, må vi kunne anta at majoriteten av de som er i kontakt er de som er fornøyd. Dette kan også sees gjennom en stor andel «vet ikke/kan ikke svare» - da må vi kunne anta at en stor del av disse, er de som ikke er i kontakt.

Fysiske medlemsmøter – viktighet, innhold og deltagelse:

76,8 % av medlemmene har ikke deltatt på NHO Reiselivs medlemsmøter det siste året, men 48,8 % av medlemmene sier at det er viktig at det arrangeres «fysiske» medlemsmøter. I tillegg sier nesten 60% at faglig relevant innhold er det viktigste for å delta. 89,3 % av regionstyremedlemmene mener det er viktig at det arrangeres «fysiske» medlemsmøter (scorer mellom 4 og 6 hvor 6 er "svært viktig") og 71,4 % av disse sier faglig relevant innhold er det viktigste for å delta. Alle regiondirektørene mener det er viktig for medlemmene at det arrangeres «fysiske» medlemsmøter (scorer mellom 4 og 6 hvor 6 er "svært viktig"). 66,7 % av disse mener faglig relevant innhold er det viktigste for at medlemmene skal delta.

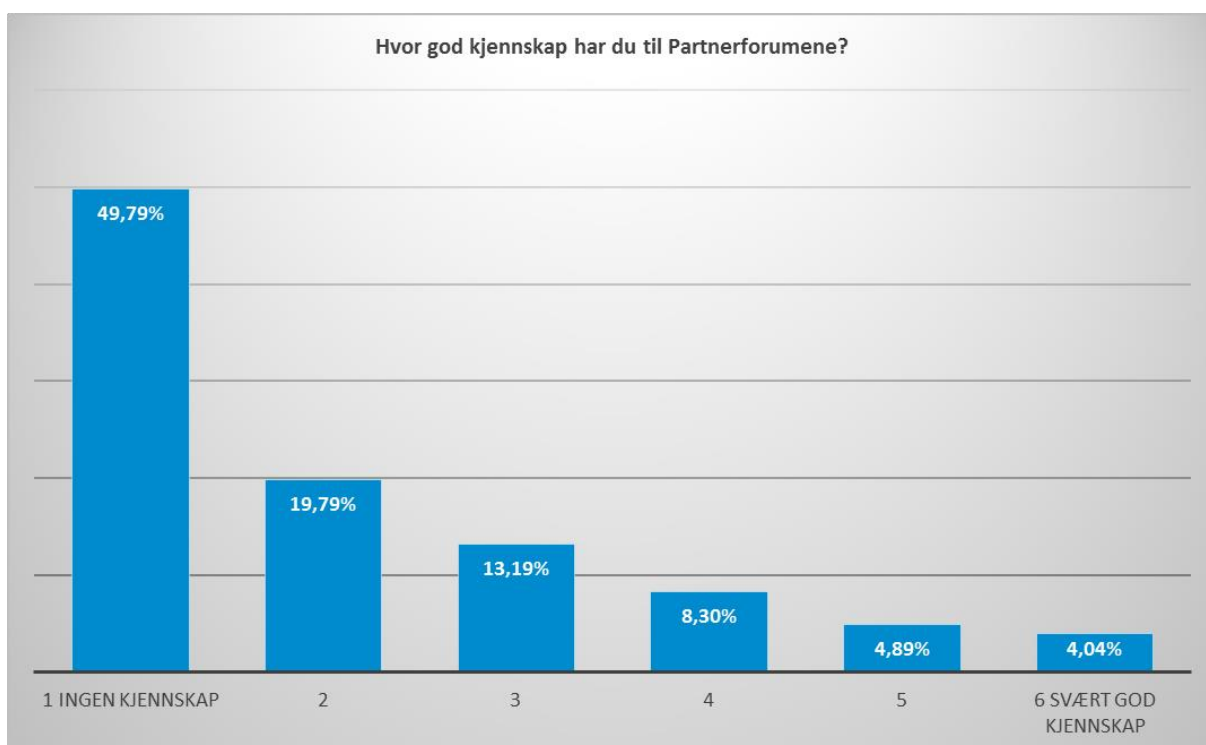
Oppsummering tema medlemsmøter:

Alle målgrupper i undersøkelsen mener medlemsmøter er viktig, også medlemmene, som møtene arrangeres for. Det må bemerkes at NHOs regiondirektører og regionstyremedlemmer mener det er viktigere med fysiske møteplasser enn hva medlemmene mener. Faglig relevant innhold er det viktigste kriteriet for alle for at de skal delta. Likevel sier hele 76,8 % av medlemmene at de ikke har deltatt på noen medlemsmøter det siste året.

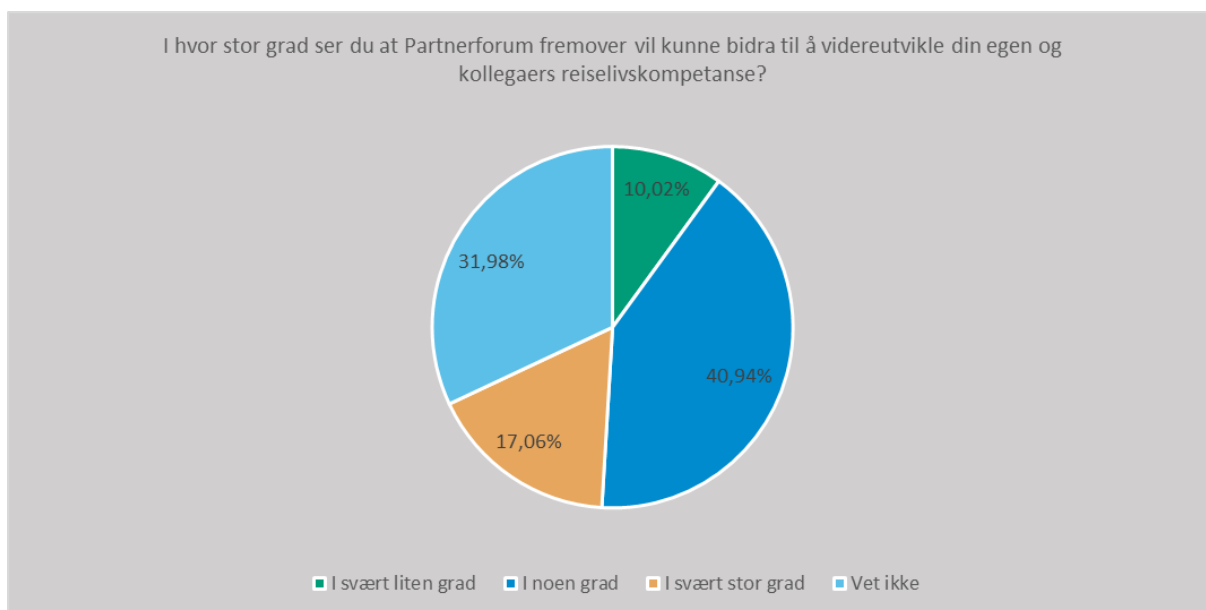
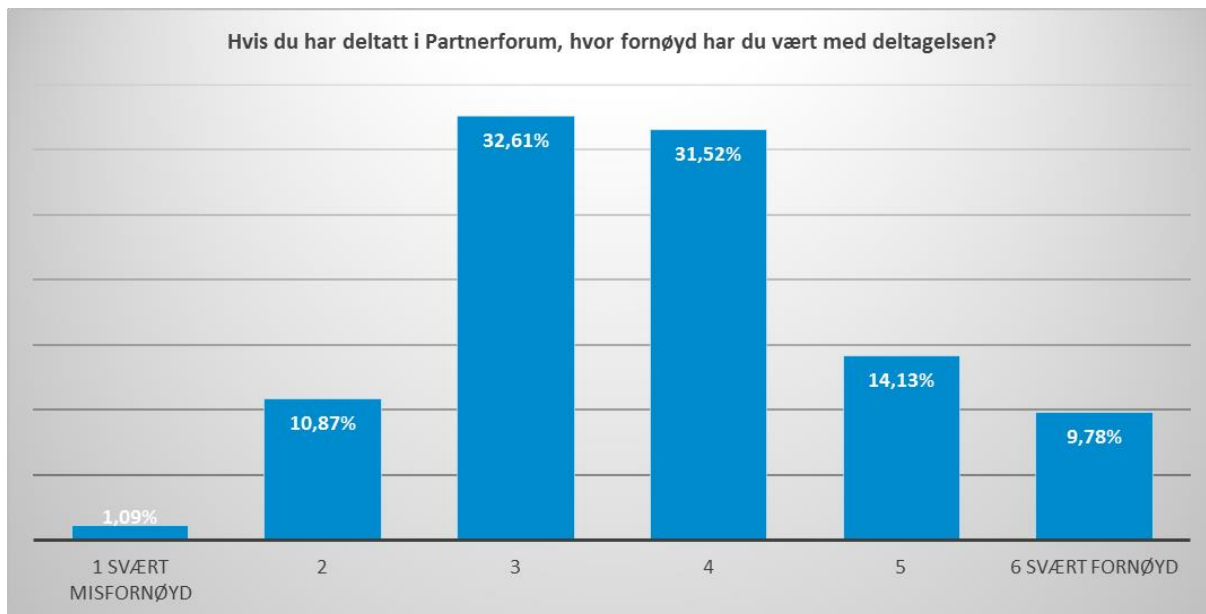
Samtidig er det viktig å ha med seg det digitale perspektivet her. Flere nevner i samtaler at de digitale møteplasser vil bli enda viktige for fremtiden og da særlig knyttet til informasjon og delingsbehov. De "fysiske" nettverkene kan dermed ha større fokus på den faglige utviklingen, erfaringsutveksling og samarbeidsmuligheter.

Bransjefora/Partnerforum:

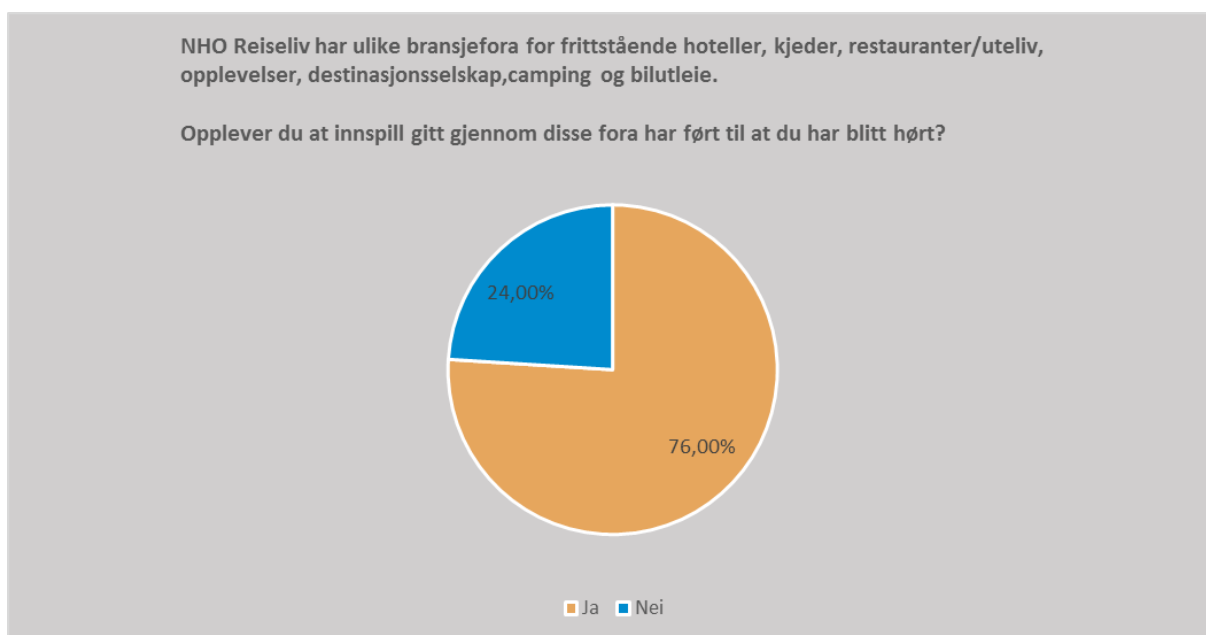
Svar fra medlemmer:



Svar fra medlemmene:



Svar fra medlemmene:



Svar fra regionstyremedlemmer og regiondirektører:

Vedrørende kjennskap til Partnerforumene, ligger 64,8 % av regionstyremedlemmene mellom på 4-6, hvor 6 er svært god kjennskap.

På svar om fornøydhets ved eventuell deltagelse, ligger 59,1 % av regionstyremedlemmene på en skala fra 4-6 og nesten 60 % mener at partnerforaene i noen grad vil kunne bidra til å videreutvikle egen og kollegaers reiselivskompetanse.

62,1 % av regionstyremedlemmene ligger mellom 4-6 på en skala hvor 6 er svært viktig på spørsmål om viktigheten av Partnerforum for nettverksbygging. 86% av regionstyremedlemmene som har deltatt, mener deres innspill har blitt hørt. Når det gjelder regiondirektørene kjenner 66,7 % av de til partnerforaene, men halvparten av de vet ikke om medlemmene har vært fornøyd med deltagelsen. Samtidig mener 75 % at partnerforaene i noen og svært stor grad vil kunne bidra til mer fornøyde medlemmer for fremtiden.

Oppsummering tema bransjefora/partnerforum:

Selv om nesten halvparten av medlemmene ikke kjenner til partnerforaene, sier 58 % at de tror disse ville kunne bidra til å videreutvikle kompetansen for fremtiden og 76 % av de som har deltatt, mener deres innspill har blitt hørt gjennom deltagelse. Kjennskapen til partnerforaene er høyere hos regionstyremedlemmene og hos regiondirektørene og over halvparten av disse har en positiv tanke om partnerforaene for fremtiden. Det er en stor andel av de som har deltatt – både medlemmer og regionstyremedlemmer, som mener deres innspill har blitt hørt gjennom partnerforum.

Kampanjer:

Vi spurte noen spørsmål rundt kampanjer/saker i media i regi av NHO sentralt; dette for avdekke kjennskap. Vi spurte medlemmene om de hadde sett NHO fronte noen navngitt saker i media (arbeidsmiljøloven, yrkesfag og formueskatt). Over halvparten av hadde sett NHO fronte disse sakene i media. Andelen som hadde sett sakene blant regionstyremedlemmene var mye større – oppimot 90 % hadde sett NHO fronte sakene i media.

Oppsummering tema kampanjer:

Over halvparten av medlemmene hadde lagt merke til de nevnte sakene i media, mens en mye større andel av regionstyremedlemmene hadde sett det samme.

Verving:

For å få et bilde av hvordan verving av nye medlemmer til NHO Reiseliv skjer, stilte vi noen spørsmål rundt dette. 42,7 % av medlemmene svarte «eget initiativ» på spørsmålet om hvem som hadde vervet deg som medlem. Svarene fordelte seg deretter ganske jevnt på de andre alternativene – fra 6,4 % til 15,6%.

På konkret spørsmål om du har blitt rekruttert som medlem gjennom de som er styremedlemmer i NHO Reiselivs regionstyrer, svarte 92,9 % av medlemmene nei.

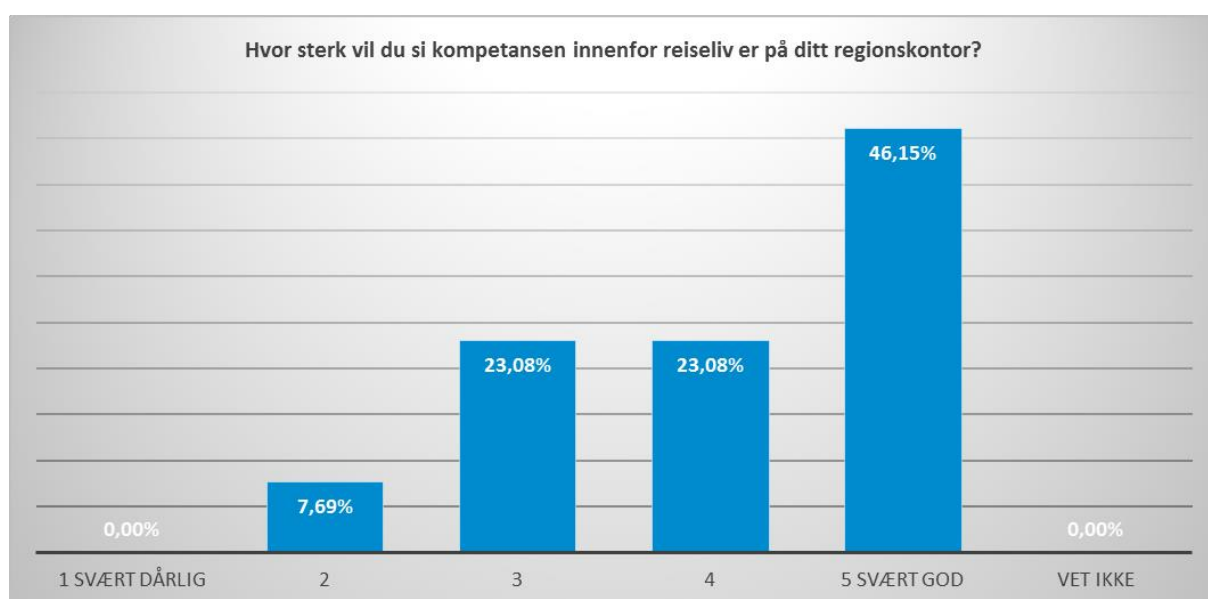
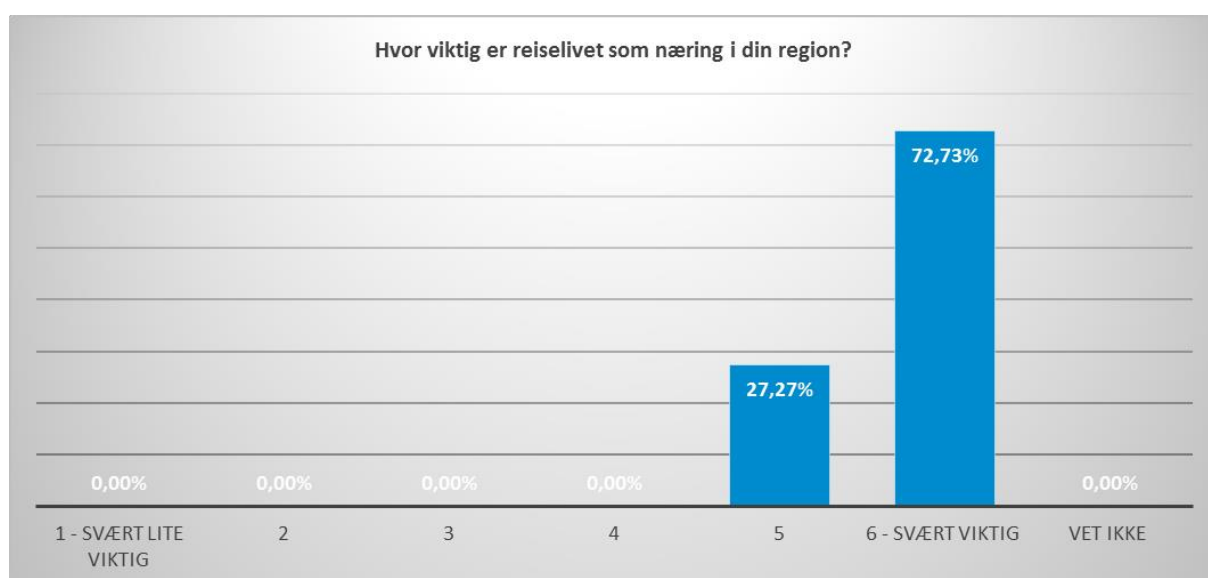
Vi spurte regionstyremedlemmene om hvor mange medlemmer de hadde rekruttert gjennom sitt styreverv, og 18,9 % mente de hadde rekruttert flere enn 5, mens 21,6 % mente ingen. Nesten 30 % visste ikke. Samtidig scoret de også høyest på eget initiativ (39,3 %) med spørsmål om hvem som hadde vervet seg selv som medlem.

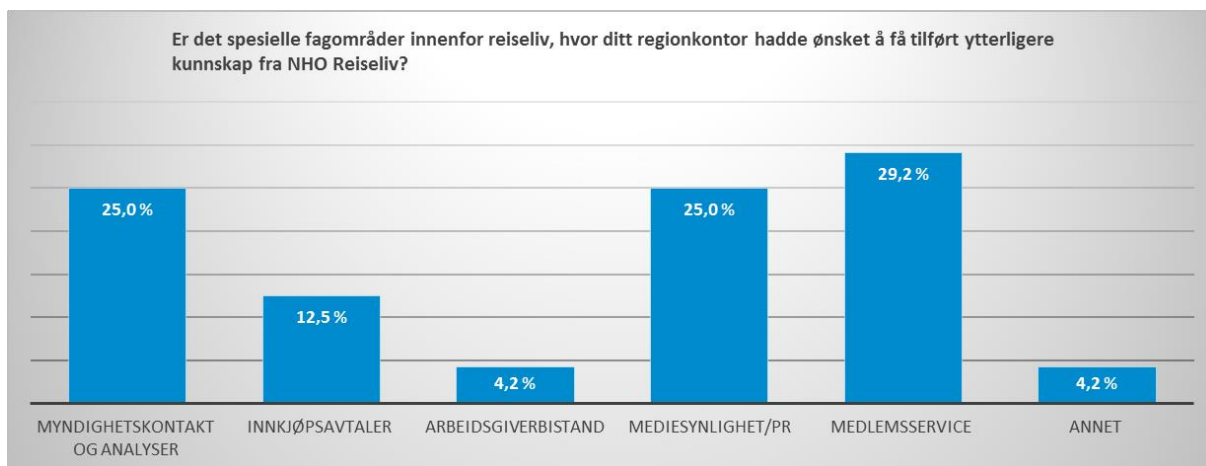
Vi spurte også regiondirektørene hvor interessant det var for deres regionkontor å verve medlemmer innenfor reiseliv; her svarte 90,9 % 6 (svært interessant) på en skala fra 1-6 – den resterende 9,1 % lå på 5.

Oppsummering tema verving:

Nesten halvparten har blitt medlem i NHO Reiseliv på "eget initiativ", og for regionstyremedlemmene var tallet litt lavere på samme spørsmål. Regiondirektørene ga et tydelig signal på at det er viktig å verve medlemmer innenfor reiseliv.

Skreddersydde spørsmål til regiondirektørene:





Oppsummering skreddersydde spørsmål regiondirektører:

Reiselivet er en viktig næring for NHOs regiondirektører, og de mener også at reiselivskompetansen på deres respektive kontorer er god.

På spørsmål om det er spesielle fagområder de ønsket å få tilført ytterligere kompetanse fra NHO Reiseliv, samlet svarene seg hovedsakelig på tre områder; Myndighetskontakt og analyse, mediesynlighet/PR og medlemsservice.

På åpent spørsmål om hva regiondirektørene vil gjøre for å støtte reiselivsnæringen i egen region, fikk vi følgende konkrete tilbakemeldinger: Tett kontakt og dialog med medlemmene, samarbeid, fremme viktige politiske saker og sikre gode rammebetingelser, påvirke for næringen i de riktige fora/nettverk, synlighet/omdømme, rekruttering, oppfølging som de andre landsforeningene gjennom godt samarbeid.

Slik svarer regiondirektørene på spørsmålet om hvordan reiselivsnæringen kan kombineres med andre ansvarsområder og oppgaver på eget kontor: Jobbe med reiselivet sammen med de andre næringene – problemstillingene er ofte av generell art og gjelder for flere bransjer, arbeidet for regionkontorene konsentreres nå rundt to retninger: politisk gjennomslagskraft og markeds/medlemsarbeid/verving; dette gjelder også reiseliv og kombineres godt med andre næringer.

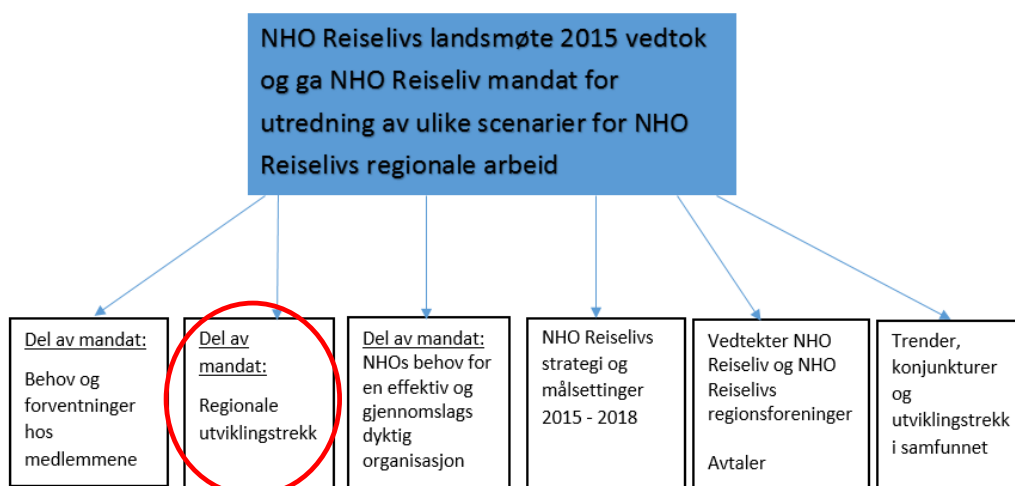
Samtaler/møter:

Flere av medlemmene har gitt tilbakemelding om at de er positive til prosessen som nå gjøres med utredning av regionapparatet. Gjennom de samtalene vi har referert til

under metodekapitlet, har det fremkommet flere momenter som omhandler medlemmenes behov og forventninger. For detaljene i disse tilbakemeldingene, se eget vedlegg til rapporten.

Vi presiserer at vi har gjengitt utdrag av samtalene, og det som fremkommer er dermed subjektive meninger fra de personene vi har snakket med. Innspillene har konsentrert seg rundt følgende hovedpunkter; breddejobbing, medlemsmøter, full effekt av de 15 NHOs regionkontorer, nasjonalt, regionalt arbeid og digitalt/nettverk/framtidstanker.

5.2 Regionale utviklingstrekk



I undersøkelse nummer to, stilte vi konkret spørsmålet «Ser du noen konjunkturedringer som vil kunne påvirke reiselivsnæringen i din region de neste 5 årene? Spørsmålet ble stilt til både medlemmer, regionstyremedlemmer/ledere og regiondirektørene og svarer direkte på den delen av mandatet fra landsmøtet som sier at analysen også skal ta utgangspunkt i regionale utviklingstrekk. Svarene kan grupperes rundt følgende hovedområder:

5.2.1 Moms og avgifter

Det var mange tilbakemeldinger på at utviklingen på mva-satsen ville påvirke reiselivs-næringen; nærmere spesifisert reiselivsmomsen på 2 %, samt fortsatt differensiering av matmomsen.

Kommentar; siden denne undersøkelsen ble gjennomført, besluttet Stortinget i budsjettforliket ved årsslutt 2015 å øke mva-satsen for reiselivstjenester med 2 %.

5.2.2 Oljenæringen

Fallet i oljeprisen med påfølgende utfordringene innenfor olje - og gassindustrien med underleverandører, påvirker flere av våre medlemsbedrifter negativt. Det merkes særlig på bedriftsmarkedet, da disse aktørene må redusere sin virksomhet og sine aktiviteter. Rederier, verft og maritim næring er store kunder i reiselivet, det vil påvirke aktivitet og lønnsomhet for næringen når disse reduserer sin aktivitet. Dette gir også en tilspisset konkurransesituasjon, og særlig da noen steder hvor det har vært kapasitetsøkning. Noen sier de merker denne effekten allerede, og ser at dette vil påvirke egen bedrift i tiden fremover. I første omgang gjelder dette særlig de som befinner seg i regioner i Vest som er ekstra sensitiv i forhold til dette markedet, men vil mest trolig på sikt også påvirke andre deler av landet.

5.2.3 Samferdsel

Flere kommenterte på samferdsel og infrastruktur. Prioritering av veier både i by og land har stor påvirkning på vår næring. Dårlig infrastruktur gir utfordringer i forhold til å trekke gjester; særlig i distriktene. Offentlig kollektivtrafikk er også viktig. Samtidig kan mer offentlig samferdsel gi økte muligheter for pendling og mindre behov for overnatting noen steder.

5.2.4 Arbeidsledighet/samfunn/rammebetingelser/politikk/arbeidsmarkedet

Det var mange kommentarer på økt arbeidsledighet og hvordan det negativt vil påvirke vår næring. Samtidig vil dette gi økt tilgang til arbeidskraft. Andre kommentarer på dette punktet er blant annet manglende finansiering, mangel på dyktige fagfolk, nedsatt kjøpekraft og utflytting av produksjon på grunn av lønn/tariff. Den nye reiselivsmeldingen ble også nevnt, samt at 4-års regelen bør fjernes.

Her fikk vi også kommentarer på delingsøkonomien og like konkurransevilkår, og andre rammebetingelser som eksempelvis det velde av tilsyn og reguleringer som næringen må forholde seg til, skjenkebestemmelser og det komplekse byråkratiet generelt. Nedgangstider, eldre befolkning og for høye byggepriser var andre faktorer som ble nevnt som vil kunne påvirke næringen. Samtidig ble det også nevnt at konjunktorene vil kunne tvinge oss til å effektivisere og dermed organisere oss annerledes; dette vil også kunne bidra til nye samarbeidsklynger, hvilket er positivt.

5.2.5 Markedssituasjon

Nedgang og konjunktursvingninger i økonomien og nedgang i forretningsreisende og kurs/konferanse. Samtidig bemerker flere at de har lagt bak seg en meget god sesong.

Konkurser, overetableringer og nedskjæringer i industrien blir nevnt her. Økt volum på vinterturisme og ferie- og fritidsmarkedet, samt generell økning fra utlandet og spesielt økning fra Asia (Kina) og mer konkurransedyktig for utenlandske gjester blir nevnt som positive faktorer.

Økning av flyprisene, mindre handel fra lokale og færre møter fordi man bruker telefon/e-post og web er også momenter som blir nevnt. Manglende kontroll på priser grunnet hotellportalenes dominans og tilgang på kompetanse/kvalifisert arbeidskraft er også stikkord.

Andre tendenser som nevnes er hyppigere og kortere ferier samt at flere er mer aktive i feriene. Utover dette, nevnes flere momenter som er lokale/regionale og helt spesifikt for disse markedene.

5.2.6 Kronekurs/valuta

Svært mange har kommentert den svake kronekursen og hva den gjør med næringen. En fortsatt svekkelse av kronekursen vil kunne styrke reiselivet gjennom økt turisme fra utlandet, samt bidra til at nordmenn reiser mer i eget land i stedet for til utlandet. Bedriftsmarkedet vil derimot bli svakere. Svak krone og svakere familieøkonomi kan bidra til økende belegg på billigere ferieformer som camping.

Lav valuta vil også kunne gjøre eksport billigere, samtidig som man vil kunne få sterkere prisvekst på forbruksvarer grunnet høyere importpriser.

5.2.7 Flyktningssituasjonen og internasjonal påvirkning

Stikkord under denne delen er internasjonal samferdsel, flyktningssituasjonen, innvandringsøking og konsekvensene for reiselivet knyttet til drift av asylmottak. Usikkerhet i Europa og uroligheter i verden, gjør at Norge oppleves som trygt og fredelig å reise til. Andre nevner flyktningkrisen og konsekvensene for arbeidsmarkedet.

5.2.8 Oppsummering regionale utviklingstrekk

Tilbakemeldingene viser behovet for en effektiv og gjennomslagsdyktig organisasjon som kan sette de rette sakene på agendaen for næringen, utfordre og påvirke myndighetene på de sakene som berører vår næring og ikke minst, jobbe for å sikre de gode rammebetingelsene for våre medlemmer og reiselivet som hele.

Neste punktet, som handler om effektivitet og gjennomslagsdyktighet, vil være helt vesentlig fremover for at NHO Reiseliv på en best mulig måte skal kunne få slagkraft rundt de regionale og nasjonale utfordringene som medlemmene her har formidlet.

Et annet viktig moment i denne sammenheng, er behov for regional tilstedeværelse for NHO Reiseliv. Dette for nettopp å sette disse problemstillingene på agendaen også regionalt, samt være tett på våre medlemmer.

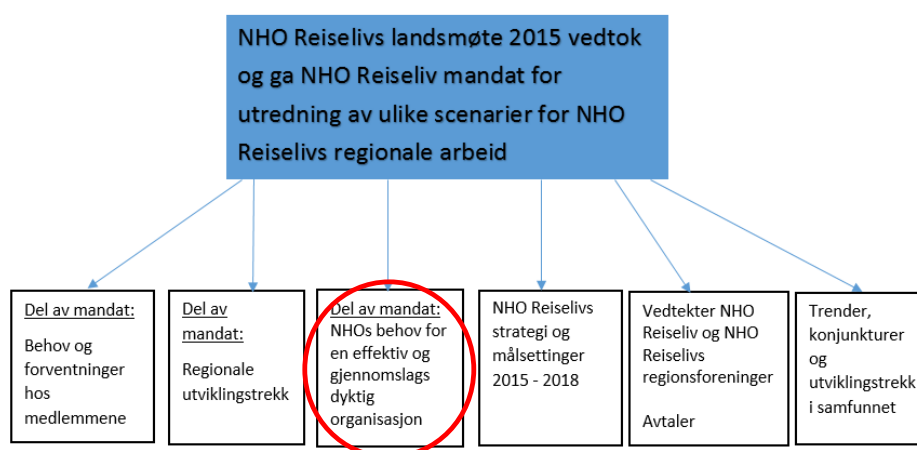
Mange av de utfordringer som nevnes på dette punktet, kan også defineres som nasjonale problemstillinger – disse er viktig å først og fremst sette på den sentrale og nasjonale agendaen for å få slagkraft, men man er også helt avhengig av den regionale og lokale forsterkning og påvirkning.

Gjennom samtalene med regionapparatet; både regionstyrelere og regionansatte, berørte vi temaet regionale utviklingstrekk. Vi fikk tilbakemeldinger på markeds-situasjon i de ulike regionene, og med dette også kommentarer på at det var viktig med regional tilstedeværelse, gjennom et eget regionapparat og sekretærressurs for regionstyrene. Noen mente også at det var for lang avstand mellom region/regionansatte og

NHO Reiseliv sentralt; lokal forankring og synlighet er viktig – sette fokus på bransjens saker.

Det er mange tilbakemeldinger på regionale utfordringer; mange av disse komplekse og store. Vi ser at omfanget av dette krever en effektiv og gjennomslagsdyktig organisasjon som er tett på sine medlemmer og deres utfordringer. Kompleksiteten, variasjonen og bredden i de regionale utfordringene analysen har avdekket, viser et behov for regional tilstedeværelse for å jobbe dedikert med regionenes ulike problemstillinger.

5.3 NHOs behov for en effektiv og gjennomslagsdyktig organisasjon



Her gjengir vi punkter som har kommet frem gjennom samtaler og møter knyttet til NHOs behov for en effektiv og gjennomslagsdyktig organisasjon.

NHO sentralt sine tanker om fremtiden vedrørende regionapparatet:

- Regionapparatet er en "sterk muskel" som kan brukes mer.
- Regionapparatets hovedoppgave:
 - Sikre politisk gjennomslag
 - Løfte medlems – og markedsarbeidet
- Regionale tillitsvalgte blir viktigere
 - Skal være viktig premissleverandør og lyttepost overfor NHO sentralt
 - Skal bidra til å sikre regional prioritering og fokus på lokale saker

Denne satsingen ble gjentatt gjennom samtaler med representanter fra NHO sentralt.

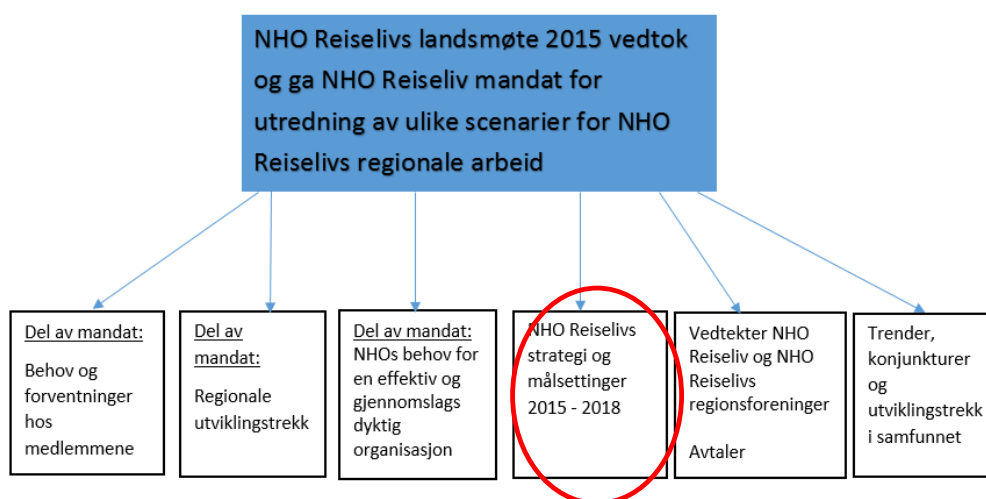
Fremtiden skal ha fokus på medlemmene og deres behov og tilfredshet, og dialog med medlemmene blir enda viktigere. Regionapparatet skal være et serviceapparat med en synlig regiondirektør, hvor NHO-desken skal ha en viktig rolle. Da er det også viktig med klare konsepter som kan rulles ut på en enkel måte.

I tillegg ser vi følgende punkter fra samtaleene som viktige direkte relatert til det å sikre en effektiv og gjennomslagsdyktig organisasjon. Dette er utdrag fra samtaleene, og dermed også subjektive meninger fra dem vi har snakket med:

- Vesentlig at NHO Reiseliv får full effekt av alle de 15 regionene (regiondirektørene) – alle skal jobbe med reiseliv. Dette gir gjennomslagskraft og effektivitet.
- For å sikre gjennomslagskraft regionalt, er det viktig å ha reiselivsmedlemmer i alle de 15 regionstyrene til NHO
- Gjennom å arbeide med flere næringer på et regionkontor, henter man synergier og gjennom det blir man mer effektiv.
- Noen av regionstyrene setter verving på agendaen på regionstyremøtene gjennom at alle tar med leads og at representanten fra innkjøpskjeden blir med på møtene. På denne måten får man samlet kunnskap rundt medlemspleie og verving, samt at man unngår at alle sitter på «hver sin tue» - effektivt og gir definitivt større gjennomslagskraft.
- Man savner tettere dialog og koordinering mellom de regionansatte med spesielt ansvar for reiseliv og NHO Reiseliv sentralt. Det ble derfor ganske umiddelbart bestemt at det skulle arrangeres en årlig samling i januar - samling for alle NHO regionansatte med spesielt ansvar for reiseliv. Målet er å samkjøre årskalender og satsingsområder, skape synergier, læring og derigjennom oppnå klare effektivitetsgevinster.
- Kontakt med/oppfølging av våre medlemmer gjennom CRM – dette kan gjøre oss mer effektiv i forhold til oppfølging av medlemmer.
- PR/Media: reiselivssaker rulles ut enten gjennom desken og til regiondirektørene eller direkte fra NHO Reiseliv til regionstyrelederne. På denne måten får man slagkraft og fokus på sakene og derigjennom blir PR-arbeidet mer samlet og effektivt.

- Regionstyrelederne har gitt tilbakemelding om at de må ha en sekretærressurs, kun på denne måten kan de bruke ressursene på riktig måte og sikre effektivitet i regionstyrearbeidet.
- Effektivitet i forhold til medlemsmøter; flere sier at det er færre deltagere på medlemsmøtene enn tidligere – tiden til medlemmene er mer dyrebar. Ved å skreddersy kortere faglige tidsrelevante samlinger blir man mer effektive og flere medlemmer vil kunne delta. Samtidig vil de faste årlige medlemsmøtene skape en tradisjon og «en fast mal», noe som forhåpentligvis gjør det mer effektivt og gir slagkraft gjennom bra oppmøte.
- Viktig å ha med seg det digitale perspektivet i forhold til nettverk og møter, da digitale møteplasser vil bli enda viktige for fremtiden og særlig knyttet til informasjon og delingsbehov. De "fysiske" nettverkene kan dermed ha større fokus på den faglige utviklingen, erfaringsutveksling og samarbeidsmuligheter.
- Noen synes ikke at regionstyrene klarer å være aktiv nok på politiske saker – evner ikke være i forkant. Dette bør man ta hensyn til når man vurderer scenarier.
- Lokal forankring og regional synlighet/profilering er viktig – sette fokus på bransjens saker. På denne måten får man gjennomslagskraft regionalt og lokalt.
- NHO Reiselivs regionale "tilstedeværelse" er viktig.
- Den teknologiske utviklingen går i retning "sentralisering". Dette gjenspeiles også i hvordan Norge styres som nasjon.

5.4 NHO Reiselivs strategi og målsettinger 2015-2018



Det er viktig at NHO Reiseliv er organisert slik at organisasjonsstrukturen fremmer måloppnåelse. Vi gjengir her målene som er definert i strategien. Er det ønskelig å lese hele NHO Reiselivs strategidokument, finner du det vedlagt.

Strategien definerer følgende mål:

NHO Reiselivs overordnede mål er å skaffe reiselivsnæringen de viktigste og beste rammebetingelsene, slik at hvert medlem kan oppnå økt lønnsomhet for sin bedrift.

Våre delmål:

1) Vi skal være den mest foretrukne alliansen for reiselivsbedriftene

Våre medlemmer skal føle at det er nyttig og naturlig å være organisert i NHO Reiseliv. Samlet nettverk gir kraft, gjennomslag og praktisk nytte som den enkelte ikke kan oppdrive alene.

2) Vi skal være aktøren med størst næringspolitisk innflytelse

NHO Reiseliv skal styrke sin næringspolitiske innflytelse gjennom hyppige initiativ ovenfor myndighetene på alle områder som berører våre medlemmer. Vi skal være den viktigste talsmannen for næringen og for hver enkelt arbeidsgiver.

3) **Vi skal være den mest synlige reiselivsaktøren.**

En forutsetning for gjennomslag hos politiske myndigheter er synlighet i mediene der viktige saker settes på dagsorden. Synlighet og dialog i digitale kanaler er også viktig for NHO Reiseliv.

4) **Vi skal ha flest tilfredse medlemmer**

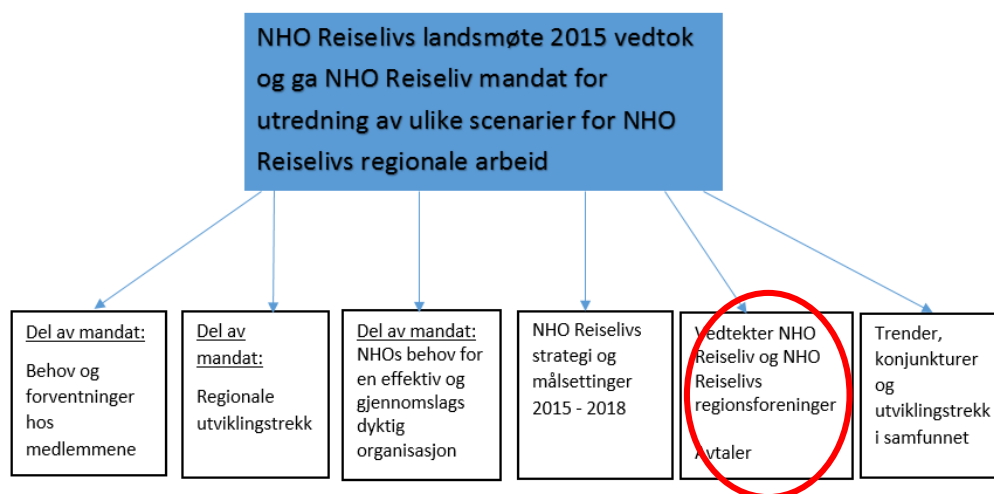
For at NHO skal beholde sin innflytelse, må medlemsmassen pleies og økes. Tett kontakt og dialog med medlemmer gir lojalitet og tilfører medlemskapet verdi.

Oppsummering mål og strategi:

Som man ser av målene, finner vi igjen de samme ønsker og behov hos våre medlemmer og regionstyremedlemmer både i undersøkelsene og i samtalene. Vi ser de samme fokusområder hos NHO Sentralt og deres regionapparat, samt at målene også samsvarer med mange av tilbakemeldingene vi har fått gjennom de samtalene vi har gjennomført, og tilbakemeldingene fra regiondirektørene.

Målsettingene sitter også godt i forhold til punktet om regionale utviklingstrekk og gjennomslagskraft, og en effektiv og gjennomslagskraftig organisasjon. For at vi skal imøtegå de regionale utfordringene og utviklingstrekkene, må vi, som en av målene strategien sier, være synlig hos politiske myndigheter og i mediene der viktige saker settes på dagsorden. Vi må også sikre at vi er aktøren med størst næringspolitisk innflytelse og, ikke minst, må vi være tett på våre medlemmer og være et samlet nettverk som gir kraft, gjennomslag og praktisk nytte som den enkelte ikke kan oppdrive alene.

5.5 Vedtekter NHO Reiseliv og NHO Reiselivs regionforeninger

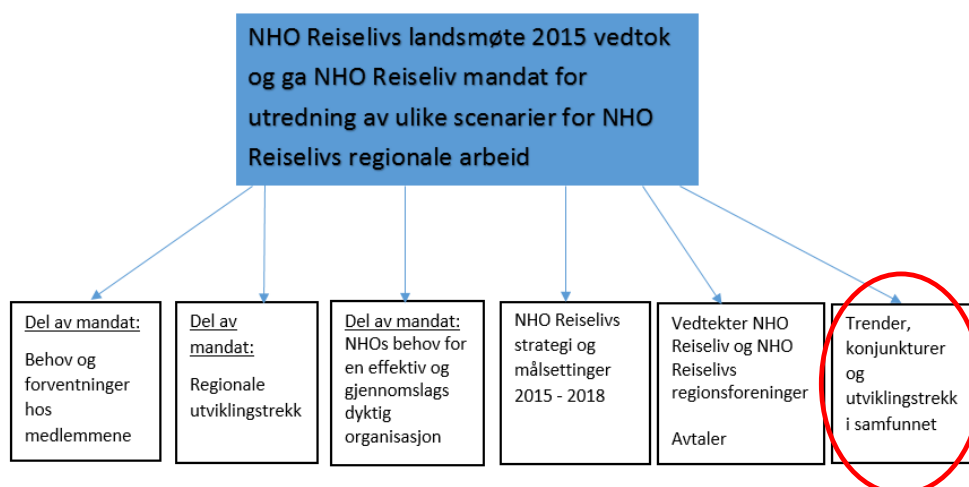


Vedtektene til NHO Reiseliv og NHO Reiselivs regionforeninger definerer de formelle kravene til hvordan NHO Reiseliv og NHO Reiselivs regionforeninger skal ledes og organiseres på. NHO Reiseliv og NHO Reiselivs regionforeninger baserer sin drift og sine planer på gjeldende vedtekter. NHO Reiselivs vedtekter kan ikke endres uten at landsmøtet gir sin tilslutning til det.

Det er beskrevet i scenariene hvorvidt det vil være behov for vedtektsendringer eller ikke. Vedtektene er vedlagt denne rapporten.

Samarbeidsavtalen med NHO som ble signert i 2010, er avsluttet. Det lages fra og med 2015 årlig budsjettenighet med NHO sentralt vedrørende sekretærstøtte for våre 7 styreverkliserte lokalisert til 7 konkrete regionkontor. Det er ulike modeller mellom kontorene utfra bl.a. regiondirektørens rolle, tilgjengelig stab på kontoret m.m. Budsjetttrammen for avtalen fastsettes av styret i november/desember som del av budsjettvedtaket for etterfølgende år.

5.6 Trender, konjunkturer og utviklingstrekk i samfunnet. Årskonferansen NHO.



Innledningsvis sier vi litt om NHO Reiseliv sentralt sine tanker om trender og utviklingstrekk knyttet til de fokusområder som har kommet frem som viktige i denne analysen.

Når det gjelder gjennomslagskraft, synlighet og myndighetskontakt, vil det for fremtiden bli enda viktigere med posisjon, nettverk og "det å ha et navn". Media vil ha nasjonale kjente talsmenn, noe vi også har hatt fokus på i NHO Reiseliv gjennom å fronte administrerende direktør i de fleste saker, og dette har gitt resultater.

Det er mange redaksjoner som nedbemanner, og dermed færre til å gjøre jobben. Dette gjør at det blir enda viktigere å benytte noen dedikerte kjente talspersoner som journalistene lett kan finne frem til.

Vi ser også et økende behov for koordinering av saker mellom det lokale, regionale og sentrale arbeidet, da det gir større gjennomslagskraft når en samordner budskap og utspill.

En trend er at nettverk blir stadig viktigere. De formelle møtene/møteplassene vil kunne gjennomføres mer strømlinjeformet og effektivt. Dette gjennom å ha fokus på de "nødvendige" og formelle prosessene, og ren informasjon og koordinering, mens nettverkstreffene vil ivareta den faglige utviklingen.

En annen trend vi har sett de siste årene, er at fremtidens arbeidstaker vil måtte ha større faglig bredde, man må ha kunnskap på flere områder og evne å se sammenhenger.

Fra samtalene vi har hatt, kan vi hente ut følgende momenter knyttet til trender, samfunnsutvikling og konjunkturer. Dette er utdrag fra samtalene, og dermed også subjektive meninger fra dem vi har snakket med:

- **Digitalt:** de digitale plattformene må legge til rette for interaksjon med medlemmene og man må jobbe for å få opp interaksjonen – ikke fokus på enveis kommunikasjon; vi må ha dialog. Vi må ha fokus på og nærhet til medlemmene som nummer en – sikre deres behov. Bør bruke digitale plattformer/sosiale medier for å vise hva næringen vår betyr mot politikerne. NHO Reiseliv bør også vurdere å tilby sine tjenester gjennom "apper".
- **Det nye arbeidslivet/konkurransesituasjonen:** Hva med "innleid vs. ansatt". Små entreprenører/den som leier seg ut og er arbeidsgiver i ett øyeblikk og deretter arbeidstaker i neste? Hva skal vi være for disse medlemsgruppene? Er arbeidslivet og næringslivet det samme? Er f.eks. medlemmene best tjent med å møte kollegaer eller kunder? Se koblinger mellom fagene/bransjene blir viktigere.
Konkurransesituasjonen: viktig å tenke fremover på fremtidens konkurranse-bilde for NHO Reiseliv som arbeidsgiverorganisasjon. Er det andre aktører som kan ta vår rolle, og hvilken rolle skal en typisk arbeidsgiverorganisasjon ha for fremtiden? Ref. eksempelvis "den nye økonomien/delingsøkonomien"; dette kan muligens endre behovene, og hva en arbeidsgiverorganisasjon skal tilby.
- **Nettverk/relasjoner:** spisses ytterligere fordi andre saker løses gjennom det digitale. De digitale verktøy sikrer også jevnlig informasjon og dermed trenger vi ikke bruke nettverkene på dette, heller spisse ytterligere på utvikling/diskusjon/faglig input m.m. Vi må ha fokus på fagrettede møteplasser/nettverk. Medlemsmøtene er veldig bra for nettverk, og det sosiale er en viktig del av de regionale medlemsmøtene.

- **Slagkraft:** Viktig å se det store bildet og tenke slagkraft. NHO Reiseliv er viktig, men det er behov for endringer, men har ikke svaret på om det er på struktur eller form/annet. Næringen er altfor fragmentert – kunne hatt et mye mer velfungerende apparat med større grad av sentralisering (ref. bl.a. destinasjons-selskapene). Det kan være utfordrende for NHO Reiseliv når andre enheter i næringen danner strukturer/det skjer polariseringer – kan disse ta NHO Reiselivs rolle? Sentralisering/frittstående: det blir færre og færre frittstående og flere og flere kjeder – hva er konsekvensen om en av de store hotellkjedene melder seg ut? Også; hvor er vi på politikk og myndighetskontakt? Vi som næring bør sitte i førersetet/foreslå forbedringer, ikke sitte og vente på at myndighetene skal tre ned over oss; ref. tilsyn, nye ordninger (smilefjes m.m.). Ellers skjer det mye spennende i reiselivet generelt på nasjonalt plan – samordning av aktiviteter og stort engasjement, man tenker nytt.
- **Effektivisering:** Kanskje bør vi i NHO Reiseliv tilby tjenester/systemer som effektiviserer hverdagen for medlemmene (gjelder særlig de små, ettersom kjedene ofte ivaretar dette selv).
- **Remix - det nye arbeidslivet:** Teknologiens påvirkning på samfunnslivet var også et hovedtema da NHO arrangerte sine årlige konferanse i januar. Konferansen Remix – det nye arbeidslivet hadde fokus på hvordan de teknologiske endringene har innvirkning på hvordan vi jobber, og hvordan hele næringslivet er i endring, og der nye og gamle forretningsmodeller møtes i en ny mix. Konferansetemaet engasjerte bredt i samfunnsdebatten, og illustrerte dermed at dette er svært relevante problemstillinger som både private og offentlige aktører må forholde seg til. Budskapet om at en vellykket omstilling handler om å ta i bruk ny teknologi og nyttiggjøre seg den digitale revolusjonen har stor relevans også for den prosessen vi er inne i.

Det er viktig å ha med seg de utviklingstrekkene og fremtidsbetraktningene som er nevnt i dette kapitlet, i forhold til hvordan NHO Reiseliv skal jobbe fremover. Vi mener at de scenarier som er tegnet opp, samt de suksesskriterier som er fremkommet i analysen, har tatt inn over seg det samfunnsaktuelle bakteppet.

6.0 Beskrivelse av scenarier med konsekvensanalyse og kostnadsmatrise.

6.1 Beskrivelse av scenarier

Modellen og analysene i punkt 5, viser hvilke elementer vi har lagt til grunn i utforming av scenariene.

Først og fremst vil de to organisasjonsalternativene som vi spurte om i spørreundersøkelsene, være med. Dette fordi de fleste samlet seg om disse to scenariene og det var veldig få forslag på alternativer. Dette betyr at det er disse alternativene som er meget aktuelle for både medlemmene, regionstyremedlemmene og regiondirektørene.

Disse to scenariene er (blir beskrevet mer omfattende nedenfor):

- 1) NHO Reiseliv jobber gjennom NHOs regionkontor (15 per i dag) uten et eget tilleggsapparat for reiseliv. Dette betyr at NHO Reiseliv avvikler de syv regionstyrene og vil dermed heller ikke ha behov for en sekretærressurs. Regional aktivitet vil skje gjennom NHO sine regionkontor.
- 2) NHO Reiseliv jobber gjennom NHO for å fremme reiselivet i hele landet og for å få maksimalt ut av NHOs 15 regionale kontorer. I tillegg skal NHO Reiseliv ha et eget apparat for reiseliv som består av syv regionstyrer med egen sekretærstøtte, sekretærstøtten kjøpes fra NHO sentralt. Det enkelte regionstyre vil hvert år motta aktivitetsmidler fra NHO Reiseliv, som skal dekke prioriterte aktiviteter i de ulike regionene i regi av regionstyrene.

I tillegg til disse to, fikk vi noen få innspill på "annet-alternativet" når vi spurte om organisering. Disse tilbakemeldingene kan samle seg rundt;

- Sterkt sentralt nasjonalt ledd gjennom NHO Reiseliv sentralt som gir gjennomslagskraft
- Regionkontorenes rolle og lokal forankring er viktig og må forsterkes. Noen nevner viktigheten av regionale representanter for reiseliv i tillegg.

Disse signalene blir forsterket av tilbakemeldinger som vi har fått gjennom blant annet samtaler, hvor viktigheten av et sterkt sentralt ledd er blitt vektlagt og hvor det også

vises til en sentraliseringstrend på mange områder både innenfor reiselivet og i samfunnet for øvrig. Det er også viktig å ha en bredde i alternativene, som synliggjør hvilke mulige modeller man har, men selvsagt da tuftet på analysen som helhet.

Det er særdeles viktig for NHO Reiseliv å ha fokus på medlemmenes lønnsomhet. Dette betyr at vi må ha fokus på kostnadene, samt sikre at vi arbeider på de områdene som er viktigst for våre medlemmer. Kun på denne måten vil vi være tidsriktige, aktuelle, samt sikre at medlemsavgiften holder seg på et riktig nivå for våre eksisterende og potensielle medlemsbedrifter. Vi viser her til kostnadsmatrisen nedenfor, som beskriver kostnadsbildet for de fire scenariene/organisasjonsmodellene.

Utfra analysen er det utarbeidet 4 scenarier med en konsekvensanalyse og en kostnadsmodell.

Scenario A: "Ren regionkontor-modell"

NHO Reiseliv jobber gjennom NHOs regionkontor (15 per i dag) uten et eget tilleggsapparat for reiseliv. Dette betyr at NHO Reiseliv avvikler de syv regionstyrene og vil dermed heller ikke ha behov for en sekretærressurs. Regional aktivitet vil skje gjennom NHO sine regionkontor.

Krever vedtektsendring

Scenario B: "Dagens modell, tettere integrert i regionkontorene"

NHO Reiseliv jobber gjennom NHO for å fremme reiselivet i hele landet og for å få maksimalt ut av NHOs 15 regionale kontorer. I tillegg skal NHO Reiseliv ha et eget apparat for reiseliv som består av 7 regionstyrer med egen sekretærstøtte, sekretærstøtten kjøpes fra NHO sentralt som igjen inngår avtale med de relevante NHOs regionkontor. Det enkelte regionstyre vil hvert år motta aktivitetsmidler fra NHO Reiseliv, som skal dekke prioriterte aktiviteter i de ulike regionene i regi av regionstyrene.

Ingen vedtektsendring

Scenario C: "Sentralisert sekretariatstøtte for regionstyrene"

NHO Reiseliv sentralt vil ha ansvaret for regionstyrene i de syv reiselivsregionene og yter sekretærstøtte, herunder også budsjett/regnskap/aktiviteter. Det enkelte regionstyre vil hvert år motta aktivitetsmidler fra NHO Reiseliv, som skal dekke prioriterte aktiviteter i de ulike regionene i regi av regionstyret.

Ingen vedtektsendring

Scenario D: "Tilbake til før 2010"

Gå tilbake til tiden før 2010. NHO Reiseliv ansetter syv egne heltidsmedarbeidere i reiselivsregionene. Dette vil kreve reversering av kontingentavslaget fra 2010 på minst 20 % og isolere NHO Reiseliv fra de andre bransjene i NHO.

Ingen vedtektsendring

6.2 Konsekvensanalyse

Nedenfor presenterer vi en konsekvensanalyse for hvert av de fire scenariene. Vi har vurdert konsekvenser oppimot det som er presisert i mandatet og de oppgaver analysen har vist som viktig.

Scenario A: "Ren regionkontor-modell"

NHO Reiseliv jobber gjennom NHOs regionkontor (15 per i dag) uten et eget tilleggsapparat for reiseliv. Dette betyr at NHO Reiseliv avvikler de syv regionstyrene, og vil dermed ikke ha behov for en sekretærressurs. Regional aktivitet vil skje gjennom NHO sine regionkontor

1. Medlemmenes forventninger og behov knyttet til oppgaveløsning og fokusområder

Fordeler: Fullt trykk gjennom NHO –apparatet.

Ulemper: Fare for å miste regionale slagkraft og aktivitet på de viktige reiselivssakene.

2. Posisjonere næringen i tråd med regionale utviklingstrekk.

Mva/avgifter, oljenæringen, samferdsel, samfunn/makroøkonomi, markedssituasjon, kronekurs/valuta, flyktningsituasjonen, internasjonal påvirkning.

Fordeler: Slagkraft gjennom NHO som fronter flere næringer og dermed gir synergi og overføringsverdi. Ofte samme problemstillinger for flere næringer. Her får vi også god effekt av NHOs regiondirektører som talspersoner.

Ulemper: Vi kan risikere å miste nærheten til reiselivets utfordringer uten en medarbeider som jobber tett regionalt. En annen problemstilling er også at hvis man er i konflikt med andre landsforeninger sitt standpunkt, vil man risikere at reiselivets sak ikke blir frontet lokalt.

3. Kontakt mellom medlemmer og mot NHO Reiseliv/region; nettverk/bransjefora og digitale tjenester.

Fordeler: Tett kobling opp mot NHOs nettverk i andre næringer, som gir synergier og kunnskap mellom næringene. Sterkere tilknytning mellom NHO

Reiselivs medlemmer og de 15 regionkontorene. Reiselivsmedlemmene blir tettere knyttet opp på NHOs regionkontorer, da kontakten blir tett på disse fremfor de syv reiselivsregionene.

Ulemper: Vi mister regionfokuset på reiseliv og er helt avhengig av at NHOs regionkontorer fokusere på reiselivets saker; vi konkurrer om kontakt med regionapparatet med alle andre næringer. Det er også en fare at vi mister relasjonene reiselivsmedlemmene imellom og de rene reiselivsnettverkene lokalt. Blir mer avhengig av de digitale møteplassene.

4. Effektiv og gjennomslagskraftig organisasjon; synergier vs. isolasjon (autonomi). Breddekompetanse og reaksjonsevne

Fordeler: NHO sentralt gjennom sine 15 regionkontor gir en slagkraft og en stemme som bærer og er nasjonal/internasjonalt. Gjennom denne modellen er vi en tydeligere del av et større fellesskap. Samtidig ser vi at den teknologiske utviklingen går mot sentralisering og dette ser vi i flere sammenhenger, også i forhold til hvordan Norges styres. Her henter vi også lettere synergier fra andre næringer og gjennom blant annet NHOs arbeid gjennom en felles desk for kommunikasjon, vil våre saker fremmes og distribueres både nasjonalt, regionalt og lokalt. Det er også lettere for NHO sentralt å bruke reiselivseksemplene gjennom denne måten å jobbe på, og dermed får vi støtte slagkraft rundt reiselivets utfordringer. Det vil også være naturlig at NHO sentralt og deres 15 regionkontorer kjenner på et større ansvar for reiseliv når NHO Reiseliv ikke har et eget apparat.

Ulemper: Vi er prisgitt NHO sentralt og deres regionkontor og vil måtte konkurrere med andre landsforeninger om oppmerksomheten. Det er også en fare for at vi får redusert nærhet til våre medlemmer, da vi ikke har et eget regionapparat. Vi vil også kunne miste den lokale kunnskapen knyttet til reiseliv som næring og de problemstillinger våre medlemmer er opptatt av; det kan være en fare for at kommunikasjon og myndighetskontakten blir for generell. NHO Reiseliv vil også kunne bli mindre synlig med denne løsningen og den personlige kontakten som mange av våre medlemmer har med de regionale representantene, vil forsvinne. Sistnevnte handler om relasjoner og det betyr mye for mange av våre medlemmer. Det er også en utfordring at mange av våre

medlemmer opplever at "Oslo" er for langt borte og at vi ikke har tilstrekkelig kunnskap om deres regionale problemstillinger.

Scenario B: "Dagens modell, tettere integrert i regionkontorene"

NHO Reiseliv jobber gjennom NHO for å fremme reiselivet i hele landet og for å få maksimalt ut av NHOs 15 regionkontorer. I tillegg skal NHO Reiseliv ha et eget apparat for reiseliv som består av syv regionstyrer med egen sekretærstøtte, sekretærstøtten kjøpes fra NHO sentralt som igjen inngår avtale med de relevante NHOs regionkontor. Det enkelte regionstyre vil hvert år motta aktivitetsmidler fra NHO Reiseliv, som skal dekke prioriterte aktiviteter i de ulike regionene i regi av regionstyrene.

1. Medlemmenes forventninger og behov knyttet til oppgaveløsning og fokusområder

Fordeler: Fullt trykk både gjennom NHO –apparatet og eget reiselivsapparat. Som tredje største næring i mange fylker vil vi bli mye mer synlig i regiondirektørenes hverdag, og vi må utnytte reiselivsrepresentantene som sitter i de 15 NHOs regionstyrene langt bedre enn i dag. NHO Reiselivs tette kobling med kommunikasjonsdesken til NHO sentralt, gjør at vi får ut våre saker både til regionene gjennom NHO sentralt, og via NHO Reiselivs kommunikasjonsavdeling kan vi spesialsy budskap til egne regionstyreledere. Bransjeforum kan ivareta tettere medlemskontakt, sammen med regionale medlemsmøter i regi av våre regionstyrer.

Ulemper: Miste noe NHO-slagkraft fra regionkontorene, da aktiviteten litt lettere kan bli delegert til NHO Reiselivs representant og regionstyret.

2. Posisjonere næringen i tråd med regionale utviklingstrekk.

Mva/avgifter, oljenæringen, samferdsel, samfunn/makroøkonomi, markedssituasjon, kronekurs/valuta, flyktningsituasjonen, internasjonal påvirkning.

Fordeler: Fokus på reiselivets rammebetingelser og aktuelle saker fra både NHO Reiseliv, NHOs 15 regionkontor (15 regiondirektører), NHO Reiselivs syv regionstyrer og syv regionansatte med spesielt ansvar for reiseliv. I dette alternativet, drar vi også nytte av NHOs regiondirektører som talspersoner for reiseliv.

Ulemper: Hvis man er i "konflikt" med andre landsforeninger sitt standpunkt, vil man risikere at reiselivets sak ikke blir frontet fordi regionstyreleder i praksis er tillitsvalgt med full jobb-hverdag ved siden av, og begrenset mulighet til medie-fronting.

3. Kontakt mellom medlemmer og mot NHO Reiseliv/region; nettverk/bransjefora og digitale tjenester.

Fordeler: Gjennom egen NHO regionansatt med spesielt ansvar for reiseliv tett knyttet opp mot både NHO regionkontor, NHO Reiseliv og regionstyret, drar vi nytte av kontakter/relasjoner på flere nivåer. Denne modellen skal også, i tillegg til å jobbe gjennom de regionale reiselivsstyrene, styrke kontakten mot NHOs 15 regionkontor, og vi får dermed et større nettverk å jobbe gjennom. Vi får også tilgang til NHOs regionale nettverk, samtidig som vi har egne regionale reiselivsnettverk – dette gir gjensidig forsterkning. Her drar vi også stor nytte av NHOs regiondirektør sitt nettverk og posisjon.

Ulemper: Vi er prisgitt den enkelte NHOs regiondirektørs prioritering av reiseliv på det enkelte regionkontor. Vi er også avhengig av at regionstyrene og NHOs regionansatt med spesielt ansvar for reiseliv, jobber aktivt mot alle regionkontorene i sin region og sørger for at disse er oppdatert på reiselivets utfordringer.

4. Effektiv og gjennomslagskraftig organisasjon; synergier vs. isolasjon (autonomi). Breddekompetanse og reaksjonsevne

Fordeler: Denne modellens kombinasjon av jobbing både gjennom NHO Reiseliv, NHO sentralt og deres 15 regionkontor, samt de syv regionstyrene og regionmedarbeiderne, gir en stor slagkraft og fokus på reiselivets saker og rammebetingelser. Her jobbes det gjennom flere kanaler, og med en ytterligere forsterkning på NHOs 15 regionkontor for å få dem til å sette reiseliv på agendaen, blir dette et meget godt supplement til det eksisterende reiselivsapparatet. Vi ser en del av de samme fordelene her som under scenario A. Vi vil her lettere se synergier fra andre næringer og gjennom blant annet NHOs arbeid med en felles desk for kommunikasjon, vil våre saker fremmes og distribueres både nasjonalt, regionalt og lokalt. Det er også lettere for NHO sentralt å bruke

reiselivseksemplene gjennom denne måten å jobbe på og dermed får vi støtte slagkraft rundt reiselivets utfordringer. En stor fordel med denne modellen, er at de regionansatte vil opparbeide seg breddekunnskap, gjennom å arbeide tett med regionkontorene og dermed få breddekunnskap fra ulike næringer. Dette gir ytterligere synergier.

Ulemper: Modellen gir en utfordring knyttet til koordinering – det er mange aktører som skal spille sammen. Blant annet vil det være viktig med en avklaring på hvem som skal være talsperson i media i de ulike sammenhenger regionalt. Vi må passe på at vi ikke blir for fragmentert, slik at vi risikerer "ikke samordnede" utspill og aktiviteter fra flere hold. Denne løsningen gjør også at vi må sette fokus på å være synlig i konkurranse med andre næringer – det er viktig at NHO sentralt og deres regionkontor ikke prioriterer oss bort når vi har et eget regionapparat.

Scenario C: "Sentralisert sekretariatstøtte for regionstyrene"

NHO Reiseliv sentralt vil ha ansvaret for regionstyrene i de syv reiselivsregionene og yter sekretærstøtte, herunder også budsjett/regnskap/aktiviteter. Det enkelte regionstyre vil hvert år motta aktivitetsmidler fra NHO Reiseliv, som skal dekke prioriterte aktiviteter i de ulike regionene i regi av regionstyret.

1. Medlemmenes forventinger og behov knyttet til oppgaveløsning og fokusområder

Fordeler: Større fokus fra NHO Reiseliv sentralt og evnen til å se synergier mellom regionene.

Ulemper: Blir isolert i egen landsforening og mister nærheten til NHO regionkontorene. Får ikke hentet synergier gjennom at regionansatte jobber med flere næringer og kan dermed ikke hente kompetanse og slagkraft gjennom dette.

2. Posisjonere næringen i tråd med regionale utviklingstrekk.

Mva/avgifter, oljenæringen, samferdsel, samfunn/makroøkonomi, markedssituasjon, kronekurs/valuta, flyktnings situasjonen, internasjonal påvirkning.

Fordeler: Fokuseret slagkraft, forsterkning og bedre koordinering på de sakene som til enhver tid er viktig for næringen- dette blir lettere når man har et fast bindeledd i NHO Reiseliv.

Ulemper: Blir mer isolert i egen landsforening og kan ikke i samme grad hente synergier fra tilsvarende problemstillinger/få samme fokus på felles saker med andre landsforeninger. Mindre fokus på reiseliv fra NHOs regionkontor.

3. Kontakt mellom medlemmer og mot NHO Reiseliv/region; nettverk/bransjefora og digitale tjenester.

Fordeler: NHO Reiseliv har kontroll på aktiviteten i regionene og kan dermed lettere se sammenhenger og synergier mellom regionene, samt sikre fokus på de rette sakene på nasjonalt plan som bør forsterkes/settes fokus på også i regionene. Dette alternativet gir også en fordel knyttet til at vi kan se sammenhengene mellom nettverkene i de ulike regionene og hente synergier.

Ulemper: Vi mister det regionale perspektivet fra NHOs regionansatt med spesielt ansvar for reiseliv, og er helt avhengig av at den sentrale sekretærressursen opparbeider seg regional kunnskap, og holder denne oppdatert til enhver tid. Det kan også være en utfordring å sikre en god kontakt med de 15 NHOs regionkontorer, da sekretærressursen har større avstand fra regionene. I forhold til de regionale nettverkene, kan det også bli en utfordring at den sentrale sekretærressursen sitter lengre fra problemstillingene og vil bli veldig avhengig av de regionale reiselivsstyrenes kompetanse. Dette gir også en tilleggsutfordring, ettersom styreleder og styremedlemmer utfører sine verv i tillegg til egen jobb, og er avhengig av sekretærressursens regional kunnskap. Medlemskontakten regionalt kan også svekkes, da den sentrale sekretærressursen sitter hos NHO Reiseliv sentralt i Oslo.

4. Effektiv og gjennomslagskraftig organisasjon; synergi vs. isolasjon (autonomi). Breddekompetanse og reaksjonsevne

Fordeler: Med en sekretærressurs sentralt i NHO Reiseliv, ser man lettere helheten mellom de syv regionstyrene og det blir lettere og mer effektivt å se sammenhenger mellom regionstyrenes arbeid.

Ulemper: Denne modellen kan gi isolasjon og fare for at vi ikke blir en naturlig del av NHO-fellesskapet. Konsekvensen av dette kan bli at vi blir nedprioritert av NHOs regionkontor, samtidig som vi ikke har egen ressurs lokalisert i regionen. Vi får heller ikke den breddekunnskap fra flere næringer gjennom denne modellen, da sekretærstøtten for alle regionstyrene sitter i Oslo og jobber kun med reiseliv.

Scenario D: "Tilbake til før 2010"

Gå tilbake til tiden før 2010. NHO Reiseliv ansetter syv egne heltidsmedarbeidere i reiselivsregionene. Dette vil kreve reversering av kontingentavslaget fra 2010 på minst 20 % og isolere NHO Reiseliv fra de andre bransjene i NHO.

1. Medlemmenes forventninger og behov knyttet til oppgaveløsning og fokusområder

Fordeler: Er ansatt i NHO Reiseliv sentralt som i større grad kan styre prioriteringer i regionarbeidet, og den regionansatte blir en mer integrert del av miljø/satsingsområder.

Ulemper: Blir isolert i egen landsforening og i regionen, og mister integreringen med og synergieffekten fra NHO regionkontorene. Får bl.a. ikke hentet synergier gjennom at regionansatte jobber med flere næringer og kan dermed ikke hente kompetanse og gjennomslagskraft gjennom dette.

2. Posisjonere næringen i tråd med regionale utviklingstrekk.

Mva/avgifter, oljenæringen, samferdsel, samfunn/makroøkonomi, markedssituasjon, kronekurs/valuta, flyktningssituasjonen, internasjonal påvirkning.

Fordeler: Kontinuerlig og sterk fokus på reiselivets regionale utfordringer gjennom syv egne fulltidsansatte i hver region – dette gir fokus og slagkraft.

Ulemper: Blir mer isolert i egen landsforening og en stor risiko for at NHOs regionkontor ikke fokuserer på reiselivets saker og utfordringer. Kan ikke hente synergier fra tilsvarende problemstillinger i andre næringer.

3. Kontakt mellom medlemmer og mot NHO Reiseliv/region; nettverk/bransjefora og digitale tjenester.

Fordeler: Med en fulltidsansatt reiselivsmedarbeider i den enkelte region, vil fokus på medlemskontakt bli forsterket. Den enkelte medarbeider vil også utvikle spisskompetanse på reiseliv. Denne organiseringen vil også gi rom for flere lokale og regionale nettverksmøter på aktuelle saker. De syv fulltids regionansatte vil også utgjøre et nettverk i seg selv som vil dele kunnskap og erfaringer, samt hente synergier regionene imellom.

Ulemper: Fare for at kontakten med NHOs regionkontor blir redusert, da kontakten lett kan bli prioritert mot NHO Reiseliv sentralt og de andre reiselivsmedarbeiderne. En særlig utfordring her, er at man ikke får den nærheten til regiondirektøren, med de kontakter og den posisjon denne innehar i lokalsamfunnet. Kun fokus på egne nettverk og fare for at man mister det store bildet, samtidig mister man synergieffekten mot andre næringer og kontakten med disse. Dette vil også få en negativ effekt for medlemmene, gjennom at vi ikke er synlig på de møteplassene og kontaktplattformene resten av NHO – fellesskapet benytter.

4. Effektiv og gjennomslagskraftig organisasjon; synergier vs. isolasjon (autonomi). Breddekompetanse og reaksjonsevne

Fordeler: Reaksjonsevnen kan økes.

Ulemper:

Fare for å bli isolert som næring, da NHOs regionkontorer ikke prioriterer reiseliv, ettersom NHO Reiseliv har egne fulltidsansatte. På denne måten kan man fort bli isolert, og dette vil også gå utover muligheten til å opparbeide breddekompetanse og hente synergier. Det kan fort også bli ineffektivitet, da man ikke får drahjelp av andre næringer på felles saker, på samme måte som en modell som sikrer slagkraft gjennom flere ledd.

6.3 Kostnadsmatrise

	Scenario A	Scenario B	Scenario C	Scenario D
Kostnadselementer	Ren regionkontor-modell	Dagens modell, tettere integrert i regionkontorene	Sentralisert sekretariat-støtte for regionstyrene	Tilbake til før 2010
Lokaler				2.100.000,- (300.000,- x 7)
Drift/IT/reiser			175.000,- (reiser)	
Lønn/feriepenger		3.450.000,- (Tjenestekjøp fra NHO)		7.00.000,- (1.000.000,- x 7)
Pensjon				Inkl. i lønn.
Administrasjon NHO Reiseliv Oslo			1.000.000,-	1.000.000,-
Økonomi/medlemsservice		220.000,-	220.000,-	220.000,-
Aktivitetstilskudd		1.700.000,-	1.700.000,-	1.700.000,-
Regionkonferanser	600.000,- (40.000,- x 15)			
Totalt:	600.000,-	5.370.000,-	3.095.000,-	12.020.000,-

Det er i dag ulik kostnadsramme for de syv ulike kontorene, både av historiske årsaker og fordi det er ulikt antall regionkontorer som inngår i hver region. Styret må hvert år ta en gjennomgang av både personell- og aktivitets-tilskuddet for å sikre at disse er balansert mellom regionene på en hensiktsmessig måte, etter så objektive kriterier som mulig.

7.0 NHO Reiselivs styre sin anbefaling

NHO Reiseliv styre gir følgende anbefaling:

Scenario B: "Dagens modell, tettere integrert i regionskontorene"

NHO Reiseliv jobber gjennom NHO for å fremme reiselivet i hele landet og for å få maksimalt ut av NHOs 15 regionskontor. I tillegg skal NHO Reiseliv ha et eget apparat for reiseliv som består av syv regionstyre med egen sekretærstøtte, sekretærstøtten kjøpes fra NHO sentralt som igjen inngår avtale med de relevante NHOs regionkontor. Det enkelte regionstyre vil hvert år motta aktivitetsmidler fra NHO Reiseliv, som skal dekke prioriterte aktiviteter i de ulike regionene i regi av regionstyrene.

Dette er en videreføring og videreutvikling av dagens modell og kostnadsnivå.

8.0 Suksesskriterier

Det vil bli laget en implementeringsplan for det scenario landsmøtet velger og den planen blir i så måte en oppfølging og implementering av beslutningen som medlemmene tar. Dette ser vi ikke som en naturlig del av analysen, men vi har valgt å beskrive noen suksesskriterier for god implementering og funksjon for det alternativet som NHO Reiselivs styre har anbefalt.

Vi ser følgende viktige suksesskriterier for Scenario B:

"Dagens modell, tettere integrert i regionkontorene":

- 1) Krav til koordinering/samordning: Med flere aktører som skal virke sammen, er det viktig å legge en struktur som gir den optimale effekt av helheten. Dette fordrer tett koordinering mellom NHO Reiseliv, NHO sentralt/desken, NHOs regionkontor og de syv regionstyrene med sekretærressurs. Denne strukturen må initieres fra NHO Reiseliv sentralt og diskuteres med alle aktørene. Særlig er det viktig å ha en plan på hvordan en får maksimalt ut av den "muskelen" NHO sentralt representerer, og da hovedsakelig gjennom NHO-desken og de 15 regiondirektørene. Vi må også sikre at regionstyrelederne har nærhet til alle de 15 regiondirektørene i tillegg til sine sekretærressurser i regionstyrene. I tillegg er det viktig at NHO Reiseliv legger gode planer for hvilke saker som skal være i fokus og forankrer disse regionalt; fortrinnsvis gjennom desken, men også til regionstyrelederne og sekretærressursen.

- 2) Gode digitale plattformer og nettverk/møteplasser: Gode digitale plattformer er et krav for å kunne gi god informasjon, samordne og koordinere arbeidet. NHO Reiselivs nye nettsider skal snart lanseres og vil bli en viktig informasjons- og kunnskapskilde for våre medlemmer, regionstyrelederne, sekretærressursen og NHOs regionapparat. I tillegg ønsker vi en bedre utnyttelse av CRM-systemet (medlemsoppfølgingsverktøyet). Gjennom å bruke dette optimalt, vil det gi en bedre informasjonsflyt mellom NHO Reiseliv, sekretærressursen og NHOs regionskontorer. Utover dette skal NHO Reiseliv legge en plan for å få til en bedre samordning og utnyttelse av nettverk/møteplassene fremover. Det er ønskelig å få en bedre samordning regionforeningene imellom, men det er også viktig å se synergier mellom reiselivsfora og møteplasser for andre næringer i regionene. I tillegg er det viktig å sikre at de sakene NHO Reiseliv til enhver tid har fokus på, vil bli forsterket ute de i regionale nettverkene, hvor NHO Reiseliv også vil gi faglig støtte enten i form av å delta eller å overbringe kunnskap.
- 3) Full fokus på alle NHOs 15 regionkontor: NHO Reiseliv har allerede startet jobben mot NHOs regionkontorer for å sikre at reiselivet som næring skal være godt representert. Denne jobben må videreføres. NHO Reiseliv sentralt, i samarbeid med regionstyrelederne og sekretærressursen, må legge en plan for hvordan vi skal utvikle/videreutvikle relasjonen mot samtlige 15 NHOs regionskontor. Noen steder er kontakten nær mot regionkontoret, mens vi i andre regioner trenger å forsterke relasjonen. Det er også viktig at vi avklarer mot de åtte NHO regionkontorene som ikke har ansatt sekretærressursen, hvem som vil være kontaktpersonen opp mot reiseliv. Det vil bli viktig at vi får alle kontaktpersonene med oss i arbeidet, samt at de deltar på koordineringsmøter med de syv regionansatte/sekretærressursene.
- 4) Tett relasjon til regionstyrene og regionmedarbeider: videreføre/etablere møteplasser for koordinering/samhandling/erfaringsutveksling/læring.
- 5) Vi må videreutvikle møteplasser for koordinering og samhandling; både de regionansatte imellom og mellom regionstyrelederne og NHO Reiselivs styre.

- 6) Det må lages årlig møteplaner og den første samlingen må være i januar, hvor møteplaner og årets aktiviteter samordnes og koordineres mellom regionene.
- 7) Konkurransen med andre næringer – være på! Det er viktig at vi har salgstanken med oss i forhold til alle NHOs regionkontor. Reiseliv er en attraktiv vekstnæring som kan skape viktige arbeidsplasser fremover og dette må vi synliggjøre for NHOs 15 regionkontorer og deres regiondirektører. NHO Reiseliv sentralt, sammen med regionstyreleder og sekretærressurs, bør ha som mål å besøke alle de 15 NHOs regionkontorer og deres regiondirektør jevnlig. Vi ser også at dette er særdeles viktig på de kontorene hvor sekretærressursen ikke sitter og hvor vi kanskje skal etablere kontakt med den som skal jobbe med reiselivet for regionene.
- 8) Desken/regiondirektør/regionstyrene/regionmedarbeider: Det må legges en plan for samarbeidet med desken relatert til hvordan NHO Reiseliv kan jobbe godt, smart og effektivt gjennom desken for å få sakene ut både nasjonalt og regionalt. Det er også svært viktig å avklare medietalspersoner regionalt, slik at ikke usikkerhet rundt dette gjør oss ineffektive. Samtidig er det viktig å være bevisst på de saker og standpunkt hvor NHO sentralt og regionskontorene kan ha motstridende interesser og representerer et annet syn. I disse sakene må vi sikre alternative regionale talspersoner.
- 9) Det må gjøres en gjennomgang av tilbakemeldinger som har kommet i denne prosessen relatert til hvordan arbeidet og samhandlingen i regionene fungerer. Noen hovedpunkter under:
 - a. Tydeliggjøring av roller/rolleavklaring for styreleder, styresekretær, NHOs regionskontor og NHO Reiseliv sentralt. Utdype i forhold til de roller og ansvarsområder som vedtektene beskriver.
 - b. Felles arbeidsinstruks for sekretærrollen og de syv regionstyrene. Følge opp eksisterende dokumentasjon og eventuelt oppdatere og videreutvikle denne.
 - c. Medlemsmøter – hvordan få en god struktur på medlemsmøter med bra oppslutning. Hva fungerer/fungerer ikke og hvordan få opp deltagelsen; ref. spørreundersøkelsene som viste lav deltagelse på medlemsmøtene.

Erfaringsutveksling mellom regionene, samt hente erfaringer fra NHO sentralt og andre landsforeninger.

- d. Legge en struktur på interninformasjon mellom NHO Reiseliv sentralt, regionstyreleder og sekretærressurs i regionene. Møteplasser, informasjonskanaler, dialog og koordinering. Har vært tilbakemeldinger på at dette ikke har vært optimalt og dette vil være et viktig suksesskriterium for samhandling fremover.

9.0 Vedlegg

9.1 Bakgrunn og historie

Fra 2010 ble arbeidsgiveransvaret for de ansatte i NHO Reiselivs regionapparat overtatt av NHO sentralt. Det betydde at ansvar for medarbeidersamtaler, lønnsfastsettelse, pensjon med videre ble overført til NHO. NHO Reiseliv har fra 2010 ikke hatt egne ansatte ved regionkontorene, men har betalt en avtalt økonomisk kompensasjon fra 2010 til 1.mars 2015 på ca. 6 millioner pr år, regulert årlig med KPI, for å ivareta lønn og pensjon og lignende for de ansatte som ble overtatt.

Begrunnelsen for endringen var å få reiselivsarbeidet mer integrert i det øvrige regionarbeidet ved NHOs regionskontor, konkurransesituasjonen samt å spare vesentlige beløp for NHO Reiselivs medlemmer, slik at medlemskontingenten kunne settes ned med ca. 20 prosent.

NHO Reiselivs medlemmer betaler i dag ca. 20 millioner av medlemsavgiften til NHO sentralt og det felles regionapparatet med 15 regionkontor, og ca. 30 millioner av medlemsavgiften går til NHO Reiseliv. Hovedmålet med vedtaket fra 2010 var å redusere medlemskontingenten.

Innholdet i samarbeidsavtalen med NHO var ved avtaleutløp ikke lenger relevant. Flere av de opprinnelige reiselivsansatte hadde sluttet, og ved enkelte NHO regionkontor hadde regiondirektøren selv overtatt hovedrollen som talsmann for reiseliv. Fra at det i 2010 var syv heltidsstillinger i den enkelte reiselivsregion, var det i 2014 ikke slikt lengre. Det ble derfor gjennom forhandlinger mellom NHO og NHO Reiseliv høsten 2014 avtalt et lavere beløp for 2015, i tråd med de de personer og tjenester som faktisk utførte oppgaver for NHO reiselivs syv regionstyrer.

Styret i NHO Reiseliv var i budsjettarbeidet for 2015 enig i at det ikke skulle betales for flere tjenester enn vi faktisk fikk og administrasjonen fikk mandat til å forhandle ned prisen. Det ble budsjettert en ramme på ca. 4,6 millioner for 2015 for å fortsette arbeidet med de reiselivsressursene som var i arbeid i våre 7 regioner, de faktiske kostnadene fakturert fra NHO ble lavere, ca. 3,4 mill. I tillegg bevilger NHO Reiseliv aktivitetsmidler til våre regionstyrer.

I forhandlingene med NHO for 2015 og 2016 ble det understreket at reiseliv måtte få samme fokus og prioritering ved de 15 regionskontorene som andre store bransjer, uavhengig av tilleggsbeløpet fra oss. Hensikten var å fullt ut kunne opprettholde samme gode drift og aktivitet i de syv regionstyrene til NHO Reiseliv.

Det ble avtaleenighet i desember 2015 mellom NHO og NHO Reiseliv om kostnadene ved å kjøpe sekretærtjenester ved de syv regionstyrene for 2016, basert på budsjettvedtak i NHO Reiselivs styrevedtak i november 2015. Avtalen hadde samme ramme som avtalen for 2015, ca. 3,4 mill. pluss aktivitetsmidler.

Det forutsettes at det er NHO Sentralt sitt ansvar å betale for at det finnes kompetanse som også ivaretar reiseliv hos alle 15 NHO regionkontor, også utover de syv som i dag har hovedansvar for å betjene våre regionstyrer. Aktiviteter på de øvrige åtte NHO regionkontorer ligger innenfor den ordinære kontingenten.

9.2 Prosjektorganisering



Tidsramme: mai 2015 – mai 2016

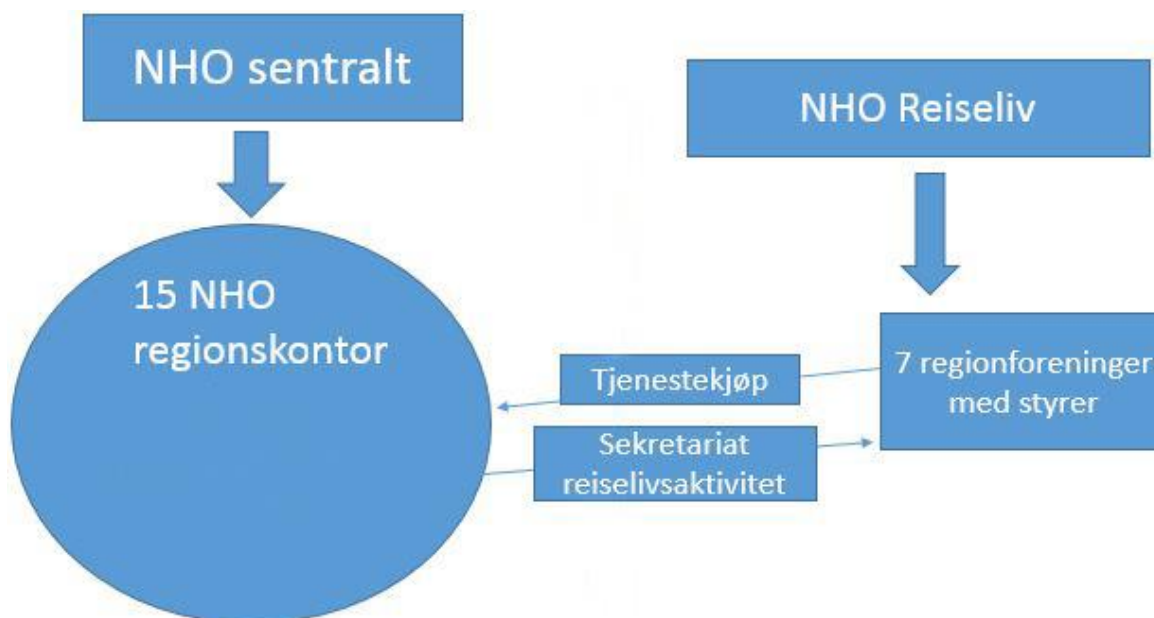
Prosjektgruppen ble konstituert i juni, hvor prosjektleder ble ansatt i 50 % stilling i prosjektets periode. Prosessplan ble vedtatt i styremøte i september 2015. Prosjektet eies av administrerende direktør i NHO Reiseliv, og prosjektleder har rapportert status og fremdrift til NHO Reiselivs styre i alle styremøter siden september 2015.

Den endelige rapporten er presentert NHO Reiselivs styre, som med bakgrunn i denne gir en anbefaling til landsmøtet. Anbefalingen ligger i sammendraget under punkt 3. Utredning av regionapparatet er en landsmøtesak, og sendes ut med landsmøtepapirene per e-post.

9.3 Dagens organisering NHO/NHO Reiseliv

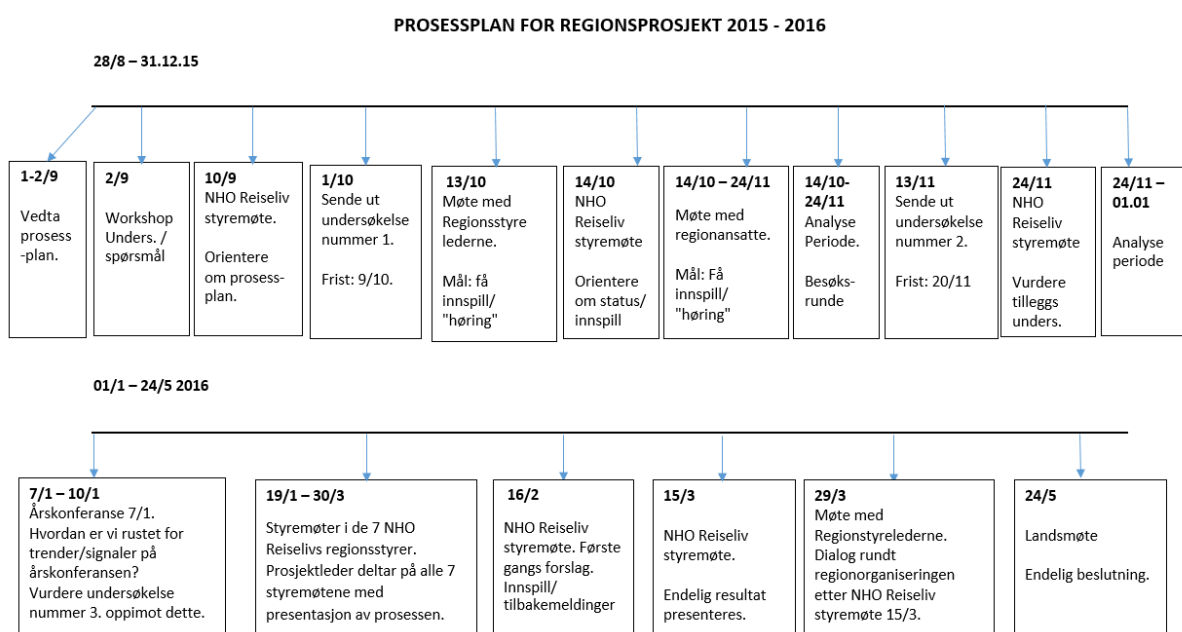
Fra 2010 ble alle ansatte i regionapparatet overtatt av NHO sentralt. Dette betyr at den enkelte NHO regionansatt med spesielt ansvar for reiseliv er ansatte i NHO sentralt og det formelle personalansvar hvor blant annet medarbeidersamtaler, lønnsfastsettelse, pensjon mv inngår, tilligger NHO og er delegert regiondirektørene.

NHO Reiseliv har fra 2010 ikke hatt egne ansatte ved regionkontorene, men har valgt å kjøpe sekretærtjeneste av NHO for at de syv reiselivsregionstyrene skal ha administrativ støtte. Dekningsgraden er ulik i de syv regionene, og det har vært ulik praksis for regionsdirektørenes rolle. NHO Reiseliv støtter de syv regionstyrene med et økonomisk årlig tilskudd med bakgrunn i forhåndsgodkjent budsjett – dette skal dekke regionens aktiviteter. Modellen beskriver organiseringen.



9.4 Prosessplan

Prosessplanen ble vedtatt i NHO Reiseliv styremøte i september 2015 og beskriver alle trinn og milepæler i arbeidet med utredningen av regionapparatet. Prosessplanen ble også sendt til alle regionstyrelederne for presentasjon i regionstyremøtene. Vi gjør oppmerksom på at prosessplanen har blitt justert underveis, da det har vært justeringer av noen datoer for møter. Denne prosessplanen er siste og endelig versjon.



9.5 Medlemmenes behov og forventninger – fra samtaler

Innspill fra samtaler relatert til medlemmenes behov og forventninger:

Gjennom de samtalene vi har referert til under metodekapitlet, har det fremkommet flere momenter som omhandler medlemmenes behov og forventninger. Nedenfor har vi gjengitt utdrag av samtalene, og det som fremkommer er dermed subjektive meninger fra de personene vi har snakket med.

- ❖ **Breddejobbing:** det gir positiv effekt for medlemmene at det jobbes kombinert med flere næringer på ett regionkontor, og at de som jobber med reiseliv også arbeider med andre næringer. Dette også i forhold til nettverk mot eksempelvis potensielle kunder og samarbeidspartnere. På denne måten kan man hente synergier både gjennom erfaringer/eksempler fra andre bransjer og lære av hverandre.
- ❖ **Medlemsmøter:** Medlemsmøtene legges ulike steder i regionene slik at alle medlemmer får anledning til å delta i sitt nærområde. Vi må beholde de lokale/regionale møteplassene, da de har andre målgrupper enn de sentrale. Viktig for også å sikre/ivareta det lokale engasjementet. Flere av regionene har også faste medlemsmøter som har utviklet seg til en tradisjon for medlemmene. Generelt meldes det om dårlige oppmøte på medlemsmøtene.

Årsaker som nevnes er eksempelvis at de store kjedene har mange egne møteplasser og får derfor ikke til å prioritere medlemsmøtene. Det kan synes som det er flere frittstående bedrifter som deltar. I tillegg ser man en ny generasjon medlemmer; ref. tidsklemmen og prioriteringer og tiden er mer dyrebar.

Noen nevner også at man ikke har vært spesifikk nok på tema slik at det er interessant og aktuelt nok for medlemmene. Det nevnes også at det er vanskeligere å få deltagere på medlemsmøter med lang varighet – bedre å ha kortere fagspesifikke kurs. Mens andre regioner igjen legger opp til overnatting og får bra respons på dette.

Et annet innspill som kom, er om medlemmene kan være best tjent med å møte kollegaer eller kunder? Kanskje vil det bli viktigere fremover å se koblinger mellom fagene/bransjene? Mange nevner også at medlemsmøtene er veldig bra for nettverk.

- ❖ **Full effekt av alle de 15 NHOs regionkontor:** vesentlig at NHO Reiseliv får full effekt av alle de 15 regionskontorene (regiondirektørene) i NHO – alle skal jobbe med reiseliv. Dette gir større effekt for medlemmene i hele landet gjennom større fokus på reiseliv.

Flere større NHO medlemmer har gitt klare signaler om at det ikke er aktuelt å betale mer i medlemskontingent enn i dag, og det forventes at reiselivsmedlemmene gjennom sin sentrale NHO kontingent allerede har betalt for reiselivsservice fra alle 15 regionskontor, og ikke bare de syv som har styresekretæransvar for reiselivs regionstyrer. NHO sentralt har varslet kontingentkutt basert på vedtak i NHOs representantskap.

- ❖ **Nasjonalt:** det skjer mye spennende i reiselivet generelt på nasjonalt plan som samordning av aktiviteter og stort engasjement. Man tenker nytt. Innkjøp og juridisk var argumenter for medlemskap som gjaldt før – er de like aktuelle ennå? Det blir færre frittstående og flere kjeder – hva er konsekvensen om en av de store hotellkjedene melder seg ut?

Også, hvor er vi på politikk og myndighetskontakt? Vi som næring bør sitte i førersetet/foreslå forbedringer, ikke sitte og vente på at myndighetene skal tre det ned over oss; ref. tilsyn, nye ordninger (smilefjes m.m.).

Kanskje bør vi i NHO Reiseliv tilby tjenester/systemer som effektiviserer hverdagen for medlemmene (gjelder særlig de små, ettersom kjedene ofte ivaretar dette selv).

- ❖ **Regionalt arbeid:** Regional tilstedeværelse og synlighet/profilering er viktig for medlemmene – sette fokus på bransjens saker. Det å ta vare på medlemmene regionalt kan gjøres på mange alternative måter. NHO Reiseliv bør være representert på de store "eventene" rundt om i landet. Vi må være synlig ute for

medlemmene – tale deres sak. Viktig å ha lokal forankring, da NHO Reiseliv har flest distriktsmedlemmer.

Må ha fokus regionalt for å påvirke rammebetingelsene; særlig viktig for de privateide hotellene som ikke er eiet av kjede. Nærhet til/være tilgjengelig for våre medlemmer blir nevnt – sikre deres behov. Arbeidsform; mener vårt apparat ikke har vært flinke nok å være proaktiv i enkeltsaker. Blir ofte slik at vi blir bakpå og "springer etter" de dårlige sakene.

Vi er en del av NHO-systemet; det eneste rasjonelle er å bruke det! Må jobbe mot våre medlemmer for å få de til å bruke NHO-systemet slik at regionkontorene/systemet blir vant til at reiselivsmedlemmene tar kontakt! Gjennom å tenke slik vil vi heller kunne bruke pengene på å utvikle fagmiljøer.

Men det viktigste; hva mener medlemmene – vi har stor respekt for deres meninger.

- ❖ **Digitalt/nettverk/framtidstanker:** de digitale plattformene må legge til rette for interaksjon med medlemmene – ikke fokus på enveis kommunikasjon; vi må ha dialog. Nettverk/relasjoner spisses ytterligere fordi andre saker løses gjennom det digitale. De digitale verktøy sikrer også jevnlig informasjon og dermed trenger vi ikke bruke nettverkene på dette, heller spisse ytterligere på utvikling/diskusjon/faglig input m.m.

Det viktige er å kjenne medlemmenes behov og sikre digitale møteplasser. Vi må ha fokus på fagrettede møteplasser/nettverk. Likevel er det sosiale en viktig del av de regionale medlemsmøtene. Alle medlemmene har et behov, men vi vil trenge andre modeller for å tilby de generiske tjenestene – dette krever også at vi må bli tettere på medlemmene. Bør bruke digitale plattformer/sosiale medier for å vise hva næringen vår betyr mot politikerne. NHO Reiseliv bør tenke apper fremover for å tilby tjenester gjennom disse.

Hvordan er det nye arbeidslivet? Hva med "innleid vs. ansatt"? Små entreprenører /den som leier seg ut og er arbeidsgiver i ett øyeblikk og deretter arbeidstaker i neste? Hva skal vi være for disse medlemsgruppene? Er arbeidslivet og næringslivet det samme?

Stille det tøffe spørsmålet; trenger vi NHO Reiseliv? Er det slik at medlemmene betaler kontingenten av gammel vane eller fordi man ønsker å påvirke? Viktig å se det store bildet og tenke slagkraft. NHO Reiseliv er viktig, men det er behov for endringer, men har dessverre ikke svaret på om det er på struktur, form eller annet.

9.6 Vedtekter NHO Reiseliv og NHO Reiseliv servicekontoret

Se eget vedlegg

9.7 NHO Reiselivs strategi 2015-2018

Se eget vedlegg

**VEDTEKTER
FOR NHO REISELIV**

**VEDTEKTER
FOR
NHO REISELIV SERVICEKONTOR**

SIST REVIDERT LANDSMØTE APRIL 2010

VEDTEKTER FOR NHO REISELIV

etter endringer på Landsmøte april 2010

§ 1 FORMÅL

NHO Reiseliv har som formål å ivareta medlemsbedriftenes felles interesser og arbeide for at de får rammebetingelser, arbeidsvilkår og forretningsavtaler som styrker deres konkurransedyktighet og lønnsomhet, og som gir gode og sikre arbeidsplasser.

Landsforeningen skal fremme kontakt og samarbeid mellom medlemsbedriftene og mellom disse og alle som er ansatt i bedriftene og deres organisasjoner.

§ 2 MEDLEMMER

NHO Reiseliv kan oppta som medlemmer overnattings- og serveringsbedrifter av alle kategorier, andre bedrifter innen reiselivsnæringen, samt bedrifter som har en naturlig tilknytning til reiselivsnæringen. Medlemsbedrifter kan ikke ha morselskap eller søster-/datterselskap som ikke er medlem, dersom de tilfredsstiller kravene til medlemskap i landsforeningen, (se § 2, 1. ledd og Aksjel. §1-3), med mindre de naturlig hører hjemme i og er medlem av en annen landsforening i NHO. Tvilstilfeller avgjøres av styret.

Opptak av nye medlemmer skal godkjennes av den aktuelle regionforening, administrasjonen i NHO Reiseliv og NHO. Ved uenighet mellom den aktuelle regionforening og administrasjonen i NHO Reiseliv avgjøres saken av styret i NHO Reiseliv.

Samtlige medlemsbedrifter er automatisk også medlem av landsforeningens regionforeninger og av NHO Reiselivs Servicekontor.

Ethvert medlem er forpliktet til å overholde foreningens vedtekter, dens etiske prinsipper samt de beslutninger og avtaler som, i henhold til vedtektene, treffes av foreningens organer.

§ 3 PASSIVE MEDLEMMER

Passive medlemmer kan opptas i regionforeningene, men ikke i NHO Reiseliv sentralt.

§ 4 ÆRESMEDLEMMER

Et enstemmig styre kan utnevne personlige æresmedlemmer.

§ 5 FORHOLDET TIL NHO

Landsforeningen er medlem av NHO. Samtlige aktive medlemmer er forpliktet til medlemskap i NHO på betingelser angitt i NHOs vedtekter §§ 8-1 og 8-2. Ingen bedrift kan være medlem av NHO uten samtidig å være medlem av Landsforeningen.

§ 6 KONTINGENT

Kontingent fastsettes av Landsmøtet. Grunnlaget for beregning av kontingent er bedriftens totale omsetning. I kombinerte bedrifter/anlegg avgjøres grunnlaget for kontingentberegning av administrasjonen etter en konkret, begrunnet vurdering med klageadgang til styret.

For destinasjonsselskaper, og selskaper som kan sammenlignes med slike, beregnes kontingenten med 0,40 % av siste års innberettete lønnskostnad. Medlemmene plikter å sende inn beregningsgrunnlag for kontingent på tilsendt skjema (årsoppgave til NHO). Dersom dette ikke mottas etter første purring, fastsettes grunnlaget ved skjønn. Medlemmer som ikke betaler kontingent, skal strykes.

§ 7 KONFLIKTERSTATNINGSFOND

NHO Reiselivs fond til bruk som økonomisk støttetiltak til bedrifter som blir direkte rammet av lovlige arbeidskonflikter (streik eller lockout), skal maksimalt være på 30 millioner kroner.

Fondet bygges opp ved at alle medlemsbedrifter, som har en utbetaling av arbeidslønn på mer enn kr. 1,5 millioner i siste kalenderår, innbetaler en forholdsmessig årlig premie til fondet, begrenset oppad til 1 promille av utbetalt arbeidslønn i løpet av siste kalenderår.

I særlige tilfeller kan disse bedrifter, i etterkant av en konflikt, bli avkrevet en ekstra forholdsmessig premie til fondet, begrenset oppad til 1 promille av utbetalt arbeidslønn i løpet av siste kalenderår (kontingentgrunnlaget til NHO).

§ 8 KONFLIKTERSTATNING

Tariffbundne medlemsbedrifter som blir direkte berørt av lovlig streik eller lockout blant egne ansatte, og som har betalt minst et års medlemskontingent, og kontingent til fondet, er berettiget til erstatning fra fondet på de vilkår og det nivå som NHO Reiselivs styre beslutter.

Erstatningen er begrenset oppad til 3 promille pr. konfliktdag av utbetalt arbeidslønn i løpet av siste kalenderår (kontingentgrunnlaget til NHO) for det antall ansatte som er omfattet av konflikten. Antall konfliktdager pr. uke er 6.

Erstatningen kommer i tillegg til NHOs erstatningsordning.

Under behandlingen av saker om inn- og utbetalinger til fondet tiltrer tariffutvalgets formann styret uten stemmerett, og vedtak treffes med $\frac{3}{4}$ flertall.

§ 9 REPRESENTASJON

Medlemsbedriftene kan være representert i foreningen ved eier, styrerepresentant eller personer i ledende stilling. Kjedebedrifter kan la seg representere av personer fra sentraladministrasjonen som innehar ledende stilling.

I tillegg kan inntil 2 eksterne personer i hvert styre, velges til NHO Reiselivs styrer både sentralt og regionalt, som enten president, visepresident, styreleder eller styremedlem.

§ 10 STEMMERETT

NHO Reiselivs regionforeninger velger representanter (delegater) til Landsmøtet. Det er kun delegatene som har stemmerett.

§ 11 LANDSMØTE

Landsmøte holdes hvert år innen utgangen av juni måned. Tidspunktet fastsettes av styret og meddeles medlemsbedriftene minst tre måneder i forveien. Innkalling med dagsorden og saksdokumenter legges ut på NHO Reiselivs nettsider og sendes medlemsbedrifter som har registrert sin e-postadresse hos NHO Reiseliv, senest en måned før Landsmøtet.

Hver regionforening har rett til en delegat pr. 30. aktive medlemmer. Antall medlemmer beregnes ut fra aktive medlemmer i regionforeningen ved utløpet av det foregående år.

NHO Reiseliv sentralt dekker delegatenes kostnader til reise, opphold og deltageravgift i forbindelse med Landsmøtet, etter de priser som fremgår av innkallingen.

Saker som medlemmene ønsker behandlet, må være innkommet til styret senest to måneder før Landsmøtet.

Styret kan ta med på dagsorden senere innkomne saker som de mener bør fremmes på Landsmøtet. Det kan ikke treffes beslutninger som binder medlemmene, i saker som ikke har vært ført på dagsorden.

Landsmøtet ledes av en møteleder valgt av Landsmøtet etter innstilling fra styret.

Landsmøtet skal behandle:

- a) Valg av to tilstedeværende bedriftsrepresentanter som sammen med møteleder skal undertegne protokollen fra Landsmøtet.
- b) Årsberetning
- c) Revidert regnskap og revidert O/U-regnskap (Budsjett til orientering).
- d) Kontingent
- e) Andre saker som er spesielt nevnt i innkallingen.

- f) Valg av styre som består av president, visepresident og fem styremedlemmer, som velges for to år ad gangen, dog slik at minst tre medlemmer er på valg hvert år. I tillegg velges to vararepresentanter i prioritert rekkefølge for et år ad gangen. Styret tiltrer umiddelbart etter Landsmøtet. Valgkomiteens innstilling skal være styret i hende senest fem uker før Landsmøtet og skal sendes ut sammen med innkallingen til Landsmøtet. Styret tiltrer umiddelbart etter Landsmøtet.
- g) Valg av statsautorisert revisor.
- h) Valg av valgkomité på fem medlemmer etter innstilling fra styret. To medlemmer er på valg på et Landsmøte og tre medlemmer på det neste. Valgkomiteen konstituerer seg selv med leder og nestleder.
- i) Fastsettelse av honorar til styret.

Alle beslutninger treffes med alminnelig flertall blant de fremmøtte stemmeberettigede, med mindre noe annet er bestemt i disse vedtekter.

§ 12 EKSTRAORDINÆRT LANDSMØTE

Ekstraordinært Landsmøte kan innkalles med minst 14 dagers varsel når styret finner det påkrevet, eller når minst 50 % av regionforeningenes styrer krever det.

§ 13 STYRET

1. Innkalling til styremøte skal skje skriftlig. Styret kan dog, ved behov, også innkalles muntlig. Sammen med innkallingen skal følge saksliste for de saker som skal behandles. Fra styremøter føres referat som godkjennes ved neste møte. Styret er beslutningsdyktig når minst fire av dets medlemmer, inklusive president eller visepresident, er tilstede. Avgjørelse treffes ved alminnelig flertall. I tilfelle av stemmelikhet er presidentens stemme avgjørende.
2.
 - a. Styret behandler alle saker som skal forelegges Landsmøtet, fastsetter dagsorden og treffer avgjørelse om tid og sted for ordinært og ekstraordinært Landsmøte.
 - b. Styret skal behandle organisasjonens budsjett.
 - c. Styret utpeker representanter til NHOs generalforsamling og hovedstyre.
 - d. Styret fatter beslutning i viktige prinsipielle spørsmål for foreningen, med mindre de etter vedtektene er henlagt til Landsmøtet.
- e. Medlem av styret som kommer fra bedrift som ikke er med i det forpliktende tariffellesskapet, har ikke stemmerett i tariffsaker.
- f. Styret ansetter landsforeningens adm. direktør og fastsetter stillingsinstruks.
- g. Styret forestår forvaltningen av foreningens midler og treffer nærmere bestemmelser om disponeringen av disse.
- h. Styret kan delegere myndighet til foreningens adm. dir. og til de underutvalg styret måtte oppnevne.
- i. Styrets vedtak er bindende for alle underordnede organer, herunder regionforeninger og enkeltmedlemmer.
3. Dersom visepresidenten forlater sitt verv i løpet av perioden vedkommende er valgt for, har det gjenværende styret plikt til å velge en ny visepresident blant de gjenværende styremedlemmene.

§ 14 TARIFFUTVALG – FORHANDLINGSUTVALG

Det etableres et tariffutvalg som har fullmakt til å forhandle på vegne av NHO Reiseliv - og på vegne av NHO Reiseliv treffe nødvendige avgjørelser hva angår opprettelse og endringer av tariffavtaler.

Tariffutvalget består av 11 medlemmer, som oppnevnes av styret. To medlemmer bør oppnevnes blant styrets medlemmer.

Samtlige medlemmer må være tilknyttet bedrifter som har opprettet tariffavtale. Hvis NHO Reiselivs president ikke er oppnevnt som medlem av tariffutvalget, skal vedkommende ha møterett.

Tariffutvalget konstituerer seg selv og kan i nødvendig utstrekning supplere seg med ressurspersoner, underutvalg m.v.

Tariffutvalget kan delegere forhandlingsfullmakt m.v. til administrasjonen og/eller til bedrifter, når det gjelder bedriftsvisse tariffavtaler eller avtaler som gjelder et begrenset antall bedrifter.

Ved oppnevning av medlemmer skal det legges vekt på at tariffutvalget representerer bredden av bedriftstyper med tariffavtaler.

Tariffutvalget er beslutningsdyktig når over halvparten er tilstede. Ved uenighet treffes avgjørelsen med simpelt flertall. Ved stemmelikhet har tariffutvalgets leder dobbeltstemme.

For øvrig gjelder NHOs vedtekter §§ 11-1, 11-2, 11-3 og 11-4.

§ 15 VALGKOMITE

Valgkomiteen avgir innstilling til Landsmøtet på valg av:

- President
- Visepresident
- fem styrerepresentanter
- to vararepresentanter til styret (ikke personlige, men i prioritert rekkefølge).

Valgkomiteen bør i sitt forslag ta hensyn til bransjespredning, samt til bedriftenes størrelse og geografiske spredning.

§ 16 ADM. DIREKTØR

Adm. dir. forestår foreningens daglige virksomhet overensstemmende med de retningslinjer og instruksjoner som styret fastsetter. Adm. dir. møter på Landsmøtet og i styret med tale- og forslagsrett.

§ 17 REGIONFORENINGER

Regionforeningene skal velge et styre med 5 eller 7 faste styremedlemmer og 2 varamedlemmer i henhold til §9.

Regionforeningene skal ha egne vedtekter. Disse skal godkjennes av NHO Reiselivs styre og ikke være i strid med NHO Reiselivs vedtekter.

1. NHO Reiselivs medlemsbedrifter er inndelt i regionforeninger, som fastsettes av Landsmøtet. Innenfor hver region kan det opprettes lokallag og/eller bransjeutvalg for mindre områder i regionen.
Regionforeningen skal særlig arbeide for:
 - a) Å realisere NHO Reiselivs formål og arbeidsoppgaver lokalt.
 - b) Å virke som opinionsdanner gjennom deltakelse i den lokale debatt og lignende.
 - c) Å utvikle en effektiv og god nærkontakt samt service overfor medlemmene.
 - d) Å utføre rådgivning overfor medlemmene.
2. Medlemsbedriftene skal hvert år, før NHO Reiselivs ordinære Landsmøte, innkalles til årsmøte i regionforeningene.
På årsmøtet har hvert medlem rett til å møte med en representant. Hver representant har en stemme.
Årsmøtet velger styre. Valg av leder og nestleder skjer ved særskilt valg og styret konstitueres innen sin midte.
Til Landsmøtet velger årsmøtet delegater med eventuelle vararepresentanter.

Årsmøtet oppnevner en valgkomite til å avgi innstilling om valgene. Valgkomiteen skal i sitt forslag ta hensyn til toneangivende bransjer, kjønnsfordeling og at bedrifter med forskjellige størrelser blir representert.

3. Regionforeningens styre skal:

- a) Lede foreningens arbeid med de oppgaver som er nevnt i pkt. 1.
- b) Innkalle regionforeningens medlemmer til medlemsmøter og et årsmøte og fremlegge beretning om virksomheten i det foregående år.
- c) Behandle viktige prinsipielle saker som skal opp til behandling på NHO Reiselivs Landsmøte. Disse bør, dersom tiden tillater det, først være behandlet i regionforeningen.
Regionforeningen bør avholde styremøte minst en gang i kvartalet.

4. NHO Reiselivs regionforeninger kan inngå samarbeid med foreninger, virksomheter eller personer utenfor medlemskretsen, slik at disse kan engasjere seg faglig eller økonomisk i regionforeningens arbeid. Slike samarbeidspartnere innehar ikke representasjon på årsmøtet eller i styret.

§ 18 UTMELDELSE OG EKSKLUSJON

Ingen bedrift kan tre ut av NHO Reiseliv før den har vært medlem i to år. Utmeldelse må skje skriftlig og med 6 måneders varsel.

NHOs Hovedstyre kan nekte en bedrift som er med i det forpliktende tariffellesskap, å tre ut under en arbeidskonflikt.

Hvis en bedrift trer ut av foreningen, må den samtidig tre ut av NHO og vice versa.

Etter å ha innhentet uttalelse fra vedkommende regionforening, kan styret i NHO Reiseliv avvise medlemskap for, eller stryke som medlemmer, bedrifter som opptrer i strid med NHO Reiselivs vedtekter, NHOs vedtekter, regionforeningens vedtekter og etiske retningslinjer vedtatt av landsmøtet i NHO Reiseliv. Eksklusjonsforslag innstilles fra administrasjonen i NHO Reiseliv. Før styret i NHO Reiseliv fatter sitt vedtak, skal den aktuelle bedrift ha anledning til å uttale seg skriftlig.

Beslutning om eksklusjon kan ankes til førstkommende Landsmøte. Anken har oppsettende virkning.

§ 19 VEDTEKTSENDRINGER

Endringer i foreningens vedtekter kan bare besluttes på et Landsmøte, og forslaget må være sendt medlemmene minst en måned på forhånd.

Vedtektsendringer krever 2/3 flertall av fremmøtte stemmeberettigede.

§ 20 OPPLØSNING AV LANDSFORENINGEN

Forslag om oppløsning av foreningen kan bare fremmes av styret eller medlemmer som til sammen representerer minst 1/3 av stemmetallet for alle foreningens medlemmer. For å kunne behandles på Landsmøtet, må forslaget være bekjentgjort for medlemmene senest tre måneder før dette.

Oppløsning kan bare besluttes med ¾ flertall av fremmøtte stemmeberettigede på et ordinært Landsmøte og et ekstraordinært Landsmøte. Det skal være minst tre måneder mellom de to Landsmøtene.

VEDTEKTER FOR NHO REISELIV SERVICEKONTOR

etter endringer på generalforsamling juni 2007

§ 1 FORMÅL

NHO Reiseliv Servicekontor (heretter kalt Servicekontoret) er opprettet av NHO Reiseliv. Formålet er å bidra til en mest mulig rasjonell og økonomisk lønnsom drift i medlemsbedriftene på en slik måte at det bidrar til en stor og stabil medlemsmasse.

§ 2 FINANSIERING OG MEDLEMSKAP

Midler til servicekontorets drift skal skaffes ved en serviceavgift som fastsettes av generalforsamlingen. Bare medlemmer av NHO Reiseliv kan være medlemmer i Servicekontoret. For konsulentoppdrag for medlemmer kan det beregnes et honorar.

§ 3 GENERALFORSAMLING

Servicekontorets øverste myndighet er generalforsamlingen som består av de delegerte til Servicekontorets generalforsamling. Regionforeningene oppnevner delegerte i forbindelse med årsmøtet. De delegerte velges ved at hver regionforening i NHO Reiseliv velger en delegat for hvert 30. aktive medlemmer.

Generalforsamlingen ledes av en møteleder valgt av generalforsamlingen etter innstilling fra styret.

Følgende saker skal behandles:

- a) *Valg av to tilstedeværende bedriftsrepresentanter som sammen med møteleder skal undertegne protokollen fra generalforsamlingen.*
- b) *Årsberetning.*
- c) *Revidert regnskap (budsjett til orientering).*
- d) *Fastsettelse av serviceavgift.*
- e) *Andre saker som er spesielt nevnt i innkallingen.*
Generalforsamlingen kan gi styret fullmakt til å fastsette endringer i serviceavgiften.
- f) *Valg av styre, som består av syv styremedlemmer, som velges for to år ad gangen, dog slik at minst tre medlemmer er på valg hvert år.*
I tillegg velges to vararepresentanter i prioritert rekkefølge for et år ad gangen.
Styret tiltrer umiddelbart etter Generalforsamlingen og konstituerer seg selv.
- g) *Valg av statsautorisert revisor*
- h) *Valg av valgkomité på fem medlemmer etter innstilling fra styret. 2 medlemmer er på valg på en generalforsamling, og 3 på neste.*

Alle beslutninger treffes med alminnelig flertall blant de fremmøtte stemmeberettigede, med mindre noe annet er bestemt i disse vedtekter.

§ 4 STYRET

Servicekontoret ledes av et styre på 7 medlemmer som velges av generalforsamlingen. Det velges også 2 varamedlemmer. NHO Reiselivs administrerende direktør og Servicekontorets direktør har møte- og talerett på styremøtene. Styret skal avholde minimum 4 møter pr. regnskapsår, og innkalles av styrets formann. Forøvrig kan styret sammenkalles dersom 3 av de øvrige medlemmene krever det.

Dersom viseformann forlater sitt verv i løpet av perioden vedkommende er valgt for, har det gjenværende styret plikt til å velge ny viseformann blant de gjenværende styremedlemmene.

§ 5 DAGLIG LEDELSE

Servicekontoret ledes av en direktør som ansettes av styret. Styrets sekretæroppgaver ivaretas av direktøren. Det føres eget regnskap for Servicekontoret, som revideres av statsautorisert revisor.

§ 6 VALGKOMITÉ

Valgkomiteen består av 5 personer som velges for 2 år av generalforsamlingen etter innstilling fra styret.

Valgkomiteen gir forslag på:

1. Formann
2. Viseformann
3. 5 styremedlemmer
4. 2 varamedlemmer

§ 7 VEDTEKTSENDRINGER

Endringer eller tillegg til Servicekontorets vedtekter krever 2/3 flertall blant de fremmøtte stemmeberettigede delegerte på generalforsamlingen.

NHO REISELIVS STRATEGI 2015-2018





Sommerkveld på Ekebergrestauranten
Foto: CH - visitnorway.com



INNHOOLD

KAPITTEL 1 Sammendrag	<u>04</u>
KAPITTEL 2 NHO Reiselivs visjon og verdier	<u>06</u>
KAPITTEL 3 Utviklingstrekk i samfunnet og reiselivsnæringen	<u>08</u>
KAPITTEL 4 Muligheter og utfordringer for NHO Reiseliv	<u>11</u>
KAPITTEL 5 NHO Reiselivs fremtidige posisjonering	<u>16</u>
KAPITTEL 6 Veivalg og mål	<u>18</u>
KAPITTEL 7 Handlingsplaner	<u>20</u>
VEDLEGG	<u>21</u>

Design: Fete typer.
 Forsidefoto: Vandring på Fløya i Lofoten,
 CH - Visitnorway.com.
 Utgitt november 2014.
 Trykk: Fladby AS.
 Opplag: 600. Rapporten er trykket på
 miljøvennlig papir.



SAMMENDRAG

NHO Reiselivs strategi for 2015–2018 bygger videre på den *visjon og de verdier* (kap.2) som NHO har utarbeidet som retningsgivende for hele organisasjonen.

Videre beskrives noen *utviklingstrekk* i samfunnet (kapittel 3) og i bransjen som vi har identifisert, og som gir både muligheter (og utfordringer i årene som kommer. Utviklingstrekkene som er beskrevet, sammenfaller med endringstrendene som er identifisert i Forum for reiselivs prosjekt «Scenarier for norsk reiselivsnæring 2025», der NHO Reiseliv sammen med flere av våre største medlemmer er representert og aktiv deltager. Utviklingstrekkene sammenfaller også med elementer fra bakgrunnsnotater om digitalisering for henholdsvis reiselivsnæringen og finansnæringen.

Gjennom gruppearbeid med NHO Reiselivs styre, regionapparat og ansatte høsten 2013 og våren 2014 er det identifisert noen *utfordringer og muligheter* ved samfunnsutviklingen som NHO Reiseliv må forholde seg aktivt til (kapittel 4). Det betyr ikke at alle utfordringer og muligheter er identifisert. Det betyr at organisasjonens tillitsvalgte og medarbeidere har gjort et utvalg som de samlet mener er de mest vesentlige.

På bakgrunn av dette er det foretatt noen veivalg av hvilken *fremtidig posisjonering* NHO Reiseliv skal ta (kapittel 5). Vi har beskrevet målgrupper for vårt arbeid, hvilke behov vi skal dekke,

hva vår ekspertise skal være («reiseliveksperthen»), hva som skal kjennetegne vår kultur, og hvor vi skal ha unike egenskaper.

Oppsummert (kapittel 6) har arbeidet munnet ut i fire klare strategiske målsettinger. NHO Reiseliv skal være den *mest foretrukne alliansen* (for medlemmene og andre reiselivsrelaterte aktører), ha *størst innflytelse* (politisk og ellers), være *mest synlig* i mediene og samfunnsdebatten og ha *flest tilfredse medlemmer*. Det er disse fire faktorene samlet som sikrer at vi både er og oppfattes som «reiseliveksperthen».

Basert på grunnlaget i kapittel 1–6 utformes *årlige handlingsplaner* både fra NHO Reiseliv og fra våre sju regionskontorer som en del av de årlige budsjettene. Handlingsplanene er ikke en del av den overordnede strategien, men skal utledes av og være en konsekvens av strategien. Det betyr at hver avdeling i NHO Reiseliv og hvert regionskontor skal lage handlingsplaner som konkret realiserer alle de fire strategiske målsettingene, men der vektleggingen av dem vil kunne variere mellom avdelinger og regioner. Valg av handlinger og aktiviteter skal tilfredsstillende og være basert på verdiene modig, samspillende, tilgjengelig og troverdig.

Strategien skal evalueres av styret mot slutten av fireårsperioden. Status vil bli gjennomgått i de årlige budsjettbehandlingene i styret.

STRATEGIEN SKAL SIKRE
AT NHO REISELIV BÅDE
ER OG OPPFATTES SOM
REISELIVSEKSPERTEN



NHO REISELIVS VISJON OG VERDIER

NHO Reiseliv deler den samme visjon og de samme verdiene med NHO-fellesskapet for øvrig. Visjonen beskriver hvorfor vår organisasjon eksisterer. Vår jobb er å styrke næringslivet knyttet til reiseliv, og å forme fremtiden både for våre medlemmer og for samfunnet for øvrig. Det betyr å ha et aktivt forhold til samfunnsutviklingen og trender, teknologiutvikling og aktører som påvirker denne.

Verdiene våre beskriver hvordan vi skal opptre for å realisere visjonen:

- › NHO Reiseliv skal være **modig** og tørre å ta tydelige standpunkt som fremmer og bedrer reiselivsnæringens rammevilkår.
- › NHO Reiseliv skal **spille sammen** med andre både i NHO-fellesskapet, regionskontorene våre og med strategiske allierte utenfor NHO for å fremme våre saker og utvikle en fremtidsrettet næring.
- › NHO Reiseliv skal være **tilgjengelig** både for medlemmer, for mediene, for fremtidens arbeidskraft, for myndighetene og for viktige allierte.
- › NHO Reiseliv skal være **troverdig**. Gjennom å være i nær dialog med våre medlemsbedrifter tilegner vi oss kunnskap om næringens utfordringer og behov som gjør oss til en kunnskapsrik og troverdig reiselivsekspert. Strategien er ment å peke fremover for perioden 2015–2018 med verdiene som viktig premiss for de valg vi tar.



NHO REISELIV DELER DEN SAMME VISJON OG
DE SAMME VERDIENE MED NHO-FELLESSKAPET
FOR ØVRIG

VISJON: STYRKER
NÆRINGSLIVET,
FORMER FREMTIDEN

VERDIER: MODIG,
SAMSPILLENDEN,
TILGJENGELIG,
TROVERDIG



UTVIKLINGSTREKK I SAMFUNNET OG REISELIVSNÆRINGEN

Virksomheten til NHO Reiseliv påvirkes både positivt og negativt av trender og utviklingstrekk i samfunnet og reiselivsnæringen. Veivalgene som NHO Reiseliv skal ta, må være forankret i en god analyse og omforent oppfatning av disse ytre rammebetingelsene. Her følger først noen observerte utviklingstrekk både i samfunnet og i Reiselivs-Norge spesielt.

3.1. REISELIVSUTVIKLING

Nordmenn står i dag for omtrent syv av ti av alle hotellovernattinger, og er norsk reiseliv sitt viktigste marked. Tyskland er det største utenlandsmarkedet, etterfulgt av Sverige og Danmark. Nærmarkedene er de viktigste, men det er en klar vekst i gjester fra Asia og USA.

DET ER ØKENDE INTERESSE FOR SAMARBEID mellom større hotellkjeder, opplevelsesaktører og transportselskaper om temabasert turisme som fjordopplevelser, nordlysopplevelser eller alpinopplevelser. Det er en utvikling at tematiseringen i mange tilfeller er viktigere enn selve beliggenheten til opplevelsen.

KLYNGETANKEGANG har fått økt oppmerksomhet i norsk reiseliv. Hvordan man kan trekke inn andre aktører fra andre næringer for å gjøre sluttproduktet bedre, samtidig som det gjør det mer lønnsomt for driverne. Et eksempel er samarbeid mellom reiseliv og maritim sektor, eller reiseliv og oppdrettsnæringen.

DET SKJER EN URBANISERING I REISELIVET. Det er en økende konsentrasjon rundt byer og byområder. Norges posisjon på det internasjonale kurs- og konferansemarkedet er styrket. Størst er veksten for effektive konferanser som lar seg arrangere i nærheten av sentrale samferdselsknutepunkt. Reisende tar flere og kortere reiser, en utvikling som krever nærhet til sentralinfrastruktur for å bringe gjesten raskt til opplevelsene. Flere kortere ferier og vekst i konferansemarkedet skaper et ønske om raskere reisetid for begge grupper. Et godt flytrafikktilbud og god tilgang på leiebiler er blitt viktigere både for konferanse- og fritidsreisende.

DELEØKONOMI er et voksende begrep i verden, og er drevet frem av muliggjørende teknologi, som internett og sosiale medier, økt kostnadsfokus blant mange forbrukere og en stadig økende miljøbevissthet. Deleøkonomien påvirker reiselivsnæringen, og vil nok også gjøre det i økende grad fremover. Overnattings-tjenesten Airbnb er et eksempel, som kan være en konkurrent for kommersielle overnattingsaktører, samtidig som for andre deler av reiselivsnæringen det kan bidra til flere gjester.

Norske reisende er i dag den viktigste kundegruppen i norsk reiseliv. Norske forbrukere er kresne, bereist og medvirker til at næringen holder høy standard. Målet er å beholde den sterke norske kundegruppen, samtidig som potensialet for flere utenlandske gjester utnyttes i langt større grad.

3.2 BEFOLKNINGSVEKST OG REGIONALISERING

Folketallet i Norge forventes å øke betydelig i tiårene som kommer, og vi vil oppleve økende urbanisering. Samtidig er det forventninger om fortsatt høy innvandring. Sentraliseringstrenden i norsk bosetting, hvor flyttestrømmen går fra bygd til by, innvirker også på ferie-, fritids- og yrkestrafikken. Unge mennesker reiser i større grad som individuelle reisende, og ønsker å jobbe tettere i et nettverk, og utdanningsløpet er mer livslangt slik at kompetanse fylles på i flere omganger. Dette forsterker sentraliseringstrenden. Samtidig får vi etter hvert en betydelig eldre befolkning i Norge. Eldre har imidlertid bedre helse og bedre økonomi enn tidligere, og representerer et vekstmarked for reiselivet. Nye trender adopteres raskt av 60+ generasjonen, og ny teknologi og sosiale medier tas raskere i bruk av alle generasjoner. En ny kjøpesterk gruppe er «frie toere», det vil si voksne med barn ute av rede, med god økonomi og god fysisk form.

3.3 DIGITALISERING

Nær sagt alle prosesser innen samfunnsliv, reiseliv inkludert, er i ferd med å digitaliseres. Digitale relasjoner blir limet mot stadig flere medlemmer, brukere og kunder. Både i et kostnads- og inntektsperspektiv er reiselivsbedriftene tjent med å satse enda mer på utvikling av digitale tjenester. Norge er i verdenstoppen når det gjelder digital infrastruktur og bruk av app-er og sosiale medier. Dette er en posisjon vi kan utnytte og styrke ytterligere. Sosiale medier medfører også at reiselivsbedrifter mister noe av kontrollen over egen markedsføring. Trip Advisor og lignende tjenester åpner opp for større forbrukermakt ved at forbrukerne selv åpent evaluerer tilbudene. Denne utviklingen gir igjen økt konkurranse ved at det er enklere enn noen gang å sammenligne priser, tilbud og evalueringer.

3.4 REGULERINGER OG ØKONOMISK POLITIKK

Det er en tverrpolitisk enighet om at reiseliv er en av næringene Norge kan leve av fremover. Det trekkes frem i Sundvolden-erklæringen og har også blitt gjort av tidligere

DIGITALE RELASJONER BLIR «LIMET»
MOT STADIG FLERE MEDLEMMER,
BRUKERE OG KUNDER

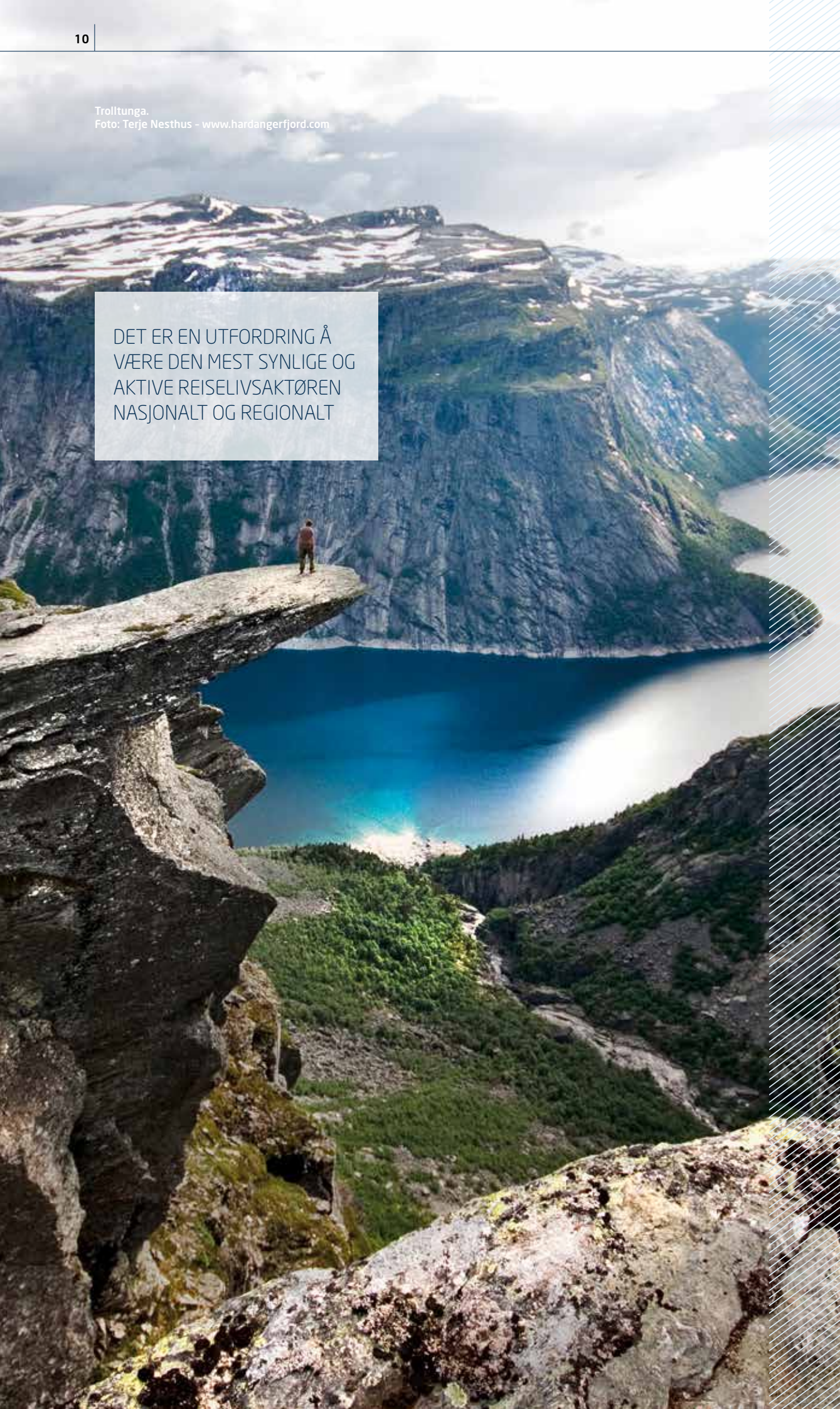
Foto: Shutterstock / Poprotskiy Alexey

regjeringer. Arbeidsmiljøloven mykes opp for å tilpasses en moderne reiselivshverdag der døgn- og sesongsvingninger er normalen. Det blir også viktigere for næringen å begrense og fjerne tid- og kostnadskrevende pålegg og reguleringer som svekker reiselivets konkurransekraft. Videre har valutakurser stor betydning for reiselivet. Lavt norsk rentenivå og lav kronekurs er viktig for konkurransesituasjonen og interna-

sjonale besøkstall. Det er nødvendig at regjeringen i større grad viser politisk vilje til investeringer i reiselivsnæringen, dette gjennom insentiver. Det offentlige må legge til rette for at ledende aktører i bransjen stimuleres til å ta et «klynge» – ansvar utover egen bedrift, og sikre attraktive rammebetingelser for de store «motorene» i reiselivsnæringen slik at de kan inneha en slik rolle.

Trolltunga.
Foto: Terje Nesthus - www.hardangerfjord.com

DET ER EN UTFORDRING Å
VÆRE DEN MEST SYNLIGE OG
AKTIVE REISELIVSAKTØREN
NASJONALT OG REGIONALT





EKSTERNE UTFORDRINGER OG MULIGHETER FOR NHO REISELIV

Med bakgrunn i observerte endringer og utviklingstrekk har NHO Reiseliv identifisert noen sentrale utfordringer for NHO Reiseliv i fremtiden.

4.1 KONKURRANSE OM ROLLEN SOM REISELIVSEKSPERT

Det er mange aktører som uttaler seg om norsk reiseliv nasjonalt og regionalt. Følgelig er det en utfordring å være den mest synlige og aktive aktøren nasjonalt og regionalt. Rolleavklaring og ønsket samarbeid er en annen utfordring, for eksempel mellom NHO Reiseliv og:

- Innovasjon Norge, som er myndighetenes forlengede hånd og formidler av offentlige tilskudd,
- destinasjonsselskaper/landsdelsselskaper, som skal drive markedsføring og trekke flere kunder til sin region, samt gjøre informasjon om reiselivsbedriftene tilgjengelig.
- NHO, som er hele næringslivets medlemsorganisasjon og talsmann i møte med myndigheter og medier, og som ivaretar hele næringslivets behov for en nasjonal møteplass og arena for utveksling av synspunkter og utforming av politikk gjennom politisk påvirkning.
- Forum for reiseliv, som ble startet fordi flere reiselivsbedrifter, inkludert transportsektoren, savnet en stor synlig reiselivsaktør som kunne tale de store bedriftenes sak, samt ta ansvar for et faglig forskningsgrunnlag (Reisepol) som kunne styrke argumentasjonen for bedre rammevilkår for næringen.
- lokale næringsforeninger, som jobber med næringspolitikk. Disse kan utfordre synligheten og kunnskapen til den lokale NHO-foreningen og dermed betydningen av NHO-medlemskapet.
- Andre aktører som har hatt en høy medieprofil, og skapt inntrykk av at de er en større reiselivsaktør enn de er.

Manglende synlighet og tilstedeværelse fra NHO Reiseliv på lokale og regionale arenaer der viktige reiselivsspørsmål drøftes og tunge aktører samles, er en utfordring dersom det betyr at andre aktører tar initiativ innen våre kjerneområder.

4.2 FALLENDE ORGANISASJONSGRAD

Det vil være en utfordring dersom fremtidens reiselivsbedrifter velger å stå alene fremfor sammen i et fellesskap. Mange ser ikke nytten av å være organisert. Utviklingen forsterkes av at tariffoppgjøret bare er bindende for den delen av reiselivet som er organisert.

For eldre arbeidsgivere i tradisjonelle bedrifter er det en fortsatt naturlig å være en del av NHO Reiseliv. Denne oppfat-

ningen vil ikke nødvendigvis råde i nyoppstartede bedrifter. Årsaken er at skillet mellom sjef og ansatt blir mindre tydelig, og at det er flere deleiere som jobber sammen. En oppfatning kan være at det med NHO-medlemskapet følger regler som er dyre å håndheve, som tariffavtaler og AFP.

Økt arbeidsinnvandring samt flere utenlandske investorer og bedriftseiere i næringen kan bringe med seg en tradisjon om ikke å være organisert.

4.3 REDUSERT NHO REISELIV-AVHENGIGHET FOR ENKELTMEDLEMMER

Det er en utvikling at store kjeder blir mer selvhjulpne i den operative driften, og kanskje ikke trenger NHO Reiseliv på samme måte som tidligere. Mange større reiselivsaktører har egne advokater eller et advokatfirma som dekker deres behov. Det kan utfordre betydningen av juristavdelingen i NHO Reiseliv. Store hotellkjeder har egne innkjøpsavtaler og NHOs innkjøpsavtale som medlemsfordel kan bli overflødig. Utviklingen kan uthule volumet og verdien av medlemmenes avtaler og videre utfordre betydningen av vårt innkjøps samarbeid. Samtidig blir NHO Reiselivs politiske arbeid viktigere og viktigere for kjedene, og er gjerne den medlemsfordelen som er mest sentral.

Teknologisk utvikling og høy kompetanse hos mange nisjebedrifter medvirker til stor grad av selvstendighet og selvhjulpenhet.

Smalere definisjon av kjernevirksomhet i hotell- og utelivsbransjen og økt bruk av outsourcing og vikarbyråer, for eksempel innen renhold og vakthold, reduserer volumet på aktivitet i hotell- og utelivsbransjen som sorterer under oss.

4.4 MYNDIGHETENE FAVORISERER ANDRE NÆRINGER

Regjeringens skattelettelser gjør at reiselivsnæringen risikerer kutt i viktige poster på statsbudsjettet. Summen av skatte- og avgiftskutt og dereguleringer må samlet sett få større betydning for reiselivsnæringen enn kutt i reiselivsutviklingsmidler og ulemper fra nye pålegg og reguleringer. Reiselivspolitikken er splittet mellom en rekke departementer, noe som gir et pulverisert politisk ansvar for næringen, selv med et eget Næringsdepartement.

Offentlige bevilgninger til reiselivsnæringen lokalt er under press. Kommunale næringsutviklingsmidler kuttes i statsbudsjettet og rammer lokalt reiseliv. Reiselivet får også en ubetydelig andel av forskningsmidlene til Forskningsrådet. Videre er offentlig reiselivsstatistikk mangelfull. SSB bruker lite ressurser på slik statistikk, som gjør at Innovasjon Norge må ta

av sine markedsføringsmidler for å løse statistikkoppgaver som sorterer under Finansdepartementet og SSB.

Ved at man ikke har tilstrekkelig statistikk for reiselivsnæringen får man ikke dokumentert den overrassingseffekten reiselivet har. I tillegg til at man ikke får belyst det totale bidraget reiselivsnæringen har til samfunnet i sin helhet.

Reiselivsnæringen har tilknytning til mange departement, noe som gjør det vanskeligere å føre en helhetlig reiselivspolitik, da man opplever at departementene er lite samsnakket.

Det er en utfordring at Innovasjon Norge får færre ubundne midler til å markedsføre norsk reiseliv i utlandet og at ressursene ikke rettes mot markeder som er i vekst.

Norge har et høyt kostnadsnivå og fallende produktivitet. Kronekursen er svært viktig for næringen, og det er viktig at kronen ikke blir for sterk. Det er en utfordring for reiselivet at lønnsoppgjør presses opp av skjermede næringer som ikke har samme ansvar for kronekursen og konkurranseevnen.

4.5 NÆRINGENS OMDØMME

Norge som turistnasjon får stadig større utfordringer med å være synlige nok i det internasjonale markedet. Konkurransen øker, og Norge har tradisjonelt vært vurdert som vanskelig tilgjengelig og dyrt.

Oppfatningen av at «norsk reiseliv er dyrt» gjentas ofte, til tross for at det ikke nødvendigvis er riktig. Reiselivet snakker for lite om kvaliteten på produkter og tjenester, og om de områdene vi er kostnadseffektive på, som for eksempel naturopplevelser og digital infrastruktur. Nedsnakking fra nordmenn og aktører i vår egen næring tar oppmerksomheten vekk fra salg og nye markeder.

Norske reiselivsprodukter fremstilles ofte som utilgjengelige og lite bearbeidet, selv om reiselivsnæringen på mange måter er en moderne næring, og det er mange eksempler som illustrerer mangfold og vellykket produktutvikling.

Det er videre en utfordring at dersom en av våre medlemsbedrifter «trår feil», stemples hele næringen som useriøs.

Norsk reiseliv fremstilles ofte som «stengt når kunden er der». Det er en utfordring å forklare sammenhengen mellom offentlig byråkrati og arbeidsmiljølov, og at reiselivet stenges ned deler av døgnet og året. Det må lønne seg å holde åpent på ukurante tider, og vi må ha en arbeidsmiljølov som ikke straffer kveldsarbeid og det å holde åpent i ferier.

4.6 KONKURRANSE OM ARBEIDSKRAFTEN

For reiselivet er det viktig både å rekruttere relevant norsk arbeidskraft og opprettholde tilstrekkelige internasjonale arbeidskraftsressurser.

Fortsatt fokuserer medier og fagorganisasjoner på næringens ukurante arbeidstider fremfor adgangen til avspasering og ferieuttak andre deler av året og friheten det gir. Næringen har «snakket seg selv ned», og virker dermed ikke forlokkende på nye arbeidstakergrupper.

Reiselivet er en internasjonal næring og er avhengig av arbeidskraft fra andre nasjoner. Det kan gi både økt fleksibilitet og nye impulser, men også økt sårbarhet dersom rekrutteringen utenfra stopper opp.

4.7 UREALISTISKE FORVENTNINGER FRA MEDLEMMER

NHO Reiselivs medlemmer kan ha større forventninger til organisasjonen enn det som i praksis er mulig å innfri på kort sikt. Særlig gjelder dette forventninger om at NHO Reiseliv skal få endret lover og forandre politikk over natten eller på områder hvor vi bare er støttet av et lite mindretall på Stortinget.

Det er stor bredde i NHO Reiselivs medlemsmasse, og medlemmene har ulike forventninger. NHO Reiseliv har av enkelte medlemmer vært oppfattet som for generelle og for lite segmentert. Et guidefirma og en hotellkjede kan ha forskjellig oppfatning av hva som er relevant. Det er en utfordring dersom NHO Reiseliv fremstår uten relevant dybdekunnskap og bare kan litt om mye.

Norge er et langstrakt land, og avstanden fra Finnmark til Oslo kan føles lang for medlemsbedriftene. Det er derfor en utfordring å få regionskontorene til å arbeide slik at avstanden minkes og medlemmer i de ulike regionene opplever medlemskapet som relevant.

4.8 MANGELFULL KOORDINERING I NHO-FELLESSKAPET

Det er en utfordring når NHO-fellesskapet er uenige internt og medieutspill ikke er koordinert landsforeningene imellom.

Det er også en utfordring at vi ikke utnytter styrken i NHO-fellesskapet. De tre landsforeningene som representerer de valutainnbringende næringene fiskeri, reiseliv og fastland-sindustri (sett bort fra olje), samspiller ikke godt nok om felles interesser. Det reduserer muligheten for politisk gjennomslag.

Videre er det en utfordring å få de fem landsforeningene som er tilknyttet reiselivet - NHO Luftfart, NHO Sjøfart, NHO Transport, NHO Idrett og NHO Reiseliv - til å bli godt sammensveiset.

De fem landsforeningene representerer en mye større reiselivsbredde enn konkurrerende talspersoner i samme næring. Med bedre koordinering internt ville det blitt lettere å utnytte styrken som ligger i NHO-fellesskapet.

NHO Reiseliv klarer ikke å utnytte potensialet som ligger i at NHO har 15 regionskontor. Det er og en manglende samordning mellom NHO Reiseliv sentralt og de syv reiselivsansvarlige i regionene. NHO har ikke lyktes i å utarbeide klare og tydelige forutsetninger for hva regionkontorene skal være, hva de skal måles på, eller kartlegge hvilke ressurser som finnes og kan nyttes lokalt. Potensialet tas ikke ut til tross for at reiselivet, som en av få næringer, er representert i alle landsdeler og kommuner. Det er ønskelig at regionkontorene skal være den lokale talspersonen mot lokalpolitikere og media, i tillegg til at de følger opp eksisterende medlemmer og verver inn nye.

NHO REISELIV VIL UTNYTTE
STYRKEN I NHO FELLESKAPET
OG I DE 15 REGIONKONTORENE

Nordlys over Tromsø.
Foto: Bård Løken

OPPLEVESESTURISMEN ER I STERK UTVIKLING
OG NHO REISELIV VIL BIDRA TIL AT DET DANNER
EN BREDERE PLATTFORM FOR REISELIVSUTVIKLINGEN



4.2 EKSTERNE MULIGHETER FOR NHO REISELIV

4.2.1 3.1 NÆRINGEN TRENGER EN TYDELIGERE TALSPERSON

Reiselivsnæringen har behov for en sterk alliansepartner. Talsmannsfunksjonen for næringen har vært pulverisert, med redusert gjennomslag som effekt. Større internasjonal konkurranse om turistene, større rift om arbeidskraften og stadig flere tilsyn og bestemmelser gjør at næringen trenger en tydeligere talsperson. Næringen vil også i årene som kommer etterspørre en pågående, dynamisk organisasjon som ivaretar dens interesser. Det gir NHO Reiseliv nye muligheter. Gjennom en rekke tilsyn og nye kontrolltiltak legger offentlige myndigheter en urimelig byrde på den enkelte arbeidsgiver. Dette gir NHO Reiselivs mulighet til å ta ansvar som ombudsmann for arbeidsgiverrollen.

4.2.2 STØRRE TYNGDE GJENNOM NHO-FELLESSKAPET

NHO-fellesskapet har et uforløst potensial når det gjelder samarbeid. Det bør være mulig å skape flere synergier mellom landsforeningene enn det som er tilfelle i dag.

4.2.3 POLITISK AMBISJON, SKATTEKUTT OG DEREGULERING

Den nye regjeringen for perioden 2013–2017 kan gi reiselivsnæringen bedre rammebetingelser. NHO Reiseliv kan utnytte muligheten til å kjempe mot bestemmelser, tilsyn og reguleringer som hemmer enkeltbedriftene, og ha større sjanse for gjennomslag enn før. Dette kan bidra til økt lønnsomhet i næringen, som igjen vil kunne bidra til å øke rekrutteringen til næringen.

4.2.4 NORGES DIGITALE INFRASTRUKTUR

Norge er fremst i verden på bruk av smarttelefoner og dermed praktisk anvendelse av ulike app-er i dagliglivet. Digital infrastruktur er godt utbygget i Norge sammenlignet med de fleste andre land. Digitale kommunikasjonsplattformer gir muligheter for kommunikasjon tilpasset individet, som igjen bygger lojalitet og felles identitet ved at man kommer nærmere på brukeren eller medlemmet. NHO Reiseliv må utnytte Norges velutviklede digitale infrastruktur ovenfor medlemsmassen.

4.2.5 ØKT SAMARBEID I NÆRINGEN

Næringen samarbeider bedre enn tidligere, og det er flere steder dannet samarbeidsklynger. Klyngesamarbeid skjer som oftest gjennom geografisk eller temabasert tilknytning. Økt samarbeid gir aktørene bedre forutsetninger for å lykkes. Det er et ønske om samhandling mellom bedrifter i klynger eller i verdikjedene (underleverandører og leverandører). Dersom

en reiselivsbedrift søker å utfylle nabobedriften fremfor å utkonkurrere den, vil volumomsetningen i reiselivet kunne økes. En slik utvikling kan også gjøre NHO Reiseliv mer relevant ved at medlemsmassen får større bredde. Det er en mulighet for at sjømat og reiseliv har nok fellesinteresser og samarbeidspotensial til å bli de fremtidige valutainntektsnæringene i Norge. Festivaler, idrettsarrangementer og kulturtilbud inngår også i reiselivsproduktet, og filminnspillinger og store idrettsarrangementer er særlig viktige markedsføringskanaler.

4.2.6 ARRANGEMENT- OG OPPLEVELSESSTURISME

Opplevelsesturismen er i sterk utvikling, og i mange land omtales reiseliv som opplevelsesindustri. Internasjonale og nasjonale arrangementer som sjakk-OL og Arctic Race of Norway kan gi norsk reiseliv økt oppmerksomhet samtidig som det tydeliggjør sammenhengen mellom arrangementer og reiseliv. Kultur- og idrettsarrangementer trekker mennesker, og NHO Reiseliv har mye ugjort som synlig aktør her. En styrket innsats på dette området kan gi både flere medlemsbedrifter, en bredere plattform og større synlighet.

4.2.7 UNGE ETTERSØR OPPLEVELSER OG FLEKSIBILITET I ARBEIDSLIVET

De unge er internasjonale av legning. De er godt skolerte innen digitale plattformer og opptatt av å reise og oppleve. Reiselivsnæringen bør derfor i større grad kunne fremstå som en spennende arbeidsplass for yngre generasjoner. Reiselivet bør samtidig kunne synliggjøre bedre hvilke gode og allsidige karrieremuligheter som finnes i næringen. Veien er kort «fra gulvet» til lederposisjoner i reiselivet. At livslang læring og læring på arbeidsplassen er noe som vektlegges i dagens samfunn, bør NHO Reiseliv i større grad utnytte i rekrutteringsarbeidet.

4.2.8 REISELIV SOM INKLUDERENDE NÆRING

I et samfunn der flere utstøtes, enten fordi de ikke fullfører videregående skole eller fordi de har fremmedkulturell bakgrunn uten tilstrekkelig norsk utdanning og språkkompetanse, vil en næring som kan ha stor rekrutteringsbredde og takhøyde, være viktig. I reiselivet kan det være mulig å begynne et praktisk løp etter ungdomsskolen, og ha en gradvis utvikling med vekselvis teoretisk og praktisk påfyll i et livsløp. Svært mange andre bransjer krever formalkompetanse fra start som ekskluderer mange. Her har reiselivet en egenverdi og flere muligheter.



NHO REISELIVS FREMTIDIGE POSISJONERING

Den fremtidige posisjoneringen sier hvilke behov NHO Reiseliv skal dekke i 2018, hvem som skal være målgruppene og hvordan disse behovene skal dekkes. Posisjoneringen klargjør også hva som skal være unikt for NHO Reiseliv, og som medlemmene vil se som så verdifullt at de betaler for det. Unikheter kan være ressurser eller aktiviteter vi er alene om, eller kombinasjonen av disse. Unikheter som ikke er lett å kopiere, gir oss mer varige konkurransefortrinn dersom vi også innarbeider unikheten i hele organisasjonen.

Posisjoneringen vil hjelpe oss i arbeidshverdagen med hva vi skal prioritere opp og hva vi skal prioritere ned. Hver og en av oss forplikter seg til å videreutvikle unikheter i arbeidshverdagen og utnytte dem overfor målgruppene. Organisasjonens målsetting er å innta den nye posisjonen tidlig i perioden frem mot 2018.

5.1 NHO REISELIVS MÅLGRUPPER FOR POSISJONERINGEN

- Våre medlemmer og potensielle medlemmer
- Hele reiselivet i Norge, inkludert all persontransport (NHOs Reiselivsråd) og idretts- og kulturarrangement.
- Media
- Politikere
- Allmenheten (ungdomsrekruttering og omdømme)

5.1.1 MEDLEMMENES OG NÆRINGENS BEHOV

NHO Reiseliv skal levere et produkt basert på medlemmenes og næringens behov.

Medlemsbedriftene har behov for i enda større grad å synliggjøre sine behov, både lokalt og nasjonalt. De etterspør og søker derfor til en pågående, dynamisk organisasjon som ivaretar næringen. Aktørene i reiselivet har også behov for å bygge relasjoner og skape nyttige møteplasser. Markedskunnskapen i næringen, samt innsikten i og utnyttelsen av trender for å utvikle fremtidens reiselivsprodukter, er ikke god nok. Det er manglende offentlig statistikk om reiselivsnæringen. NHO Reiseliv må i større grad være en formidler av trendforskning o.l. Næringen må også bli bedre til å utnytte de digitale mulighetene som finnes. Sosiale medier åpner ikke bare for kontakt med de reisende, men også reiselivsbedrifter imellom. Vår oppgave er å formidle nyttige verktøy, ikke nødvendigvis lage selv.

Våre medlemmer vil også i fremtiden ha behov for løpende juridisk bistand i enkeltsaker og bistand på tariff- og lønnsforhandlinger. Samtidig har reiselivsnæringen behov for å rekruttere og utvikle mer kompetent arbeidskraft fram mot

2018. Gode innkjøpsavtaler bidrar sterkt til lønnsomheten og verdsettes høyt av medlemmene.

Politiske myndigheter har behov for en konstruktiv og løsningsorientert partner. Media har behov for en reiselivsekspert som er aktuell og tydelig, og som er verdt å ringe.

5.1.2 ET SENTRALT MÅL FOR NHO REISELIV ER Å BLI OPPFATTET SOM REISELIVSEKSPERTEN

NHO Reiseliv vil møte behovene over ved å utvikle seg til å bli reiselivseksperten. Gjennom den posisjonen vil organisasjonen være førstevalget for aktørene i næringen. Vi skal også være den første som media og politikere ringer om reiselivsspørsmål.

Vi skal oppfattes som best, mest hørt og best likt. Medlemmene skal se på NHO Reiseliv som mer relevant for verdiskapningen enn noen annen aktør i næringen, våre konkurrenter inkludert. NHO Reiselivs oppgave skal være å bidra til en enklere arbeidshverdag for medlemmene og bidra til bedre rammebetingelser så vel lokalt som sentralt.

5.1.3 NHO REISELIVS KULTUR SKAL PREGE SAMARBEIDET INTERNT OG MED MÅLGRUPPENE

En kultur kan enkelt beskrives med «slik gjør vi det her».

Vi skal videreutvikle og utnytte våre ressurser og aktiviteter gjennom en virksomhetskultur som kjennetegnes ved:

- Fra for lite synlige til mye mer synlige og større innflytelse
- Mindre reagerende og ha en mer proaktiv holdning og atferd
- Fra gode ideer til mer handling
- Mindre tradisjonell i tenkemåten og mer moderne, aktuell og relevant
- Mindre ekspederende og ha mer selgende atferd
- Mindre silojobbing og «jeg har mer enn nok med mitt»-tankegang. Mer integrert jobbing i team og på tvers av NHO. NHO Reiseliv er en av de fem store og har et spesielt ansvar for å få dette til. Tankegangen skal gå i retning av mer «hvem kan hjelpe meg med å nå mine mål» og mer «hvem kan jeg hjelpe med å nå sine mål».

5.1.4 NHO REISELIV SKAL HA UNIKE EGENSKAPER PÅ VESENTLIGE OMRÅDER

Et sterkt konkurransefortrinn kjennetegnes ved at unikheten oppfattes som verdifull og nyttig av våre målgrupper, at unikheten er sjelden og er vanskelig å kopiere for våre konkurrenter, og at unikheten er tilstrekkelig innarbeidet i NHO Reiseliv. Hovedutfordringen for oss i NHO Reiseliv blir å skape en enda bedre oppfatning av unikhetenes reelle nytte for våre primære

målgrupper. Greier vi ikke det, er unikheten vår lite verdt og gir ikke grunnlag for et sterkt konkurransefortrinn.

Videreutviklingen av unikhete reflekteres i målområdene i kapittel 6.

De unike ressursene og aktivitetene vi skal bygge videre på for å gi enda flere positive effekter for målgruppene, og dermed suksess fram mot 2018, er:

5.1.5 POLITISKE TYNGDE OG NHO-FELLESSKAPET

NHO Reiselivs bredde og erfaring sammen med hele NHO-fellesskapets tyngde er det som gir oss størst gjennomslagskraft. Trepertssamarbeidet, som består av regjeringen, NHO og LO, er unikt, og sikrer at alle regjeringer lytter til og vektlegger NHOs synspunkter. Denne posisjonen må utvikles ytterligere gjennom tettere kontakt mellom ulike deler av NHO-fellesskapet for å styrke vår felles posisjon. Denne tyngden må brukes til å ta aktive initiativ og jobbe for økt synlighet.

5.1.6 VÅR SAMLEDE REISELIVSKOMPETANSE

Det er summen av alle enkeltpersoner med sine bransjeerfaringer i NHO Reiseliv som sammen gjør oss til reiselivseksperter. Vi må ha økt samarbeid internt i NHO Reiseliv. I tillegg må samarbeidet med ulike partnerforum i medlemsmassen styrkes. Ingen andre har samme tilgang til strategiske partnere eller samme breddekunnskap internt.

NHO Reiselivs rolle i tariffoppgjørene og vår kompetanse innen arbeidsgiverjus er en uvurderlig styrke for medlemsbedriftene. Medlemmenes økte behov for veiledning innen offentlige reguleringer og tilsyn gjør det nødvendig med flere brukervennlige løsninger. Innkjøpsavtalene gir medlemmer unike økonomiske fordeler fordi alt overskudd går tilbake igjen til medlemmene gjennom bonusordningen. På den måten bidrar innkjøpsavtalene til å utvikle tettere kontakt mellom medlemmer og organisasjon. Kurspakker som skreddersys etter medlemmenes behov, blant annet om veiledning i arbeidsgiverrollen, er et satsingsområde for både NHO Reiseliv og NHO-fellesskapet gjennom Næringslivets Skole.

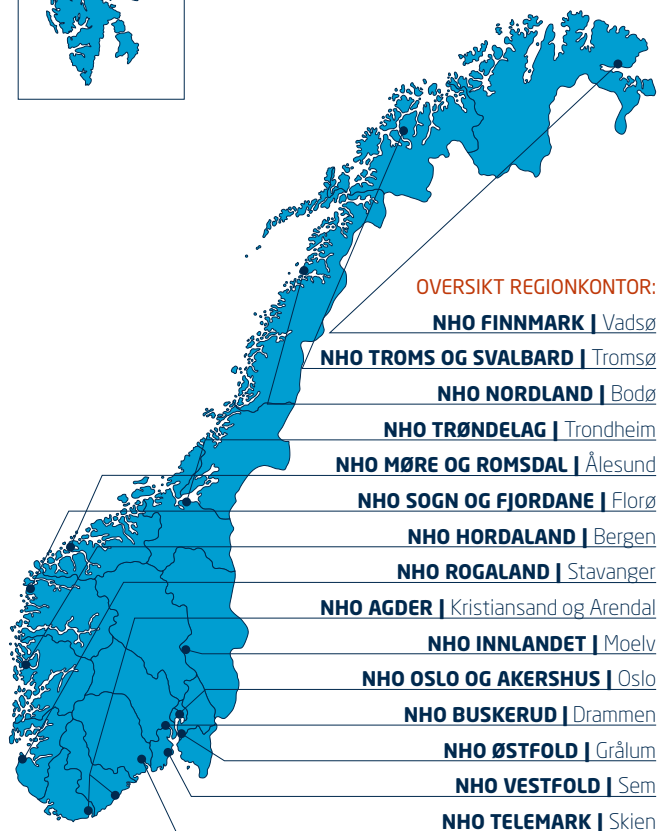
5.1.7 BEDRE UTNYTTELSE AV REGIONKONTORENE

NHO er den eneste av arbeidsgiverorganisasjonene som har et regionapparat. Dette fortrinnet må utnyttes langt bedre. Hovedoppgavene er verving av nye medlemmer, medlemspleie og rollen som tydelig talsperson i lokale medier og ovenfor lokale myndigheter.

NHO Reiseliv må legge bedre til rette for lokale medieutspill i viktige reiselivsaker, mens regionapparatet må være tettere på

NHOS 15 REGIONKONTOR

SVALBARD



OVERSIKT REGIONKONTOR:

NHO FINNMARK | Vadsø

NHO TROMS OG SVALBARD | Tromsø

NHO NORDLAND | Bodø

NHO TRØNDELAG | Trondheim

NHO MØRE OG ROMSDAL | Ålesund

NHO SOGN OG FJORDANE | Florø

NHO HORDALAND | Bergen

NHO ROGALAND | Stavanger

NHO AGDER | Kristiansand og Arendal

NHO INNLANDET | Moelv

NHO OSLO OG AKERSHUS | Oslo

NHO BUSKERUD | Drammen

NHO ØSTFOLD | Grålum

NHO VESTFOLD | Sem

NHO TELEMARK | Skien

medlemmer i sin region. For å komme tettere på medlemmene er større utnyttelse av digitale kanaler en mulighet. Henvendelser til medlemmene må i større grad ha direkte relevans for den enkelte. Nærhet til medlemmene blir et viktig konkurransefortrinn, og nye digitale plattformer gir oss mulighet til økt nærhet og relevans for våre medlemmer i det daglige.

NHO regionalt skal være en naturlig samarbeidspartner og medarrangør av lokale reiselivsarrangement.



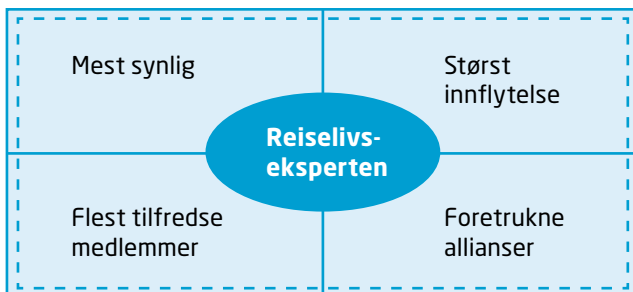
STRATEGISKE VEIVALG OG MÅL

Basert på posisjoneringen beskrevet i kapittel 5, er det et mål at de strategiske satsningene i perioden 2015–2018 skal føre til at NHO Reiseliv blir oppfattet av medlemmene, media, politikerne og allmennheten som «reiselivseksperten».

6.1 REISELIVSEKSPERTEN.

NHO Reiselivs overordnede mål er å skaffe næringen de viktigste og beste rammebetingelsene for at hvert medlem kan oppnå økt lønnsomhet for sin bedrift.

For å oppnå dette må vi ha den kompetansen og tyngden det gir å være den foretrukne alliansen for alle reiselivsbedriftene, vi må ha størst synlighet utad for næringen og det arbeidet vi utfører, vi må ha tilfredse medlemmer og økende medlemsmasse, og vi må jobbe målrettet inn mot politiske myndigheter i alle saker som vedrører næringen. Dette definerer våre hovedmål for perioden.



HOVEDMÅL 1: DEN MEST FORETRUKNE ALLIANSEN FOR REISELIVSBEDRIFTENE

Våre medlemmer skal føle at det er nyttig og naturlig å være organisert i NHO Reiseliv. Samlet nettverk gir kraft, gjennomslag og praktisk nytte som den enkelte ikke kan oppdrive alene. Både juridisk rådgivning, innkjøpsordningen, det politiske arbeidet, kommunikasjonsarbeidet og nettverksutvikling innen alle bransjene skal samlet gi en udiskutabel fordel for det enkelte medlem. Partnerforumene bidrar til å skape nettverk mellom bedriftene og skal være den mest nyttige og relevante møteplassen. Det samme gjelder NHO Reiselivs årskonferanse. Eksterne samarbeidspartnere skal oppfatte NHO Reiseliv som den viktigste partneren innen reiseliv. Den samlede verktøykassen vi tilbyr våre medlemmer skal sikre at våre medlemmer får langt mer nytte fra medlemskapet, enn det de betaler inn.

KONSEKVENSER FOR NHO REISELIVS REGIONREPRESENTANTER:

I hver reiselivsregion skal våre representanter være medarrangør av de store arrangementene og konferansene som er relevante for medlemmene og aktivt være med på å utforme agenda. Regionrepresentantene skal kjenne det lokale reiselivsmiljøet og være en viktig samarbeidspartner inn mot andre relevante fora og være navet i reiselivssamarbeidet som drives i regionene.

HOVEDMÅL 2: AKTØREN MED STØRST NÆRINGSPOLITISK INNFLYTELSE

NHO Reiseliv skal styrke sin næringspolitiske innflytelse gjennom hyppige initiativ ovenfor myndighetene på alle områder som berører våre medlemmer. Vi skal være den viktigste talsmannen for næringen og hver enkelt arbeidsgiver. Vi må snakke med én stemme. Å være arbeidsgiver skal være en hedersoppgave. Vår rolle er å påpeke urimelige krav og urimelig myndighetsutøvelse fra nasjonale tilsyn og etater. Vi skal sende høringsuttalelser i alle viktige saker og synliggjøre ovenfor medlemmene hvilke næringspolitiske saker vi til en hver tid jobber med, samt resultatene vi oppnår. Vi skal sørge for at mer samlede uttalelser fra hele NHO-fellesskapet øker vårt gjennomslag.

NHO Reiseliv skal ha tett og god kontakt med alle departement som har ansvar for reiselivets rammebetingelser. Likeså med alle stortingsfraksjoner som behandler aktuelle saker. Arbeid i departementale grupper og andre samarbeidsorganer prioriteres utfra muligheter for å oppnå konkrete resultater for våre medlemmer. NHO Reiseliv skal identifisere de sakene som er viktigst for medlemmene, blant annet gjennom de ulike partnerforumene. Innspillene skal brukes til å ta nye politiske initiativ. NHO Reiseliv skal jobbe tettere med NHO-fellesskapet og store toneangivende medlemmer for å få mer effekt av ut vårt politiske arbeid.

KONSEKVENSER FOR NHO REISELIV REGIONREPRESENTANTER:

NHO Reiselivs regionrepresentanter skal sørge for at reiselivspolitiske saker fremmes for lokale- og fylkeskommunale myndigheter, samt gi høringsuttalelser til disse. Regionrepresentantene skal fremme og forsvare medlemmer i lokale medier, samt være en lokal talsmann for arbeidsgiverrollen. Regionrepresentantene skal også rulle ut næringspolitiske initiativ fra NHO Reiseliv sentralt.

HOVEDMÅL 3: DEN MEST SYNLIGE REISELIVSAKTØREN

En forutsetning for gjennomslag hos politiske myndigheter er synlighet i mediene der viktige saker settes på dagsorden. Denne tilstedeværelsen er også viktig for å vise medlemmene at vi aktivt



Foto: Per Trana

NHO REISELIV SKAL STYRKE SIN NÆRINGSPOLITISKE INNFLYTTELSE PÅ ALLE OMRÅDER SOM BERØRER VÅRE MEDLEMMER

taler deres sak. Medlemmer flest vil oftere ha «kontakt» med oss via mediene enn gjennom direkte kontakt. Dermed er mediesynlighet viktig for medlemsverving- og pleie. For at fremtidens arbeidstakere skal søke seg til reiselivsnæringen, må både de unge selv og deres nærmeste sammen med utdanningsapparatet oppfatte reiselivet som en attraktiv næring.

Mediene er den viktigste kilden til «framsnaking» av næringen, sikring av et godt omdømme og en synliggjøring av reiselivet som en stadig viktigere fremtidsnæring. NHO Reiseliv skal være den fremste og mest brukte ekspertten på norsk reiseliv, og det innebærer at NHO Reiseliv skal ha en posisjon som en troverdig reiselivsekspert i media med høy mediesynlighet. Digitale kommunikasjonsplattformer skal i perioden ha forrang fremfor andre kommunikasjonsmidler. NHO Reiseliv skal videreutvikle nett- og mobiltjenester med vekt på å bygge tjenester som rekrutterer og skaper mer fornøyde og lojale medlemmer. NHO Reiseliv skal videreutvikle kommunikasjon i sosiale medier som øker synlighet og som letter tilgangen til våre tjenester og dialog med medlemmer og potensielle medlemmer.

KONSEKVENSER FOR NHO REISELIV REGIONREPRESENTANTER:

Den viktigste jobben, ved siden av medlemsverving, for våre regionale representanter er å være en synlig talsperson ovenfor lokale medier og myndigheter. Nasjonale initiativ på mediefrenten følges opp av regionale representanter ovenfor lokale medier i hvert fylke. Mediesynlighet måles månedlig for hvert fylke og det skal være utpekt en medietalsperson i hvert fylke i samråd med NHO Reiseliv sentralt.

HOVEDMÅL 4: HA FLEST TILFREDSE MEDLEMMER

For at NHO skal beholde sin innflytelse, må medlemsmassen pleies og økes. I tillegg må den samlede medlemsmassen i alle landsforeningene brukes mer effektivt. For å motvirke fallende organisasjonsgrad må vervarbeidet intensiveres, og det må være hyppigere kontakt med hvert enkelt medlem og potensielle nye medlemmer. Tettere kontakt med medlemmet gir økt lojalitet og tilfører medlemskapet økt relevans. Digitale løsninger må i langt større grad brukes for å skape tettere kontakt mellom medlemsbedrift og organisasjon.

Innen 2018 skal vi ha over 3000 medlemmer. Det skal utarbeides fylkesvise mål med resultatansvar for regionapparatet og innkjøpskjeden. I løpet av perioden skal vi ha etablert digitale kommunikasjonsflater for å verve og skape mer lojale medlemmer. Digital kontakt gjennom Min Side, Horeca innkjøp, applikasjoner med mer. Vi skal bruke alle partnerfora til aktiv medlemskontakt og verving. Det gjelder også nasjonale konferanser som iverksettes i samarbeid med ulike partnerfora. Innkjøpsavdelingen skal jobbe tett sammen med andre avdelinger for å synliggjøre og tydeliggjøre eksisterende medlemsfordeler og utvikle nye medlemsfordeler.

KONSEKVENSER FOR NHO REISELIV REGIONREPRESENTANTER:

For NHOs regionskontorer innebærer det at det lages konkrete mål for verving for hvert av årene i perioden, inkludert aktivitets- og handlingsplaner. Regionleddet må ha hyppigere og mer direkte kontakt med medlemmene, ikke minst gjennom digitale medier. Henvendelser skal ha en personlig avsender, selv om tiltaket, for eksempel en kampanje, er igangsatt sentralt.



HANDLINGSPLANER

- › Utarbeides årlig for hver av reiselivsregionene
- › Utarbeides årlig for NHO Reiseliv
- › Er ikke en del av selve strategien, men en konsekvens av denne. (Oppstart høsten 2014)



Kysten foto.
Foto: Christian Hauge

www.nhoreiseliv.no