



**Forvaltningsrevisjon | Sogn og Fjordane
fylkeskommune**

Reiseliv i Sogn og Fjordane

September 2018

«Reiseliv i Sogn og Fjordane»

September 2018

Rapporten er utarbeidd for Sogn og
Fjordane fylkeskommune av
Deloitte AS.

Deloitte AS
Postboks 6013 Postterminalen,
5892 Bergen
tlf: 55 21 81 00
www.deloitte.no
forvaltningsrevisjon@deloitte.no

Samandrag

Deloitte har gjennomført ein forvaltningsrevisjon av reiselivssatsinga i Sogn og Fjordane fylkeskommune. Prosjektet blei bestilt av kontrollutvalet i Sogn og Fjordane fylkeskommune i sak 3/18. Føremålet med forvaltningsrevisjonen har vore å undersøkje i kva grad Sogn og Fjordane fylkeskommune har etablert tydelege mål og strategiar for å ivareta rolla si innanfor reiseliv, og i kva grad desse blir følgt opp på føremålstenleg vis. Det har også vore eit føremål å vurdere rutinar for tildeling og oppfølging av fylkeskommunen sine tilskot til reiselivsnæringa i fylket.

I samband med forvaltningsrevisjonen har revisjonen henta inn og gjennomgått relevant dokumentasjon frå fylkeskommunen. I tillegg er det gjennomført intervju med tilsette i fylkeskommunen og med nokre av fylkeskommunen sine samarbeidspartar. Det er også gjennomført ein stikkprøvekontroll knytt til reiselivsrelaterte tilskot.

Undersøkinga viser at Sogn og Fjordane fylkeskommune har ei viktig rolle i reiselivssatsinga til fylket, og at rolla til fylkeskommunen er tredelt i form av at fylkeskommunen har ei overordna rolle som koordinator og tilretteleggjar, er premissleverandør og pådrivar for utvikling, samt ein finansieringspart. Revisjonen registrerer også at det er etablert planar, mål og tiltak for arbeidet med reiseliv, og fylkeskommunen si rolle og oppgåver er tydeleg definert både internt og ut mot samarbeidspartar.

Når det gjeld dei overordna styringsdokumenta for reiselivssatsinga, meiner revisjonen det er behov for å tydeleggjere forholdet mellom Reiselivsplanen og Verdiskapingsplanen, særleg med tanke på at det i mange samanhengar blir vist til Reiselivsplanen som det styrande dokumentet samtidig som det blir opplyst at denne er inkorporert i Verdiskapingsplanen. Revisjonen meiner også at måla som er etablert for reiselivssatsinga i utgangspunktet framstår som tydelege, men peiker samtidig på at det ikkje alltid er samsvar mellom omtalen av måla og målhierarkiet i dei ulike dokumenta. Desse forholda kan etter revisjonen si vurdering skape ei utydelegheit rundt dei styrande dokumenta og måla ein skal arbeide mot.

Undersøkinga viser vidare at det er etablert rutinar for systematisk oppfølging av fastsette mål for reiselivssatsinga, gjennom planar som skisserer tiltak. Revisjonen meiner likevel at samanhengen mellom tiltaka i fireårsplanen og årsplanane ikkje er tilstrekkeleg tydeleg. Revisjonen registrerer også at mange av tiltaka dreier seg meir om prosessar enn om konkrete handlingar som skal utførast. Tiltak som er formulert som prosessar, utan å vere operasjonalisert i konkrete aktivitetar, medfører at det er vanskeleg å halde oversikt over i kva grad tiltaka blir gjennomført som føresett, og kva oppgåver som eventuelt er utført eller ikkje. Dette medfører etter revisjonen si vurdering også at det kan bli vanskeleg å måle konsekvensane av det som blir skildra som til dels manglande kontinuitet og kapasitet når det gjeld ressursar til reiselivsarbeidet i fylkeskommunen. Det er ikkje etablert særskilte system eller rutinar for å sikre at fylkeskommunen følgjer opp tiltaka som det enkelte år er lagt til fylkeskommunen, eller føre oversikt over status for oppfølging av det enkelte tiltak, noko som medfører at det er vanskeleg å dokumentere i kva grad alle oppgåver og tiltak blir følgt opp som føresett. Revisjonen vil også peike på at den administrative fordelinga av ansvar og oppgåver i fylkeskommunen berre til ein viss grad er skriftleggjort, noko revisjonen meiner er ei svakheit i internkontrollen på dette området.

Infrastrukturmidlar til reiselivet er den einaste tilskotsordninga som er direkte knytt til reiselivssatsinga. For denne er det gjennom mellom anna utlysningstekst tydeleggjort kva som er målet med å gi tilskot, og mål og kriterium for å gi tilskot er kopla til reiselivssatsinga i Verdiskapingsplanen. Revisjonen meiner at det er positivt at det i tilskotsforvaltninga som er relatert til reiselivssatsinga er fast praksis å opplyse om vilkår for utbetaling av tilskot og krav til tilskotsmottakar i tilskotsbrev. Det er også positivt at det er rutinar for at det alltid skal stillast krav om rapportering ved tildeling av tilskot, og at dette også synast å bli gjort i praksis. Vidare er det positivt at sakshandsamingsrutinane legg vekt på etterarbeid i saker som gjeld tildeling av tilskot, og at det er tydelege krav til oppfølging og kontroll. Revisjonen vil samtidig peike på viktigheita av å dokumentere både handlingar knytt til oppfølging og kontroll av tildelte tilskot, og vurderingar i samband med tildeling av tilskot der det tilsynelatande blir gjort unntak frå retningslinjer. Vidare vil revisjonen presisere at tilgjengeleg informasjon om den enkelte tilskotsordning bør omfatte krav til rapportering for tilskotsordninga.

Basert på det som kjem fram i undersøkinga kjem revisjonen med nokre tilrådingar til Sogn og Fjordane fylkeskommune. Desse går fram av kapittel 6 *Konklusjon og tilrådingar*.

Innhald

Samandrag	3
1. Innleiing	7
2. Om tenesteområdet	9
3. Mål og strategiar for reiseliv	10
4. Organisering av arbeidet knytt til reiseliv	21
5. Rutinar for tildeling og oppfølging av tilskot	28
6. Konklusjon og tilrådingar	39
Vedlegg 1 : Høyringsuttale	41
Vedlegg 2 : Revisjonskriterium	44
Vedlegg 3 : Tabellar	48
Vedlegg 4 Sentrale dokument og litteratur	54

Detaljert innhaldsliste

Samandrag	3
1. Innleiing	7
1.1 Bakgrunn	7
1.2 Føremål og problemstillingar	7
1.3 Metode	8
1.4 Revisjonskriterium	8
2. Om tenesteområdet	9
3. Mål og strategiar for reiseliv	10
3.1 Problemstilling	10
3.2 Revisjonskriterium	10
3.3 Mål for fylkeskommunen sitt arbeid innanfor reiseliv	11
3.4 Strategiar og tiltak for å nå fastsette mål	15
3.5 System for evaluering av måloppnåing	18
4. Organisering av arbeidet knytt til reiseliv	21
4.1 Problemstilling	21
4.2 Revisjonskriterium	21
4.3 Fordeling av oppgåver, ansvar og mynde	22
4.4 Fylkeskommunen si rolle innanfor reiseliv	23
4.5 Fylkeskommunen si oppfølging av eiga rolle og oppgåver overfor reiselivsaktørar	24
4.6 System og rutinar for å sikre oppfølging av reiselivssatsinga	26
5. Rutinar for tildeling og oppfølging av tilskot	28
5.1 Problemstilling	28
5.2 Revisjonskriterium	28
5.3 Fylkeskommunale tilskot til reiselivsaktørar	29
5.4 Strategiar og mål knytt til fylkeskommunale reiselivstilskot	33
5.5 Vilkår og krav til bruken av fylkeskommunale tilskot	34
5.6 Krav til rapportering om bruk av tilskot	35
5.7 Fylkeskommunen si oppfølging av tilskotsbruken	37
6. Konklusjon og tilrådingar	39
Vedlegg 1 : Høyringsuttale	41
Vedlegg 2 : Revisjonskriterium	44
Vedlegg 3 : Tabellar	48
Vedlegg 4 Sentrale dokument og litteratur	54
Figurar og tabellar	
Figur 1 Overordna organisering av reiselivssatsinga i Sogn og Fjordane.	15
Tabell 1 Oversikt over tiltak som inngår i kvart strategiske handlingsområde.	16
Tabell 2 Oversikt over tilskotsordningar med relevans for reiselivsaktørar.	30
Tabell 3 Partnarane sine ansvarsområde innan reiselivssatsinga.	48
Tabell 4 Oversikt over tiltak i årsplanane knytt til reiseliv.	49

1. Innleiing

1.1 Bakgrunn

Deloitte har gjennomført ein forvaltningsrevisjon av reiselivssatsinga i Sogn og Fjordane fylkeskommune. Prosjektet blei bestilt av kontrollutvalet i Sogn og Fjordane fylkeskommune i sak 3/18, 27. februar 2018.

Forvaltningsrevisjonsprosjektet blei bestilt med bakgrunn i plan for forvaltningsrevisjon for perioden 2016-2020, som er basert på ei overordna analyse av fylkeskommunen si verksemd.

1.2 Føremål og problemstillingar

Føremålet med forvaltningsrevisjonen har vore å undersøkje i kva grad Sogn og Fjordane fylkeskommune har etablert tydelege mål og strategiar for å ivareta rolla si innanfor reiseliv, og i kva grad desse blir følgt opp på føremålstenleg vis. Det har også vore eit føremål å vurdere rutinar for tildeling og oppfølging av fylkeskommunen sine tilskot til reiselivsnæringa i fylket.

Med bakgrunn i føremålet har følgjande problemstillingar blitt undersøkt¹:

1. I kva grad har Sogn og Fjordane fylkeskommune etablert tydelege mål og strategiar for reiseliv?

- a) I kva grad er det fastsett tydelege mål for fylkeskommunen sitt arbeid innanfor reiseliv?
- b) I kva grad er det etablert strategiar og tiltak for å nå fastsette mål?
- c) Er det etablert føremålstenlege system for evaluering av måloppnåing, som viser i kva grad mål knytt til reiseliv blir nådd?

2. I kva grad har fylkeskommunen ei føremålstenleg organisering av arbeidet knytt til reiseliv?

- a) I kva grad er oppgåver, ansvar og mynde innanfor arbeid med reiseliv i fylkeskommunen tydeleg fordelt?
- b) I kva grad er fylkeskommunen si rolle innanfor reiseliv tydeleg definert, både internt og ut mot samarbeidspartar?
- c) I kva grad følgjer fylkeskommunen opp det som er definert å vere fylkeskommunen si rolle og oppgåver overfor reiselivsaktørar i fylket?
- d) I kva grad er det etablert system og rutinar for å sikre at fylkeskommunen følgjer opp reiselivssatsinga i samsvar med overordna føringar?

3. Har Sogn og Fjordane fylkeskommune tilfredstillande rutinar for tildeling og oppfølging av tilskot til reiselivsaktørar i fylket?

- a) I kva grad gir fylkeskommunen tilskot til reiselivsaktørar, og kva type tilskot blir eventuelt gitt?
- b) I kva grad har fylkeskommunen definerte strategiar og mål knytt til fylkeskommunale tilskot til reiselivsaktørar i fylket?
- c) I kva grad stiller fylkeskommunen, gjennom tilskotsbrev eller på anna vis, vilkår og/eller krav til mottakarane sin bruk av fylkeskommunale tilskot?
- d) I kva grad blir det, ved tildeling av fylkeskommunale tilskot, stilt krav til rapportering om bruken av tilskotet?
- e) I kva grad følgjer fylkeskommunen opp reiselivsaktørar sin bruk av tilskota, og etterleving av eventuelle krav til bruk og/eller rapportering?

¹ I forhold til presentasjonen av problemstillingar i prosjektplanen, er det gjort følgjande justering: Tidlegare underproblemstilling 1c er flytta til hovudproblemstilling 2, og er no underproblemstilling 2c. Dette er gjort for å få betre flyt og samanheng i både presentasjonen av datagrunnlaget i rapporten, og revisjonen sine vurderingar.

1.3 Metode

Oppdraget er utført i samsvar med gjeldende standard for forvaltningsrevisjon (RSK 001).

Oppdraget er gjennomført i tidsrommet mars til juni 2018.

1.3.1 Dokumentanalyse

Rettsreglar og fylkeskommunale styringsdokument og vedtak har blitt gjennomgått og nytta som revisjonskriterium. Vidare blei informasjon om fylkeskommunen, som planar, rapportering, rutinar mv. samla inn og analysert. Innsamla dokumentasjon har blitt vurdert i forhold til revisjonskriteria.

1.3.2 Intervju

Får å få supplerande informasjon til skriftlege kjelder har Deloitte intervju utvalte personar frå Sogn og Fjordane fylkeskommune som er involvert i reiselivssatsinga til fylket.

Revisjonen har gjennomført to intervju med fire tilsette i fylkeskommunen: Fylkesdirektør for næring og kultur, assisterande fylkesdirektør for næring og kultur som òg er leiar for næringsseksjonen, rådgjevar som er sakshandsamar med ansvar for reiseliv, og rådgjevar innan økonomi ved nærings- og kulturavdelinga. Det er også fortløpande gjort avklaringar per e-post med seniorrådgjevar som har fungert som revisjonen sin kontaktperson i samband med forvaltningsrevisjonen.

I tillegg har revisjonen gjennomført intervju med fire utvalde samarbeidspartnarar av fylkeskommunen i reiselivssatsinga, for å undersøkje korleis dei opplever at fylkeskommunen følgjer opp det som er definert å vere fylkeskommunen si rolle og oppgåver innanfor reiselivssatsinga, og om dei opplever at rolla til fylkeskommunen er tilstrekkeleg tydeleg.

1.3.3 Stikkprøvegjennomgang

Revisjonen har gjennomført ein stikkprøvekontroll av tilskotsbrev og oppfølging av tildelte tilskot til reiselivsaktørar i fylket.² Det blei vald ut fire saker som gjeld tildeling av tilskot, til fire ulike aktørar. Revisjonen valde desse stikkprøvene frå tre ulike fylkeskommunale tilskotsordningar: infrastrukturmidlar til reiseliv, nærings- og samfunnsutvikling, og kulturminne på verdsarvlista. Av desse ordningane er det berre infrastrukturmidlar til reiseliv som er direkte relatert til reiselivssatsinga. Nærings- og samfunnsutviklingsmidlane er disponible midlar som skal støtte opp under satsingsområda i budsjettet, noko som gjer at reiselivsaktørar kan kvalifisere for tilskot. Kulturminnemidlane er knytt til kulturområdet, og er meir indirekte relatert til reiselivssatsinga gjennom at tilskot kan bidra til å gjere eit viktig reisemål i fylket meir attraktivt. Ved gjennomgangen av stikkprøvene undersøkte revisjonen mellom anna i kva grad det blei stilt krav til bruken av tilskot og til rapportering, og i kva grad og korleis fylkeskommunen følgde opp tildelte tilskot.

1.3.4 Verifiseringsprosessar

Oppsummering av intervju er sendt til dei som er intervju for verifisering og det er informasjon frå dei verifiserte intervjureferata som er nytta i rapporten.

Utkast til rapport blei sendt til fylkesrådmannen for verifisering og høyring. Faktafeil som blei påpeikt i samband med verifiseringa er retta opp i den endelege versjonen av rapporten. Fylkesrådmannen sin høyringsuttale er lagt ved rapporten (vedlegg 1).

1.4 Revisjonskriterium

Revisjonskriteria er dei krav og forventningar som forvaltningsrevisjonsobjektet skal bli vurdert opp mot. Kriteria er utleia frå autoritative kjelder i samsvar med krava i gjeldende standard for forvaltningsrevisjon. I dette prosjektet er revisjonskriteria i hovudsak henta frå plan- og bygningslova og kommunelova, samt statleg regelverk for tilskotsforvaltning. Kriteria er nærare presentert innleiingsvis under kvart tema, og i vedlegg 2 til rapporten.

² Sidan dei ulike kontrollerte sakene i ulik grad er knytt direkte opp mot reiselivssatsinga, er det ikkje *alle* mottakarane som er å rekne som reiselivsaktørar.

2. Om tenesteområdet

Sogn og Fjordane fylkeskommune er ein sentral aktør i reiselivssatsinga i fylket. Satsinga på reiseliv går fram av Reiselivsplanen til Sogn og Fjordane frå 2010 - *Fjordane frå bre til hav 2010-2025*.³ Planen definerer mål for reiselivsarbeidet og korleis ein skal nå desse måla gjennom ulike program og strategiske handlingsområde. Planen definerer også ei rolledeling mellom fylkeskommunen og ulike samarbeidspartnarar.

I 2014 blei Reiselivsplanen inkorporert i Verdiskapingsplanen⁴, som er ein regional plan med overordna mål om å auke talet på arbeidsplassar i fylket. Verdiskapingsplanen har vore gjenstand for rullering i mai 2018. I tillegg til kunnskap, fornybar energi, sjømatnæringane og olje og gass, er reiseliv eit av satsingsområda i Verdiskapingsplanen. Hovudmåla frå Reiselivsplanen blei, med ei mindre endring, vidareført til Verdiskapingsplanen. Arbeidet til fylkeskommunen kring desse målsettingane er tema for kapittel 3 i rapporten.

I arbeidet med reiseliv har fylkeskommunen ei rekke samarbeidspartnarar. I Reiselivsplanen (2010) blei det oppretta tre program for å følgje opp dei tre hovudmåla, og desse tre programma har vore leidd av Innovasjon Norge og landbruksavdelinga til Fylkesmannen, i tillegg til fylkeskommunen ved Nærings- og kulturavdelinga. Fylkeskommunen samarbeider også med ei rekke andre aktørar, nokre av samarbeida er formalisert gjennom avtalar, andre har ei lausare tilknytning. Tabell 3 i vedlegg 3 syner kva som er dei ulike samarbeidspartnarane til fylkeskommunen og kva som er deira arbeidsoppgåver. I kapittel 4 i rapporten ser revisjonen nærare på om fylkeskommunen si organisering av arbeidet knytt til reiseliv er føremålstenleg, kva rolla til fylkeskommunen er og i kva grad fylkeskommunen følgjer opp rolla si.

Fylkeskommunen forvaltar ei rekke tilskotsordningar som vedkjem reiselivet i fylket, nokre av dei har direkte forankring i reiselivssatsinga, andre har ei meir indirekte tilknytning til denne. I kapittel 5 i rapporten ser revisjonen nærare på tilskota som blir gitt i tilknytning til reiselivssatsinga, kva strategiar og mål som er knytt til desse og korleis tilskotsmottakarane blir følgd opp.

Arbeidet med reiseliv er ikkje ei lovpålagt oppgåve, men Verdiskapingsplanen er ein regional plan som er vedteken av fylkestinget.⁵ Reiseliv er såleis eit område som fylkeskommunen arbeider med som del av arbeidet med regional utvikling.

³ Planen blei utarbeidd av Sogn og Fjordane fylkeskommune, Innovasjon Norge Sogn og Fjordane, Fylkesmannen i Sogn og Fjordane og Kommunenes Sentralforbund, og vedteken i fylkestinget 8. juni 2010.

⁴ Vedtatt av fylkestinget 11. juni 2014. I tillegg til dei fire aktørane som utarbeidde reiselivsplanen, står også Høgskulen i Sogn og Fjordane (no Høgskulen på Vestlandet), NAV, LO i Sogn og Fjordane og NHO Sogn og Fjordane bak verdiskapingsplanen.

⁵ Verdiskapingsplanen. [1. Verdiskapingsplan – kvifor og for kven?](#)

3. Mål og strategiar for reiseliv

3.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgjande hovudproblemstilling med underproblemstillingar:

I kva grad har Sogn og Fjordane fylkeskommune etablert tydelege mål og strategiar for reiseliv?

- I kva grad er det fastsett tydelege mål for fylkeskommunen sitt arbeid innanfor reiseliv?
- I kva grad er det etablert strategiar og tiltak for å nå fastsette mål?
- Er det etablert føremålstenelege system for evaluering av måloppnåing, som viser i kva grad mål knytt til reiseliv blir nådd?

3.2 Revisjonskriterium

Nasjonale forventningar til regional planlegging

For å fremje ei berekraftig utvikling skal Kongen, etter plan- og bygningslova (pbl) § 6-1, kvart fjerde år utarbeide eit dokument med nasjonale forventningar til regional og lokal planlegging. Dette dokumentet skal leggjast til grunn for fylkestinget sitt arbeid med regional planstrategi og planar. I dei nasjonale forventningane som blei formidla i 2015, er reiseliv i liten grad eksplisitt omtala. Det går fram at «Det er eit nasjonalt mål å leggje til rette for auka verdiskaping knytt til ressursane i jord- og skogbruket, mellom anna gjennom satsing på grønt reiseliv, mat med lokal identitet og utnytting av bioenergi.» Vidare blir det peika på at utvikling av område for fritidsbustadar og reiseliv gir grunnlag for viktig næringsutvikling i mange distriktkommunar, og at landskapet og friluftslivsmoglegheitene i denne samanheng både er ein viktig ressurs og eit omsyn ein må ta hand om også gjennom regional planlegging.⁶

I oppsummeringa av forventningane frå regjeringa går det mellom anna fram:

Fylkeskommunane og kommunane identifiserer viktige verdiar av naturmangfald og landskap, friluftsliv, kulturminne og kulturmiljø, og tek omsyn til desse i regionale og kommunale planar. Den tilgjengelege kunnskapen blir teken aktivt i bruk, og ein trekkjer fram og tek omsyn til dei samla verknadene.⁷

Regional plan og planstrategi

Plan- og bygningslova stiller krav om at det blir utarbeidd regional planstrategi (kapittel 7) og regionale planar (kapittel 8). Planstrategien skal, ifølgje pbl § 7-1 andre ledd, gjere greie for viktige regionale utviklingstrekk og utfordringar, vurdere langsiktige utviklingsmoglegheiter og ta stilling til langsiktige utviklingsmål og kva spørsmål som skal takast opp gjennom vidare regional planlegging. I forarbeida til § 7-1 andre ledd går det fram at den overordna måldiskusjonen for utviklinga til fylket bør bli tatt i arbeidet med den regionale planstrategien, både fordi det er nødvendig for å få ei god grunngeving for val av plantema for perioden og fordi den overordna diskusjonen om viktige mål i fylket kan falle bort dersom fylkeskommunen kun vel å utarbeide temaplanar.⁸

Regional planmyndigheit, altså fylkestinget, skal minst éin gong i kvar valperiode, og seinast innan eitt år etter konstituering, utarbeide ein regional planstrategi. Planstrategien skal dei utarbeide i samarbeid med kommunar, statlege organ, organisasjonar og institusjonar som blir påverka av planarbeidet (pbl § 7-1).

Plan- og bygningslova § 8-1 første ledd slår fast at fylkestinget skal utarbeide regionale planar for dei spørsmål som er fastsett i den regionale planstrategien. Vidare skal det samstundes utarbeidast eit handlingsprogram for gjennomføring av planen. Fylkestinget skal vedta handlingsprogrammet, og ein skal vurdere behovet for rullering årleg.

⁶ Kommunal- og moderniseringsdepartementet. *Nasjonale forventningar til regional og kommunal planlegging*. Vedteke ved kongeleg resolusjon 12. juni 2015. Side 15-16.

⁷ Ibid. Side 17.

⁸ Prop. 121 L (2013-2014) *Endringer i plan- og bygningsloven (forenklinger mv. i plandelen)*. Lenkje: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Prop-121-L-20132014/id762609/sec5>

Viktigheita av regional planlegging er stadfesta også i kommunelova § 5. Her blir det mellom anna vist til at «Fylkeskommunen skal utarbeide en regional planstrategi og kan utarbeide regional plan. Regional plan skal samordne statens, fylkeskommunens og kommunenes virksomhet i fylket.» I forarbeida til føresegna er det peika på at det blir lagt stadig større vekt på bruk av planar som styringsinstrument og ramme for prosessar der avgjerder blir tatt i den offentlege forvaltninga. Det er vist til at det er krava i plan- og bygningslova som gir føringar for fylkeskommunane sitt ansvar for regional planlegging.

Regional planstrategi blei innført som nytt verktøy i den regionale planlegginga gjennom plan- og bygningslova av 2008. I regional planstrategi for Sogn og Fjordane for 2012-2016 går det mellom anna fram at fylkestinget vedtek å utarbeide ein regional plan for verdiskaping.⁹

Administrasjonssjefen sitt ansvar

I kommunelova § 23 nr 2 går det fram at administrasjonssjefen i fylkeskommunen skal sjå til at vedtak blir sett i verk, og at «(...) administrasjonen drives i samsvar med lover, forskrifter og overordnede instruksjer, og at den er gjenstand for betryggende kontroll.» I forarbeida til kommunelova, Ot.prp.nr.70 (2002-2003), går det fram at sjølv om administrasjonssjefen etter kommunelova ikkje eksplisitt er pålagt å etablere internkontroll, må ansvaret for slik kontroll bli rekna som ein naudsynt del av leiaransvaret.

Å setje mål for aktivitetar og tenester og følgje desse opp, er ein velkjend og etablert metode for å sikre styring og kontroll i verksemdar.³ Gjennom god internkontroll kan ein bidra til å sikre at utviklinga er i samsvar med vedtekne mål.

Sjå vedlegg 2 for utfyllande revisjonskriterium.

3.3 Mål for fylkeskommunen sitt arbeid innanfor reiseliv

3.3.1 Datagrunnlag

Eit viktig utgangspunkt for fylkeskommunen sine mål knytt til reiseliv er reiselivsplanen for Sogn og Fjordane 2010-2025 *Fjordane frå bre til hav*.¹⁰ Reiselivsplanen har følgjande visjon for reiselivet: *Berekraftige naturopplevingar i verdsklasse*, og slår fast tre hovudmål for reiselivsutviklinga fram mot 2025. Desse måla er i) auka verdiskaping, ii) auke i tal gjestedøgn, og iii) eit meir berekraftig reiseliv. Reiselivsplanen definerer også kvantitative mål knytt til dei tre hovudmåla, som at verdiskapinga i hotell- og restaurantnæringa skal auke til kr 900 millionar i 2025 (frå kr 459 millionar i 2006) og at talet på gjestedøgn skal ha 3 prosent årleg vekst til 2,3 millionar gjestedøgn innan 2025.

I 2014 vedtok fylkestinget ein regional plan for verdiskaping: *Verdiskapingsplanen for Sogn og Fjordane 2014-2025*.¹¹ Verdiskapingsplanen er utarbeidd med bakgrunn i regional planstrategi 2012-2016 for Sogn og Fjordane¹² som identifiserer folketalsauke som hovudmål og tilrår utarbeidinga av regional plan for verdiskaping.

Verdiskapingsplanen tar utgangspunkt i at fylkestinget har sett folketalsutviklinga som hovudutfordring for fylket, og slår fast at målet om folketalsauke er ført vidare til ein ambisjon om arbeidsplassvekst i Verdiskapingsplanen. Målet blir presisert å vere ein netto årleg arbeidsplassvekst på 100, noko som føreset 500 nye arbeidsplassar kvart år.¹³ Verdiskapingsplanen inneheld tre overordna, langsiktige mål for reiselivssatsinga. Desse er skildra nedanfor.

I tillegg til hovudmålet om fleire arbeidsplassar, inneheld handlingsplanen som er utarbeidd for perioden 2015-2018 også ein tabell med oversikt over 12 milepælar for reiselivssatsinga og kva år ein skal nå desse milepælane. Til dømes skal cruisestrategi for Vestlandet bli vedteken i 2015, og innan 2018 skal fylket ha

⁹ Regional planstrategi 2012-2016 for Sogn og Fjordane. Lenkje: [http://www.sfj.no/getfile.php/2921138.2344.uuyysfqxyx/Vedteken+Regional+planstrategi+2012-2016+\(1\).docx.as.pdf](http://www.sfj.no/getfile.php/2921138.2344.uuyysfqxyx/Vedteken+Regional+planstrategi+2012-2016+(1).docx.as.pdf)

¹⁰ *Fjordane frå bre til hav*. Vedteke i Fylkestinget 8. juni 2010.

¹¹ *Verdiskapingsplan for Sogn og Fjordane 2014-2025*. Juni 2014.

¹² Regional planstrategi 2012-2016 for Sogn og Fjordane.

¹³ Verdiskapingsplanen, side 2.

50 miljøsertifiserte reiselivsbedrifter. Innan 2018 skal ein også ha ferdig utvikla 10 vandreprodukt og tre kulturvandringar/tettstadvandringar.¹⁴

Verdiskapingsplanen slår fast at reiselivsplanen frå 2010 legg grunnlaget for temasatsinga på reiseliv i Verdiskapingsplanen, men at det var trong for nokre justeringar i mål og organiseringa av planarbeidet på bakgrunn av dei erfaringane ein hadde gjort seg i gjennomføringa av reiselivsplanen frå 2010 til 2014. Mellom anna blei ordlyden i eit av måla endra; frå «auke i tal gjestedøgn» til «fleire heilårsarbeidsplassar». Trass i denne endringa, blir det, mellom anna i fylkeskommunen sine årsrapportar og i rammeavtalane for 2018-2019 mellom fylkeskommunen og dei fire destinasjonsselskapa i fylket, framleis vist til målet om auke i tal gjestedøgn: «Målet til programstyre for infrastruktur, der alle destinasjonsselskapa i fylket er representert, er å auke tal gjestedøgn.»¹⁵ Dei to andre måla blei vidareført i si opphavlege form frå reiselivsplanen. I årsrapportar, seinast for 2017, blir det gjennomgåande vist til reiselivsplanen som det styrande dokumentet for arbeidet med reiseliv. Også samarbeidspartnarane som er intervjuja i samband med forvaltningsrevisjonen, viser oftare til Reiselivsplanen enn Verdiskapingsplanen som det styrande dokumentet for satsinga innanfor reiseliv.

I handlingsplan for 2015-2018 er måla strukturert etter effektmål, resultatmål og måleindikatorar. Til dømes er det eit effektmål for 2025 at reiselivet skal oppnå auka verdiskaping. Deretter er det sett nokre måleindikatorar for kva dette vil seie, til dømes «tal bedrifter i hotell og restaurantnæringa», og resultatmål for kvart av åra i handlingsplanen. For denne måleindikatoren er resultatmåla 450, 460, 465 og 475 tal bedrifter i hotell og restaurantnæringa for høvesvis 2015, 2016, 2017 og 2018.¹⁶

Under følgjer ei skildring av kvart av dei tre måla.¹⁷

3.3.1.1 Fleire heilårsarbeidsplassar

Det går fram av Verdiskapingsplanen at målsettinga for denne delen av reiselivssatsinga er å oppnå auka turistvolum i fylket gjennom utvikling, drift og koordinering av infrastruktur og andre fellestiltak. Hovudansvaret for dette arbeidet er lagt til infrastrukturprogrammet som fylkeskommunen har ansvaret for.

Verdiskapingsplanen legg opp til fire resultatmål:

1. Auke i tal gjestedøgn samla sett.
2. Auka tal gjestedøgn i skulder- og vintersesong. Auken i skulder- og vintersesong skal ha høgare prosentvis vekst enn samla vekst.
3. Auke i besøkstal ved «fyrtårnsattraksjonar».
4. Etablere ei reiselivskunnskapsklynge i fylket med utgangspunkt i kunnskapsmiljøet i Sogndal.

I handlingsplanen for perioden 2015-2018 går det fram at effektmålet for 2025 er fleire heilårsarbeidsplassar i reiselivsnæringa. Målet har to måleindikatorar: samla gjestedøgn og gjestedøgn i skulder- og vintersesong. Måleindikatorane har definerte kvantitative mål, resultatmål, for kvart av åra frå 2015 til 2018. Til dømes skal talet på samla gjestedøgn auke frå 145.000 i 2015 til 150.000 i 2016, og vidare med 10 000 årleg slik at talet på samla gjestedøgn når 170.000 innan 2018.

3.3.1.2 Auka verdiskaping

Det går fram av Verdiskapingsplanen at målsettinga for denne delen av reiselivssatsinga er å auke verdiskapinga hos reiselivsbedriftene gjennom utvikling av bedriftene, bedriftene sine aktivitetar og bedriftsretta tiltak. Hovudansvaret for dette arbeidet blir lagt til samarbeid med Innovasjon Norge og deira bedriftssatsingar.

Verdiskapingsplanen legg opp til fire resultatmål:

1. Auka verdiskaping i hotell- og restaurantnæringa.
2. Auka verdiskaping i opplevingsnæringa.

¹⁴ Handlingsplan 2015-2018. 8.3 Hovudaktivitet med milepælar.

¹⁵ Sogn og Fjordane fylkeskommune. Rammeavtale for 2018-2019, mellom Sogn og Fjordane fylkeskommune og Visit Fjordkysten AS, Visit Nordfjord AS, Visit Sognfjord AS, og Sunnfjord Utvikling AS.

¹⁶ Handlingsplan 2015-2018, s. 36.

¹⁷ Verdiskapingsplanen, s. 46-48.

3. Auke i tal tilsette i reiselivsnæringa samla sett.
4. Auke i etableringar av reiselivsverksemder og opplevingsverksemder.

I handlingsplanen for perioden 2015-2018 går det fram at effektmålet for 2025 er auka verdiskaping. Målet har fem måleindikatorar: verdiskaping i hotell- og restaurantnæringa, tilsette i hotell- og restaurantnæringa, tal bedrifter i hotell- og restaurantnæringa, bedriftsnettverk i aktørprogrammet til Innovasjon Norge, og omsetningsauke hjå bedriftene i aktørprogrammet. Desse måleindikatorane har definerte kvantitative mål, resultatmål, for kvart av åra frå 2015 til 2018.

3.3.1.3 Meir berekraftig reiseliv

Ifølgje Verdiskapingsplanen skal tiltak og vurderingar som blir gjort i utviklingsarbeidet alltid vurderast opp mot følgjande 10 prinsipp for eit berekraftig reiseliv¹⁸:

Ta vare på natur, kultur og miljø

1. Kulturell rikdom
2. Ta vare på og vidareutvikle landskapet sin fysiske og visuelle integritet
3. Biologisk mangfald
4. Miljø- og ressurseffektivitet

Styrking av sosiale verdiar

5. Å ta vare på og styrkje lokal livskvalitet og sosiale verdiar
6. Lokal kontroll og engasjement
7. Jobbkvalitet for reiselivstilsette
8. Tilfredse gjester og tryggleik; opplevingskvalitet

Økonomisk levedyktig

9. Økonomisk levedyktige og konkurransedyktige reiselivsdestinasjonar gjennom lokal verdiskaping
10. Økonomisk levedyktige og konkurransedyktige reiselivsbedrifter

I handlingsplanen for perioden 2015-2018 går det fram tre måleindikatorar for berekraft: Talet på miljøsertifiserte reiselivsbedrifter, del norske gjestedøgn og opphaldstid per gjest i dei store reiselivskommunane. Til dømes er det resultatmål om at talet på miljøsertifiserte reiselivsbedrifter skal auke frå 30 i 2015 til 70 i 2018.

3.3.1.4 Vekstaspektet ved målformuleringane

Det blir under intervju peika på at reiselivsplanen har eit sterkt fokus på vekst, og at fokuset på vekst også er gjenspegla i formuleringa av måla. Det blir opplyst at situasjonen i reiselivsnæringa har endra seg frå 2008/9 då reiselivet opplevde nedgang og reiselivsplanen blei utarbeidd. Dei seinare åra har Sogn og Fjordane opplevd ein vekst i talet på overnattingar.¹⁹ Det går fram av rammavtalane mellom Sogn og Fjordane fylkeskommune og dei fire destinasjonsselskapa for 2018-2019 at prognosane for tal gjestedøgn for Vestlandsregionen er sterkt aukande, og at det difor er viktig at veksten skjer i tråd med ei berekraftig utvikling.²⁰

Det blir også i intervju påpeikt av representantar for fylkeskommunen at det i større grad er behov for å styre veksten som prognosane viser for dei neste åra. Også ein av samarbeidspartnarane ser eit sterkare behov for at fylkeskommunen bidrar til å styre veksten i reiselivsnæringa, slik at ein får spreidd trafikken til låg- og skuldersesongar samt spreiding geografisk. I intervju med ein samarbeidspart blir det også kommentert at det per i dag er brei semje om at det ikkje er talet på gjestedøgn som er viktigast, men verdiskapinga per gjest/turist. Det vesentlege er kor mykje turistar bruker når dei er i fylket i form av opplevingar basert på kultur, mat og aktivitetar – altså verdiskapinga per gjest. Sjølv om talet på

¹⁸ Det blir i verdiskapingsplanen opplyst at desse prinsippa er basert på kriterium som Global Sustainable Tourism Council (GSTC) har utarbeidd for å kunne definere ein destinasjon som berekraftig.

¹⁹ Sogn og Fjordane opplevd ein vekst i reiselivet dei seinare åra, både i talet på utanlandske og norske turistar. Sjå mellom anna: «[Turist-boom i Sogn og Fjordane](#)» (Fjordabladet 27.12.2016) og «[Kraftig vekst i norske turistar i Norge](#)» (NRK Sogn og Fjordane, 18.07.2017)

²⁰ Sogn og Fjordane fylkeskommune. Rammavtale for 2018-2019, mellom Sogn og Fjordane fylkeskommune og Visit Fjordkysten AS, Visit Nordfjord AS, Visit Sognfjord AS, og Sunnfjord Utvikling AS.

gjestedøgn har auka mykje dei siste åra og betra økonomien for ein del bedrifter, er økonomien i reiselivsnæringa framleis generelt svak, blir det kommentert.

I samband med ei rullering av Verdiskapingsplanen våren 2018, blei dokumentet «Regional plan for verdiskaping for Sogn og Fjordane. Vurdering av arbeidet så langt. Justeringar for 4-årsperioden 2018-2021» utarbeidd. Her går det fram at talet på gjestedøgn på Vestlandet har auka frå 2,3 mill. i 2010 til 3 mill. i 2016. Fjord Norge spår at Vestlandet vil oppleve ein vekst i tal reisande på over 60 prosent fram til 2030.

I rulleringsdokumentet nemner fylkeskommunen fleire tiltak for å førebu reiselivsnæringa og det offentlege verkemiddelapparatet på veksten. Mellom anna skal Sogn og Fjordane fylkeskommune og dei andre vestlandsfylka samarbeide om eit scenarioprojekt som Fjord Norge har tatt initiativ til. Fylkeskommunen har også løyvd midlar til eit besøksforvaltningsprosjekt i regi av Nærøyfjorden Verdsarvpark, og i rulleringsdokumentet går det fram at fylkeskommunen vil støtte prosjekt som legg til rette for at fylket blir attraktivt utanom høgsesongen. I rulleringa av Verdiskapingsplanen blir likevel ikkje målsettingane knytt til reiselivssatsinga føreslått endra. Rulleringa av Verdiskapingsplanen og evaluering av måla er nærare omtala i kapittel 3.5 *System for evaluering av måloppnåing*.

3.3.2 Vurdering

Sogn og Fjordane fylkeskommune har utarbeidd ein regional planstrategi i samsvar med krav i plan- og bygningslova, og Verdiskapingsplanen er, i samsvar med intensjonen ved etablering av lovkrav om regional planstrategi, forankra i den regionale planstrategien. Den allereie føreliggjande Reiselivsplanen blei dermed inkorporert i Verdiskapingsplanen. Dette synast etter revisjonen si vurdering føremålstenleg for å sikre eit heilskapleg arbeid retta mot verdiskaping.

Revisjonen stiller samtidig spørsmål ved at det mellom anna i fylkeskommunen sine årsrapportar gjennomgåande blir vist til Reiselivsplanen som det styrande dokumentet, når arbeidet med reiseliv blir skildra. Ved inkorporering av Reiselivsplanen i Verdiskapingsplanen blei det gjort ei justering av eit av dei overordna måla. Revisjonen registrerer likevel at det mellom anna i fylkeskommunen sine årsrapportar blir vist til den opphavlege målformuleringa frå reiselivsplanen (auke i tal gjestedøgn). Vidare merker revisjonen seg at fleire samarbeidspartnarar viser til Reiselivsplanen, heller enn Verdiskapingsplanen, som det styrande plandokumentet på området. Revisjonen meiner at både samarbeidspartane og fylkeskommunen sine eigne henvisingar til Reiselivsplanen kan bidra til å skape usikkerheit rundt kva som er gjeldande styrande dokument på området. Revisjonen meiner difor at det er behov for å tydeleggjere forholdet mellom ulike sentrale styringsdokument på området, og avklare ytterlegare kva plandokument og målformuleringar som skal vere styrande for arbeidet innan reiseliv.

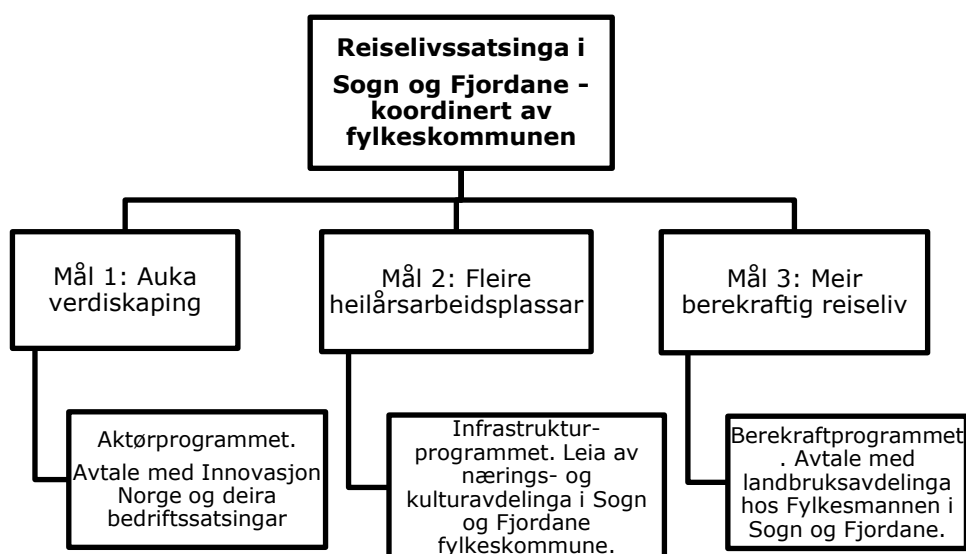
Måla som er utarbeidd i dei ulike planane framstår i utgangspunktet som tydelege, og det føreligg operasjonaliseringar både gjennom ein fleirårig handlingsplan og gjennom årlege planar. Revisjonen vil samtidig peike på at det ikkje alltid er samsvar mellom omtalen av måla og målhierarkiet i dei ulike plandokumenta. Eit døme er nemnd over, ved at det mellom anna i årsrapportar blir vist til dei overordna måla i reiselivsplanen og ikkje Verdiskapingsplanen. Vidare registrerer revisjonen at omgrepet «resultatmål» blir nytta ulikt i Verdiskapingsplanen og i handlingsplanen for 2015-2018, slik at resultatmåla ikkje er dei same i dei to dokumenta. Det at det ikkje er eintydig kva som er resultatmål på området, kan etter revisjonen si vurdering medverke til at målstrukturen ikkje blir tilstrekkeleg tydeleg. For å sikre ein tydeleg målstruktur, meiner revisjonen det kan vere føremålstenleg å sikre samsvar mellom bruken av omgrep i utarbeidinga av eit målhierarki gjennom dei ulike planane på området. Eintydige og tydelege mål, samt operasjonalisering av desse, er etter revisjonen si vurdering viktig i eit internkontrollperspektiv, for å gi tydeleg retning for arbeidet.

3.4 Strategiar og tiltak for å nå fastsette mål

3.4.1 Datagrunnlag

Reiselivsplanen skildrar korleis arbeidet med reiselivssatsinga skal organiserast gjennom tre program med kvart sitt programstyre som svarar til hovudmålsettingane (som skildra i kapittel 3.3): aktørprogrammet, infrastrukturprogrammet og berekraftprogrammet. Desse programma fekk høvesvis Innovasjon Norge Sogn og Fjordane, fylkeskommunen og landbruksavdelinga ved Fylkesmannen ansvaret for.²¹ Verdiskapingsplanen vidarefører denne strukturen knytt til gjennomføring av dei tre måla, som illustrert i Figur 1 under.

Figur 1 Overordna organisering av reiselivssatsinga i Sogn og Fjordane.



Som det går fram av figuren over, har fylkeskommunen ei sentral rolle når det gjeld det koordinerande arbeidet knytt til reiselivssatsinga, og ei rolle i form av å leie infrastrukturprogrammet. Fylkesdirektør for næring og kultur er leiar for både næringsforum, som er det øvste organet for partnerskapen som samarbeider om Verdiskapingsplanen, og for infrastrukturprogrammet. Fylkeskommunen si rolle blir nærare omtala i kapittel 4 om organisering av arbeidet med reiseliv.

I handlingsplan 2015-2018 for Verdiskapingsplanen blir det peika på at plan- og bygningslova føreset at ein regional plan skal følgjast opp med årlege handlingsprogram som skal vedtakast av regional planstyremakt. Det går vidare fram at årsplanane skal sikre at Verdiskapingsplanen blir eit dynamisk dokument.²²

Fylkeskommunen, Fylkesmannen og Innovasjon Norge Sogn og Fjordane har saman utarbeidd årsplanar for reiselivsarbeidet i årlege samhandlingsmøte. I desse årsplanane går det fram kva tiltak som er lagt til kvar av dei tre aktørane. Det blei i reiselivsplanen identifisert følgjande sju strategiske handlingsområde som tiltaka skulle kategoriserast innanfor:

1. Samhandling
2. Berekraft
3. Produktutvikling
4. Verkemiddelbruk og private investeringar
5. Infrastruktur
6. Marknadskommunikasjon
7. Kunnskap og kompetanse

²¹ Reiselivsplanen, s. 37.

²² Handlingsplan 2015-2018. *Frå plan til handling*. Lenkje: <https://verdiskapingsplanen.no/handlingsplan/fra-plan-til-handling/>

I handlingsplan 2015-2018 og oppfølgande årsplanar er verkemiddelbruk og private investeringar tatt bort, og tiltaka er kategorisert innanfor dei seks andre handlingsområda.²³ Tabell 1 under gir ein oversikt over tiltaka som inngår i kvart av handlingsområda i handlingsplan 2015-2018.

Tabell 1 Oversikt over tiltak som inngår i kvart strategiske handlingsområde.

Handlingsområde	Tiltak i handlingsplan 2015-2018
Samhandling	<ul style="list-style-type: none"> • Det skal arbeidast mot tydelegare struktur og betre samkøyring i og mellom dei ulike nivåa i reiselivet. • Det skal lagast konkrete og langsiktige avtalar mellom fylkeskommunen og destinasjonsselskapa, Fjord Norge og NCE. • Gjennom Innovasjon Norge sitt aktørprogram vert det satsa på nye bedriftsnettverk, der også kultur næringa er representert. • Felles cruisestrategi for Vestlandet skal gjere at satsinga på cruise bli betre koordinert og samkøyrert. • Faglege treff, møteplassar og nyhendebrev for næringa vert tilrettelagt av partnerskapen.
Berekraft	<ul style="list-style-type: none"> • Det skal arbeidast mot tydelegare samanheng mellom auka lønsemd i reiselivet, trivsel i lokalsamfunna og redusert miljøbelastning. • Satsing på berekraftige reisemål og miljøsertifisert bedrifter gjennom ordningane til Innovasjon Norge. • Omsynet til berekraft vert tillagt avgjerande vekt ved bruk av regionale verkemiddel retta mot reiselivet. • Kunnskapen i frå forskingsrapporten «Samspel for berekraftig reiseliv» skal bli implementert i reiselivssatsinga. • Partnerskapen skal arbeide for landstraum på cruisekaiene i fylket.
Produktutvikling	<ul style="list-style-type: none"> • Det skal bli fleire vandreprodukt i vid forstand som er lett tilgjengelege og differensierte i pris og tilrettelegging. • Det skal særleg bli satsa på eksisterande og potensielt nye fyrårn (verdt ei reise). • I saman med NCE skal partnerskapen og destinasjonane arbeide for å etablere heilskaplege vandreprodukt i vid forstand. • Gjennom ordningane til Innovasjon Norge skal det arbeidast mot 20% auke i nyetableringar innan temabasert opplevingsnærings.
Infrastruktur	<ul style="list-style-type: none"> • Det skal bli enklare å ta seg rundt med kollektivtilbod, på sykkel og til fots for turistane. • Partnerskapen skal bidra til utvikling og vedlikehald av infrastruktur og fellestiltak gjennom tilskotsordningar og samkøyring. • Bedrifter må bidra til utvikling av infrastruktur og fellestiltak gjennom eigeninnsats og medfinansiering. • Partnerskapen skal arbeide for å etablere interkommunale friluftsråd både i Nordfjord, Sunnfjord og Sogn. • Partnerskapen skal oppretthalde satsinga på merking og gradering etter nasjonal standard og formidling av kollektiv- og vandretilbod på fleire språk. • Destinasjonsselskapa skal definere kjernerutene for samferdsel i reiseliv med mål om å sikre framtidig drift.
Marknads-kommunikasjon	<ul style="list-style-type: none"> • Sogn og Fjordane skal vere eit eksotisk heilårsreisemål for utlendingar og eit heilårs temareisemål for nordmenn. • Fjord Norge skal gjennom avtale med fylkeskommunen drive internasjonal marknadsføring • Destinasjonsselskapa skal samarbeide om marknadsføring for å auke skulder- og vintersesongen i den nasjonale marknaden. • Destinasjonsselskapa og Fjord Norge skal samarbeide om å auke tal presseturar til fylket med 10% i året. • Destinasjonsselskapa og nasjonalparkforvaltning skal samarbeide om marknadsføring av dei store verneområda i fylket.

²³ Det står ikkje nemnd i handlingsplanen kvifor dette satsingsområdet er fjerna frå arbeidet med reiselivsplanen til verdiskapingsplanen. I årsplanane til verdiskapingsplanen for 2015, 2016 og 2017 går det fram at reiselivsplanen definerer sju strategiske handlingsområde som er prioriterte tema for programstyra og som tiltaka vert leidde ut frå, sjølv om ingen av tiltaka er leidde ut frå handlingsområde «verkemiddelbruk og private investeringar».

Kunnskap og kompetanse	<ul style="list-style-type: none">• Reiselivsnæringa og kunnskapsmiljøa skal etablere ei kunnskapsklynge for reiseliv i fylket som tilbyr kompetansehevande kurstilbod og masterstudie.• Fylkeskommunen og Innovasjon Norge skal, i samarbeid med Høgskulen i Sogn og Fjordane (HiSF), Vestlandforskning og næringa, etablere eit forskingsprogram i reiseliv, inkludert masterstudium.• Fylkeskommunen og Innovasjon Norge skal saman med partnerskapen utarbeide betre og meir heilskapleg statistikk om reiselivsutviklinga i fylket.• Reiselivsnæringa skal få auka kunnskap gjennom konferansar og kurs arrangert av partnerskapen.
------------------------	---

Som det går fram av tabellen over, er tiltaka som er skissert i den fireårige handlingsplanen i mange tilfelle ganske vide. Årsplanane som fylkeskommunen har utarbeidd saman med Fylkesmannen og Innovasjon Norge inneheld tiltak som delvis operasjoniserer tiltaka i handlingsplan for 2015-2018, sjølv om dei ikkje viser spesifikt til tiltaka i handlingsplanen. Til dømes finn ein tiltaket «Det skal bli enklare å ta seg rundt med kollektivtilbod, på sykkel og til fots for turistane» under *Infrastruktur* i handlingsplanen 2015-2018. Dette tiltaket er ikkje ytterlegare operasjonisert, og det går ikkje eksplisitt fram av årsplanane korleis ein skal arbeide med dette tiltaket frå handlingsplan 2015-2018. I årsplanane går det fram at dei ulike programgruppene har sine meir detaljerte planar for korleis dei ulike tiltaka skal følgjast opp i praksis. Frå fylkeskommunen blir det opplyst at dei ulike gruppene i praksis ikkje har meir detaljerte planar enn årsplanane til Verdskapsplanen, i alle fall ikkje som definerte årsplanar som blir lagt fram for politisk handsaming. Det blir peika på at det kan vere utarbeidd meir interne arbeidsplanar. Når det gjeld infrastrukturprogrammet blir planar for arbeidet etablert gjennom det som blir omtala som vanleg planlegging av møtetema etc. i programstyret, og ikkje som ein formell årsplan. Det blir kommentert at teksten i dei nyare årsplanane nok burde ha vore tydelegare presisert.

Revisjonen har samanstillt tiltaka frå kvar av årsplanane innanfor kvart av handlingsområda i tabell 4 i vedlegg 3. Tabellen syner mellom anna at flest tiltak hamnar innanfor handlingsområdet *samhandling*. Det blir opplyst at fylkeskommunen har hatt eit særleg fokus på samhandling ettersom dei skal drive med arenabygging og sørgje for å sameine kreftene i fylket for eit betre reiseliv. Tabellen syner også at mange av tiltaka handlar om at aktørane skal *følgje opp* ulike strategiar og rapportar. Det blir i intervju opplyst at partane skal jobbe for å spisse årsplanane framover, slik at dei ikkje blir så lange og slik at ein i større grad unngår tiltaka som handlar om å følgje opp ulike saker, då desse tiltaka blir opplevd som vage og vanskelege å måle. I dei vidare årsplanane vil tiltaka bli meir konkrete, blir det kommentert.

Frå avtalane fylkeskommunen har inngått med andre aktørar går det fram ulike system for å sikre at desse aktørane leverer handlingsplanar som skildrar oppgåvene deira. Mellom anna skal destinasjonsselskapa utarbeide handlingsplanar som skildrar mål for regionen når det gjeld gjestedøgn og tiltak knytt til det årlege tilskotet.²⁴ Ifølgje partnerskapsavtalen mellom Fjord Norge AS og fylkeskommunane²⁵ skal selskapet levere ein handlingsplan knytt til tilskottet for kvart år til fylkeskommunane. Denne handlingsplanen skal skildre mål for arbeidsperioden, aktivitetar for måloppnåing og budsjett med finansieringsplan.

Samarbeidspartnarane til fylkeskommunen uttrykkjer at reiselivsplanen dannar eit godt grunnlag for arbeidet som blir gjort innan reiselivssatsinga. Fleire av samarbeidspartnarane opplever samtidig at fylkeskommunen har høge ambisjonar for eige arbeid med reiseliv, og påpeikar at måla moglegvis er i overkant ambisiøse. Dei har i nokre tilfelle erfart at fylkeskommunen ikkje har hatt tilstrekkeleg med ressursar til å gjennomføre alle oppgåvene dei har sett seg. Oppfølging av rolla til fylkeskommunen blir nærare omtalt i kapittel 4.5.

Ein av samarbeidspartnarane til fylkeskommunen meiner at eit generelt problem ved offentlege plandokument er at planane vedkjem aktørar som ikkje alltid er like interesserte i å gjennomføre innhaldet

²⁴ Fylkeskommunen gjev tilskot til dei fire destinasjonsselskapa som del av infrastrukturprogrammet. Avtalane som er inngått gir destinasjonsselskapa funksjon som regionvist delprogram for infrastruktur.

²⁵ Sogn og Fjordane fylkeskommune har saman med fylkeskommunane i Rogaland, Hordaland, og Møre og Romsdal, inngått ein partnerskapsavtale med Fjord Norge AS, der selskapet mellom anna skal posisjonere fjord Noreg-regionen som det mest attraktive reisemålet for naturbaserte opplevingar.

i planane. Vedkomande har erfart at dette også har vore tilfelle med reiselivsplanen, der det blir lagt opp til at bedrifter skal gjennomføre tiltak som dei ikkje alltid har ei interesse for. Det blir peika på at fylkeskommunen og dei andre i partnerskapen moglegvis bør lage meir nøkterne planar, der det er meir gjennomtenkt kva realistiske verkemiddel ein har til rådighet, og kven dei reelle avgjersletakarane er.

3.4.2 Vurdering

Undersøkinga viser at det er etablert rutinar for systematisk oppfølging av fastsette mål for reiselivssatsinga, gjennom planar som skisserer tiltak. Det er positivt at det både føreligg ein fireårsplan og at det blir utarbeidd årsplanar med tiltak for det enkelte år. Revisjonen meiner likevel at samanhengen mellom tiltaka i fireårsplanen og årsplanane ikkje er tilstrekkeleg tydeleg. Som revisjonen peiker på i kapittel 3.3.2 er det viktig å sikre ein tydeleg samheng mellom ulike styringsdokument, og eit tydeleg målhierarki som gir retning for arbeidet som skal utførast. På same vis meiner revisjonen at ein bør arbeide for å skape tydelegare samheng mellom dei meir langsiktige tiltaka i fireårsplanen/den rullerte Verdiskapingsplanen, og tiltak for det enkelte år i årsplanane. Revisjonen meiner også det er behov for å avklare og tydeleggjere om det er seks eller sju strategiske satsingsområde ein skal arbeide innanfor, sidan det i tre av fire årsplanar er vist til at det er definert sju strategiske handlingsområde, medan tiltaka er kopla opp til berre seks av desse.

Revisjonen registrerer også at det i stor grad er same tiltak som går igjen frå år til år, og at det i mange tilfelle er slik at tiltaka dreier seg meir om prosessar enn om konkrete aktivitetar som skal utførast. Ei rekkje tiltak er skildra som «følgje opp (...)», utan å operasjonalisere oppfølginga ytterlegare. Ifølgje intervju er dette noko partane sjølv også har vurdert som lite føremålstenleg, og vil endre på ved å konkretisere tiltak meir i komande årsplanar. Dette meiner revisjonen er ei viktig justering for å sikre tydelegheit rundt planar og tiltak, og for i størst mogleg grad bidra til at det er mogleg å evaluere arbeidet som blir gjort det enkelte år opp mot det som var planlagt.

Revisjonen registrerer at det er fleire aktørar også utanom fylkeskommunen som er ansvarlege for å følgje opp årsplanane og gjennomføre tiltak. Som ansvarleg for å koordinere satsinga, og hovudansvarleg for utarbeiding av planar for arbeidet, meiner revisjonen det er viktig at fylkeskommunen har oversikt over progresjonen i arbeidet, og i kva grad planlagde tiltak blir følgt opp. Revisjonen meiner det kunne vore ein føremøn i arbeidet med å følgje opp mål og tiltak i reiselivssatsinga om det blei etablert system for å halde oversikt over aktivitetar og progresjon knytt til dei ulike tiltaka ein planlegg gjennomført det enkelte år. I denne samheng viser vi til ytterlegare drøfting av system for evaluering av måloppnåing i kapittel 3.5 nedanfor.

3.5 System for evaluering av måloppnåing

3.5.1 Datagrunnlag

Det blir opplyst at det kan vere utfordrande å vurdere måloppnåinga på grunn av at det berre er tilgjengeleg statistikk på ein avgrensa del av næringa. Ut frå intervju med representantar for fylkeskommunen kjem det fram at problematikken er todelt; for det første har fylkeskommunen erfart at det er vanskeleg å formulere mål som fangar verdiskaping, og for det andre har dei erfart at det er vanskeleg å måle verdiskapinga i reiselivet då det på mange område manglar statistikk. Det blir opplyst at det har vore utfordrande å sannsynleggjere ein samheng mellom innsatsen til fylkeskommunen og auka verdiskaping.

På bakgrunn av desse utfordringane starta fylkeskommunen prosjektet «Gode mål» med føremål om å finne betre målformuleringar og betre metodar for å overvake utviklinga og vise ein effekt av aktiviteten til fylkeskommunen. Som ein del av prosjektet er eit «verdiskapingspanel» utvikla. Tilsette ved planavdelinga i fylkeskommunen har gjort eit arbeid for å samle statistikk som svarar på nokre av måla fylkeskommunen har sett seg gjennom Verdiskapingsplanen. «Verdiskapingspanelet» ligg tilgjengeleg på nettsida til fylkeskommunen, med tilgjengeleg statistikk som syner utviklinga i reiselivet.

I samband med rulleringa av Verdiskapingsplanen blei måla evaluerte, og det går fram av rulleringsdokumentet at «målsettingane vert ikkje føreslått endra». Det blir opplyst at måla blir ståande medan fylkeskommunen ser på om det er andre måtar å måle om dei når dei. Det blir vidare påpeika at

utfordringane knytt til statistikk og måling av arbeid innan reiseliv er utfordrande for andre fylkeskommunar også. Det går fram i rulleringsdokumentet at betre statistikkgrunnlag for reiseliv er ei politisk sak som ligg hos Vestlandsrådet. Fylkeskommunen er også involvert i eit prosjekt der ny teknologi skal nyttast for å få eit bilete av kva turistar som er i fylket, noko som potensielt kan gi eit bilete som inkluderer Airbnb, Über-aktivitet, samt bubilturisme, noko ein ikkje tidlegare har hatt.

Årleg vurdering av oppnådde resultat og status for tiltak

Årsplanane for reiselivssatsinga blir, som nemnd i førre kapittel, utarbeidde i samhandlingsmøta mellom fylkeskommunen, Fylkesmannen og Innovasjon Norge. Det blir opplyst at desse møta er strategiske møte der dei tre partane drøftar status for tiltaka i årsplanane, ser på kva tiltak som skal vere med vidare, og vurderer om det er behov for å justere tiltak. Dette blir opplyst å vere ein etablert praksis, og det føreligg ikkje skriftlege føringar for kva evalueringar som skal gjerast når det gjeld gjennomføringa av førre års årsplan. Den årlege måloppnåinga har ikkje blitt systematisk evaluert på andre måtar enn desse vurderingane i samhandlingsmøta. Det vil seie at det ikkje går tydeleg fram nokon stad kva partane har oppnådd frå år til år, og kor stort gapet er mellom utviklinga knytt til dei tre hovudmåla og måleindikatorane som er definerte i handlingsplanen 2015-2018 (sjå kapittel 3.3). Årsplanane eller saksframlegga knytt til hovudutvalet og fylkesutvalet si handsaming av årsplanar inneheld ikkje vurderingar knytt til måloppnåing tidlegare år eller grad av gjennomføring av tidlegare års tiltak.

Som det gjekk fram av førre kapittel skal mange av tiltaka for å nå fastsette mål, gjennomførast av dei ulike samarbeidspartnarane til fylkeskommunen. I avtalane som fylkeskommunen har inngått med fleire av partnarane, går det fram korleis fylkeskommunen sikrar rapportering og dialog kring oppgåvene som skal utførast av desse. Det blir også generelt vist til tett og jamleg dialog mellom samarbeidspartnarane og fylkeskommunen om status for arbeidet som blir utført. Det føreligg likevel ikkje systematiske oversikter som viser status i arbeidet med å følgje opp kvart av tiltaka som går fram av årsplanane. I årsrapportane til fylkeskommunen blir reiselivssatsinga nemnd i nokre setningar, men det blir ikkje omtalt i kva grad arbeidet frå føregåande år har bidrege til å nå dei overordna måla i Verdiskapingsplanen, eller i kva grad tiltaka i førre årsplan er gjennomført.

Rullering av Verdiskapingsplanen

I handlingsplan 2015-2018 går følgjande fram: «I handlingsplanen vert det sett delmål fram til hovudrevisjon i 2018.»²⁶ I samband med rulleringa av Verdiskapingsplanen, er dokumentet «Regional plan for verdiskaping for Sogn og Fjordane. Vurdering av arbeidet så langt. Justeringar for 4-årsperioden 2018-2021» utarbeidd. Fylkestinget vedtok rulleringsdokumentet som grunnlag for vidare arbeid med å gjennomføre Verdiskapingsplanen for Sogn og Fjordane 12. juni 2018.²⁷

I saksframlegget til rulleringsdokumentet går det fram at regional plan for verdiskaping blei vedteken med ein tidshorisont fram til 2025, saman med ein 4-årig handlingsplan 2015-2018. I rulleringsdokumentet blir arbeidet så langt vurdert og vidare arbeid noko justert. Det går fram at framlegg til justeringane er grunnjevne i røynsler frå arbeidet fram til no, dels i endringar i omgivnadene, og dels i at fylkeskommunen har utarbeidd og legg fram nye regionale planar som bør ha følgjer for Verdiskapingsplanen.²⁸

Det går fram av saksframlegget at den viktigaste endringa knytt til reiseliv er at berekraftprogrammet blir føreslått avvika og integrert i arbeidet elles. Fylkesmannen får i oppdrag å utvikle ei satsing på mat og reiseliv. I årsplanen for 2018 går det fram at partnerskapen vurderer dette som ei naturleg utvikling då miljøaspektet ikkje skal vere ein aktivitet på sida av det andre arbeidet. Det blir oppfatta som kunstig å ha eit eige organ som skal arbeide med berekraft, då dette er eit perspektiv som inngår i alt arbeid innan reiselivssatsinga.

3.5.2 Vurdering

Undersøkinga viser at det berre i nokon grad føreligg datamateriale som kan seie noko om måloppnåinga på reiselivsområdet. Dette er, som det blir peikt på i undersøkinga, ei nasjonal utfordring. Det er likevel positivt at fylkeskommunen har tatt aktivt tak i denne utfordringa, og mellom anna har etablert eit

²⁶ Handlingsplan 2015-2018. 1. Innleiing.

²⁷ Sogn og Fjordane fylkeskommune. Fylkestinget. *Rullering av regional plan for verdiskaping*. Sak 25/18, 12.06.2018.

²⁸ Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Rullering av regional plan for verdiskaping*. Saksframlegg. Sak nr. 18/5969-1

verdiskapingspanel. Det er også positivt at det blir arbeidd vidare med å få tilgang til data som kan vere relevante for å vurdere grad av måloppnåing.

Når det gjeld mål og tiltak for det enkelte år, meiner revisjonen at det ikkje er etablert tilstrekkelege system for å halde oversikt over i kva grad tiltak blir gjennomført som planlagt, og i kva grad spesifikke mål for det enkelte år blir nådd. Revisjonen vil i den samanheng vise til kapittel 3.4, der det blir peikt på at ein del av tiltaka som går fram av både den fleirårige planen og årsplanane er lite konkrete og dermed også vanskelege å måle. For å sikre god oversikt over det kontinuerlege arbeidet som blir gjort på området, og i kva grad planlagde tiltak blir gjennomført, meiner revisjonen det er viktig å arbeide for å tydeleggjere og operasjonalisere tiltaka ytterlegare, og etablere system for å halde oversikt over status for gjennomføring av dei definerte tiltaka.

4. Organisering av arbeidet knytt til reiseliv

4.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgjande hovudproblemstilling med underproblemstillingar:

I kva grad har fylkeskommunen ei føremålstenleg organisering av arbeidet knytt til reiseliv?

- I kva grad er fordeling av oppgåver, ansvar og mynde innanfor arbeid med reiseliv i fylkeskommunen tydeleg fordelt?
- I kva grad er fylkeskommunen si rolle innanfor reiseliv tydeleg definert, både internt og ut mot samarbeidspartar?
- I kva grad følgjer fylkeskommunen opp det som er definert å vere fylkeskommunen si rolle og oppgåver overfor reiselivsaktørar i fylket?
- I kva grad er det etablert system og rutinar for å sikre at fylkeskommunen følgjer opp reiselivssatsinga i samsvar med overordna føringar?

4.2 Revisjonskriterium

Fylkeskommunen står i stor grad fritt til å organisere arbeidet innanfor sine ulike ansvarsområde slik fylkeskommunen sjølv meiner det er mest føremålstenleg. Arbeidet med reiseliv er heller ikkje ei direkte lovpålagt oppgåve, men er ei satsing som har sitt utgangspunkt i regionale samarbeid og målsettingar, og som er nedfelt i regional planstrategi (jf. kapittel 3.2). For fylkeskommunen si organisering av arbeidet med reiseliv føreligg det dermed i liten grad overordna regelverk, med unntak av krav i kommunelova om å drive rasjonelt og effektivt²⁹, og krav til betryggande kontroll³⁰.

Når fylkeskommunen har ansvar og oppgåver som skal utførast, vil tydeleggjering og formalisering av korleis ansvar og oppgåver er fordelt i organisasjonen, kunne vere ein del av dei system og rutinar som blir etablert for å sikre betryggande kontroll med forvaltninga. Med andre ord ein del av den interne kontrollen som mellom anna skal bidra til at vedtak blir sett i verk og at fylkeskommunen forvaltar fellesinteresser rasjonelt og effektivt.³¹

Når det gjeld utviklinga av den norske reiselivsnæringa, blir det mellom anna i stortingsmeldinga *Opplev Norge – unikt og eventyrlig* (Meld. St. 19 (2016–2017)) peika på viktigheita av god samordning. Mellom anna står det i innleiinga at «(...) manglende samordning [kan] svekke produktiviteten og lønnsomheten i næringen.»³² Vidare går følgjande fram av stortingsmeldinga:

Reiselivsnæringen består av mange bedrifter fra flere ulike bransjer. De færreste av disse kan alene tilby sine kunder et helhetlig produkt, og er derfor avhengig av samarbeid med andre. God samhandling innenfor reiselivsnæringen, på tvers av bransjer og regioner, vil være en forutsetning for å styrke tilbudet av helhetlige reiselivsprodukter i markedet. Samarbeid internt i reiselivsnæringen, samarbeid med lokal og regional forvaltning, og samarbeid med andre næringer som landbruk og kultur er viktige elementer for å utvikle både reisemål og norske reiselivsprodukter i fremtiden.³³

Vidare peikar stortingsmeldinga på at fylkeskommunen har ei rolle i sjå til at ulike forvaltningsnivå og sektormyndigheiter samhandlar for å utvikle og følgje opp regionale strategiar og prioriteringar. Det går

²⁹ I føremålsparagrafen til kommunelova (§ 1) går det fram at føremålet med lova er å leggje forholda til rette for eit funksjonsdyktig fylkeskommunalt folkestyre, og for ei rasjonell og effektiv forvaltning av fylkeskommunale fellesinteresser.

³⁰ Administrasjonssjefen sitt ansvar for betryggande kontroll går fram av kommunelova § 23 nr 2.

³¹ Jf. Mellom anna COSO sitt rammeverk for internkontroll og KS: *Rådmannens internkontroll. Hvordan få orden i eget hus?*

³² Nærings- og fiskeridepartementet: Meld. St. 19 (2016–2017). *Opplev Norge – unikt og eventyrlig*. Kap. 1.1.

³³ Nærings- og fiskeridepartementet: Meld. St. 19 (2016–2017). *Opplev Norge – unikt og eventyrlig*. Kap. 1.2.

fram at regional plan kan nyttast for å få til ei felles strategisk satsing på reiseliv i regionen, noko som kan forsterke effekten av tiltak som blir utført av den enkelte kommune eller på den enkelte stad.³⁴

Stortingsmeldinga framhevar vidare rolla til regionalt folkevald nivå som sentral i utviklinga av reiselivsnæringa:

Regionalt folkevalgt nivå har en samfunnsutviklerrolle som er helt sentral i arbeid med å utvikle reiselivsnæringen. Regionalt folkevalgt nivå skal gi en strategisk retning til samfunnsutvikling, mobilisere privat sektor, kulturliv og lokalsamfunn, samordne og koordinere offentlig innsats og virkemiddelbruk. Samordningsrollen vil gjøre at reiselivsnæringen møter en offentlig aktør med en helhetlig tilnærming til utvikling av næringen. For at utviklingen skal skje med utgangspunkt i lokale og regionale forhold og i næringens interesse, må det etableres et godt og forpliktende samarbeid mellom næringen og fylkeskommunene/folkevalgt regionalt nivå.³⁵

Sjå også kapittel 3.2 og vedlegg 2 for utfyllande revisjonskriterium.

4.3 Fordeling av oppgåver, ansvar og mynde

4.3.1 Datagrunnlag

I samband med at handlingsplan for 2015-2018 blei vedteke, går det fram at overordna politisk ansvar for oppfølging av handlingsplanen er lagt til fylkesutvalet. «Dette inkluderer i det vidare arbeidet årleg vedtak av årsplan for arbeidet fram til hovudrevisjon i 2018.»³⁶ Årsplanane har seinare blitt handsama av fylkesutvalet etter innstilling frå hovudutval for næring og kultur.³⁷

I administrasjonen i fylkeskommunen er ansvar og oppgåver knytt til arbeidet som er relatert til reiseliv i all hovudsak lagt til nærings- og kulturavdelinga. I handlingsplan for Verdiskapingsplanen 2015-2018 går det fram at Sogn og Fjordane fylkeskommune har overordna ansvar for oppfølging av reiselivsplanen og ansvar for delprogrammet infrastruktur. Det går vidare fram at fylkesdirektøren leier begge styringsgruppene og at fylkeskommunen er sekretariat for desse. Med «begge styringsgruppene» blir det, i tillegg til infrastrukturgruppa, sikta til ei styringsgruppe som blei sett ned i samband med utarbeiding av reiselivsplanen. Styringsgruppa hadde ansvar for å følgje opp og ha eit overordna strategisk ansvar for arbeidet med reiselivsplanen 2010-2025.³⁸ Det blir opplyst at representantar for næringslivet var med i styringsgruppa, men at dei hadde mykje forfall. Då Verdiskapingsplanen blei vedteken, blei styringsgruppa avvikla. Det går fram av årsplanen for 2016 at «styringsgruppa for reiselivsplanen er det same som næringsforum og vert leiar av fylkesdirektøren for næring.»³⁹

I næringsforum møter fylkesdirektør for opplæring i tillegg til fylkesdirektør for næring og kultur som leier forumet.⁴⁰ I møta til infrastrukturprogrammet er fylkeskommunen representert ved kulturseksjonen og samferdsleavdelinga i tillegg til representantar frå næringsseksjonen.⁴¹

Fylkeskommunen har ei sakshandsamarstilling med ansvar for reiseliv. Det blir opplyst at fylkeskommunen sidan 2014/15 har hatt utfordringar med å halde stabil bemanning innan reiselivsområdet, grunna fråvær av ulike årsakar i sakshandsamarstillinga. Det er henta inn vikarar, men som ikkje har blitt lenge i stillinga. Leiarar og andre tilsette ved avdelinga har då teke unna dei løpande reiselivsoppgåvene.

³⁴ Nærings- og fiskeridepartementet: Meld. St. 19 (2016-2017). Opplev Norge – unikt og eventyrlig. Kap 2.3.2.

³⁵ Ibid.

³⁶ Sogn og Fjordane fylkeskommune. Sak 40/14, saksprotokoll frå Fylkestinget 09.12.2014.

³⁷ Fylkestinget vedtok handlingsplan 2015-2018 for verdiskapingsplanen 09.12.2014. I handlingsplanen låg også årsplan for 2015. Årsplan for 2016 vedteken i fylkesutvalet 13.04.2016, årsplan for 2017 vedteken av fylkesutvalet 03.04.2017, og årsplan for 2018 vedteken i fylkesutvalet 04.04.2018. Det går ikkje fram av saksprotokollane anna enn at Sogn og Fjordane fylkeskommune vedtek årsplanen for arbeidet med regional plan for verdiskaping, og at finansiering av arbeidet for fylkeskommunen si side er avklara gjennom budsjett for året.

³⁸ Handlingsplan 2015-2018.

³⁹ Sogn og Fjordane fylkeskommune. Årsplane for 2016. Lenkje: <https://verdiskapingsplanen.no/handlingsplan-2016/>

⁴⁰ Næringsforum består vidare av følgjande deltakarar: NAV, Høgskulen på Vestlandet, Fylkesmannen, Innovasjon Norge, KS ved rådmannsutvalet, LO og NHO i Sogn og Fjordane. Fiskeridirektøren har tidlegare møtt dersom Næringsforum har tatt opp relevante saker, men skal frå no av møte fast.

⁴¹ Programstyret har møter to-fire gonger i året. Fylkesmannen si landbruksavdeling og destinasjonsselskapa i fylket er også faste medlemmer av infrastrukturprogrammet.

Sakshandsamar reiseliv har ansvaret for å koordinere fylkeskommunen sitt arbeid knytt til reiselivssatsinga. Sakshandsamar er kontaktpunktet for alle reiselivsrelaterte spørsmål frå tilskotsøklarar og partnerane i reiselivssatsinga. Sakshandsamar sine oppgåver er ikkje nedfelt i ein eigen stillingsinstruks eller liknande, men vedkomande meiner at det er tydeleg kva rolla inneber. Det blir opplyst at dette blei tydeleggjort i samband med tilsetjingsprosessen, og arbeidsoppgåvene har seinare blitt vidare utvikla og definert i dialog med fylkesdirektør for næring og kultur. Fylkesdirektør for næring og kultur og assisterande fylkesdirektør for næring og kultur peikar òg på at det går fram av årsplan for det enkelte år kva tiltak og oppgåver som skal prioriterast av sakshandsamar det aktuelle året. Det blir vidare kommentert at fylkesdirektør truleg har vore meir involvert i arbeidet knytt til reiselivssatsinga enn det rolla eigentleg skulle tilseie, og at dette har å gjere med bakgrunnen til fylkesdirektøren og kjennskap til tematikken. I samband med verifisering av datagrunnlaget i forvaltningsrevisjonsrapporten, blir det frå fylkeskommunen presisert at det i tillegg til det som er nemnt over, også har vore regelmessige samtalar med sakshandsamar der enten assisterande fylkesdirektør eller fylkesdirektør for næring - eller begge - har teke del. Det blir vist til at naturlege tema for desse samtalanene er arbeidsoppgåver og prioritering av oppgåver.

4.3.2 Vurdering

Revisjonen registrerer at det blant dei intervjuar er semje om at fordeling av oppgåver, ansvar og mynde er tydeleg. Revisjonen meiner også at den overordna ansvarsfordelinga er tydeleg, med tanke på politisk involvering og ansvaret til fylkesdirektør for næring og kultur. Revisjonen vil likevel peike på at den vidare fordelinga av ansvar og oppgåver berre til ein viss grad er skriftleggjort, og det føreligg til dømes ikkje ei skriftleg skildring av kva oppgåver og ansvar som er lagt til sakshandsamar reiseliv. Revisjonen meiner at det med fordel kunne vore tydeleggjort kva ansvar og oppgåver som ligg særleg til sakshandsamarstillinga som er sentral i dette arbeidet. Som nemnd tidlegare i rapporten er det revisjonen si vurdering at det i ein del tilfelle er uklårt kva konkrete oppgåver og aktivitetar som følgjer av dei ulike tiltaka i årsplanane. I den grad det er desse som legg føringane for omfanget av oppgåver som er lagt til sakshandsamar, meiner revisjonen det er vanskeleg å vurdere både omfanget av oppgåvene og kva ressursar som er naudsynte for å utføre desse. Revisjonen vil også peike på at manglande tydeleg skriftleggjering av ansvar og oppgåver, gjer det vanskeleg både å vurdere korleis konkrete oppgåver skal prioriterast, og å synleggjere kva oppgåver ein eventuelt har måtta nedprioritere i periodar med manglande kapasitet. Dette vil bli nærare omtala i kapittel 4.6 nedanfor.

4.4 Fylkeskommunen si rolle innanfor reiseliv

4.4.1 Datagrunnlag

Ifølgje Verdiskapingsplanen har fylkeskommunen det koordinerande ansvaret for satsinga på reiseliv. I handlingsplan 2015-2018 for Verdiskapingsplanen går det fram kva partnerar som inngår i den forpliktande partnerskapsavtalen og kva som er deira ansvarsområde.⁴² Det går også fram at fylkeskommunen har overordna ansvar for oppfølging av reiselivsplanen og ansvar for delprogrammet infrastruktur.⁴³ Avtalane med destinasjonsselskapa er del av infrastrukturprogrammet, og gjev destinasjonsselskapa funksjon som regionvist delprogram for infrastruktur. Fylkeskommunen sitt ansvar inn mot destinasjonsselskapa er å følgje dei opp og støtte arbeidet deira mot kommunar og bedrifter.⁴⁴

På heimesida til Sogn og Fjordane fylkeskommune blir rolla til fylkeskommunen i reiselivssatsinga nærare skildra. Her går det fram at fylkeskommunen si rolle innanfor reiseliv først og fremst er knytt til overordna reiselivsplanlegging og til å legge premissar for reiselivsutviklinga og satsing på infrastrukturtiltak. Vidare går det fram at fylkeskommunen skal stimulere til samarbeid på tvers av både regionar og fylke, og vere

⁴² Partnerane er Sogn og Fjordane fylkeskommune, Innovasjon Norge Sogn og Fjordane, Fylkesmannen, Fjord Norge, NCE tourism, destinasjonsselskapa, kommunane, Høgskulen i Sogn og Fjordane og Vestlandsforskning.

⁴³ Verdiskapingsplanen. *Handlingsplan 2015-2018*. Side 38.

⁴⁴ Rammeavtale mellom Sogn og Fjordane fylkeskommune og dei fire destinasjonsselskapa: Visit Sognefjord AS, Sunnfjord Utvikling AS, Visit Fjordkysten AS og Visit Nordfjord AS.

ein pådrivar når det gjeld utviklingsprosjekt. I tillegg er fylkeskommunen ein viktig finansieringspart for reiselivet.⁴⁵

Oppsummert kan ein dermed skilje fylkeskommunen si rolle innan reiselivssatsinga i tre:

- i) overordna rolle som koordinator og tilretteleggjar
- ii) premissleverandør og pådrivar for utvikling
- iii) finansieringspart

Frå nærings- og kulturavdelinga blir det gitt uttrykk for at fylkeskommunen si rolle i reiselivssatsinga er tydeleg definert, og at det er også er tydeleg kva arbeid dei ulike rollane til fylkeskommunen inneber. Det blir peika på at den viktigaste rolla til fylkeskommunen er å bidra til å få ting i gang, og at den viktigaste oppgåva til fylkeskommunen er knytt til infrastruktur, ettersom dette er eit område som ingen andre aktørar har eit overordna ansvar for.

Representantar for fylkeskommunen meiner vidare at rolla til fylkeskommunen også er tydeleg overfor samarbeidspartane i reiselivssatsinga, særleg overfor partnerar som Innovasjon Norge, Fylkesmannen og destinasjonsselskapa som samarbeider tett med fylkeskommunen. Gjennom intervju gir representantar for fylkeskommunen uttrykk for at dei ikkje ser spesielle «gråsoner» i ansvarsdelinga, men opplyser at det av og til har vore behov for å avklare overfor partane kva som fell utanfor fylkeskommunen si rolle. Dette er særleg overfor aktørar som tar kontakt meir sporadisk.

Av dei fire samarbeidspartnarane revisjonen intervjuar, svarar alle fire at dei opplever at rolla til fylkeskommunen er tydeleg definert. Dei trekk særleg fram rollene som koordinator, tilretteleggjar og pådrivar. Det blir opplyst at det har vore ein diskusjon knytt til i kor stor grad fylkeskommunen skal styre utviklinga av reiselivet, særleg når styringa involverer aktørar som fylkeskommunen er ein viktig bidragsytar til. Ein av samarbeidspartnarane etterlyser sterkare styring av reiselivsutviklinga i fylket, mellom anna ved å bidra til å endre strukturen på destinasjonsselskapa. Vedkomande meiner at det må til ei endring i struktur for at fylket skal kunne utnytte slagkrafta si innanfor reiseliv, og at fylkeskommunen må ta meir ansvar for å få dette til.

Ein annan samarbeidspartnar uttrykkjer eit ønske om at rolla til fylkeskommunen innan reiseliv blei tettare kopla på fylkeskommunen si rolle innan samferdsle. Det blir opplyst at ein representant frå samferdsleavdelinga dei siste to åra har vore med i møta til infrastrukturprogrammet. Dette ser vedkomande som ei betring, men meiner samstundes at det er naudsynt med ei endra forståing, både politisk og administrativt, for koplinga mellom samferdsle og reiseliv.

4.4.2 Vurdering

Undersøkinga viser at dei ulike planane som føreligg, og som skildrar mål og tiltak knytt til reiselivssatsinga, både oppsummerer fylkeskommunen si rolle i tilknytning til reiselivssatsinga i fylket, og definerer kva oppgåver fylkeskommunen har spesifikt ansvar for å følgje opp. Revisjonen meiner at dette, saman med ei oppsummering og skildring av fylkeskommunen sine ulike roller på nettsida til fylkeskommunen, bidrar til å sikre at det er tydeleg kva som er rolla til Sogn og Fjordane fylkeskommune innanfor reiselivssatsinga i fylket. Undersøkinga gir ikkje indikasjonar på at det er spesielle uklårheiter knytt til forståinga av fylkeskommunen sin rolle, verken internt eller ut mot samarbeidspartane. Frå samarbeidspartar blir det likevel peikt på enkelte område der fylkeskommunen si rolle kan vurderast, og revisjonen meiner dette er innspel som det er naturleg å ta inn i drøftingar i det etablerte partssamarbeidet knytt til reiselivssatsinga.

4.5 Fylkeskommunen si oppfølging av eiga rolle og oppgåver overfor reiselivsaktørar

4.5.1 Datagrunnlag

Representantar for fylkeskommunen gir i intervju uttrykk for at dei synest at fylkeskommunen klarer å følgje opp rollene sine innan reiselivssatsinga. Fylkesdirektør og assisterande fylkesdirektør meiner at

⁴⁵ Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Innsatsområde*. Lenkje: <http://www.sfj.no/innsatsomraade.343236.nn.html>

sakshandsaminga av reiselivssaker har vore tilfredsstillande til trass for at sakshandsamarstillinga tidvis ikkje har vore dekt. Fylkeskommunen har etablert eit lag med andre personar, som har stått for den daglege drifta. Når det gjeld forvaltning av tilskot har det vore etablert løysingar slik at dette har fungert godt.

I intervju blir det vidare kommentert at tilskotssøkjjarar ofte tar kontakt med fylkeskommunen før dei sender inn søknaden. Sakshandsamar innan reiseliv ser på dialogen fylkeskommunen har med tilskotssøkjjarane i samband med søknadsprosessen som viktig i reiselivssatsinga. Denne dialogen gir fylkeskommunen moglegheita til å:

- Få oversikt over planlagde og pågåande prosjekt i fylket, slik at dei kan vere merksame på det dersom nokre av prosjekta kunne samarbeidd og slik gjort kvarandre sterkare.
- Invitere seg sjølv til å rådgje søkjar i det vidare arbeidet deira med prosjektet.
- Gje råd om moglege vegar vidare i prosjekt som ikkje fell inn under moglegheitene for tilskot i fylkeskommunen. Det blir opplyst at prosjekta nokre gonger har meir bruk for eit nettverk, enn for pengestønad.

Det blir frå representantane for fylkeskommunen påpeika at det er nokre område dei kunne ha jobba meir med dei siste åra. Dei trur at det først og fremst er utviklingsarbeidet som har blitt råka av noko manglande kontinuitet i dekninga av sakshandsamarstillinga, og at fylkeskommunen ikkje har vore ein like aktiv pådrivar innan reiselivssatsinga som dei skulle ønskt. Det blir også peika på at utviklingsarbeidet blir råka i periodar der mange oppgåver er lagt til sakshandsamarstillinga, og vedkomande er nøydd å prioritere administrasjonsoppgåver.

Dei intervjuar er ikkje kjend med at fylkeskommunen har fått tilbakemelding frå andre aktørar om at det er saker innanfor reiseliv som fylkeskommunen burde ha følgd opp, utan at dette er gjort. Det har ikkje kome tilbakemeldingar frå samarbeidspartane om at fylkeskommunen ikkje følgjer reiselivssatsinga tilstrekkeleg opp, men dei har opplevd at det ved nokre høve har blitt uttrykt frustrasjon knytt til kven i fylkeskommunen ulike aktørar skal kommunisere med.

Av samarbeidspartnarane revisjonen intervjuar, meiner alle at fylkeskommunen i all hovudsak følgjer opp rollene sine og oppgåvene sine på ein god måte. Fleire påpeikar samstundes at ressursituasjonen i fylkeskommunen i periodar ikkje har vore optimal. Dei har lagt merke til at sakshandsamarstillinga knytt til reiseliv i periodar ikkje har vore dekkja, og sjølv om det i hovudsak ikkje har medført problem for samarbeidet ettersom andre har utført sakshandsamar sine oppgåver, påpeikar enkelte at det har vore utfordrande å forhalde seg til alle utskiftingane i sakshandsamarstillinga i fylkeskommunen dei siste åra.

Manglande kontinuitet i sakshandsamarstillinga har mellom anna kome til uttrykk når det gjeld samhandlingsmøta mellom dei tre hovudaktørane i reiselivssatsinga. Det er fylkeskommunen sitt ansvar å kalle inn til samhandlingsmøta. Datoar for samhandlingsmøta er ikkje sett i eit årshjul, men det blir opplyst at det er eit uttalt mål at samhandlingsmøta skal skje tre til fire gonger i året. På grunn av ressursituasjonen i fylkeskommunen har ikkje den avtalte møtefrekvensen blitt oppretthalde dei siste par åra. Det blir opplyst at dei tre hovudaktørane likevel har oppdatert kvarandre, men at dette har føregått meir uformelt. Dei har hatt dialog og samarbeid rundt saker, men arbeidet har ikkje vore systematisk. Det blir frå ein samarbeidspartnar uttrykt eit ønskje om at fylkeskommunen, uansett ressursituasjon, hadde ein rutine som gjorde at dei operativt ansvarlege blei kalla inn til minst to samhandlingsmøte i året for å sikre ei systematisk drøfting av statusen i arbeidet.

Ein av samarbeidspartnarane informerer om at den manglande kontinuiteten i koordineringa til fylkeskommunen har ført til ein strategi om å gjere seg minst mogleg avhengig av fylkeskommunen i arbeidet med reiseliv. Vedkomande kunne godt tenkt seg meir koordinering frå fylkeskommunen si side. Generelt sett går det likevel fram at dei fire samarbeidspartnarane revisjonen har intervjuar opplever å ha jamleg dialog med fylkeskommunen om arbeidet med reiseliv. Det blir nemnd at dialogen med fylkeskommunen er open, at det er lett å få kontakt og at fylkeskommunen responderer raskt og kontinuerleg.

Som nemnd i førre kapittel skal fylkeskommunen stimulere til samarbeid på tvers av både regionar og fylke. Det blir opplyst at eit viktig møtepunkt for alle partane i reiselivssatsinga har vore reiselivskonferansen *Fjordane frå bre til hav*. Denne har blitt organisert fylkeskommunen og Innovasjon

Norge Sogn og Fjordane, med innspel undervegs frå Fylkesmannen, annakvart år. Det blir opplyst at dette er den einaste møtearenaen mellom det offentlege og det private innan reiseliv, og at den blir opplevd som viktig for nettverksbygging og fagleg påfyll.

4.5.2 Vurdering

Undersøkinga viser at det ikkje, verken frå fylkeskommunen eller samarbeidspartane si side, blir opplevd å vere store utfordringar knytt til oppfølginga av det ansvar og dei oppgåver som er lagt til fylkeskommunen. Samtidig kjem det fram at det til tider har vore fokusert på å få utført dei konkrete oppgåvene, mellom anna knytt til sakshandsaming, medan rolla som pådrivar i noko mindre grad har blitt følgt opp. Pådrivarrolla og koordinatorrolla til fylkeskommunen er sentral blant dei roller fylkeskommunen har i samarbeidet, men det er vanskeleg å måle eventuell manglande oppfølging av denne rolla. Revisjonen vil i denne samanheng vise til kapittel 3.4, 3.5 og 4.3, der vi påpeiker at fleire av tiltaka fylkeskommunen har hatt ansvar for er formulert som prosess, at noko skal «følgjast opp», heller enn konkrete handlingar som skal gjennomførast. Dette medfører at det er vanskeleg å sjå tydelege konsekvensar av det som blir skildra som til dels manglande kontinuitet og kapasitet, då det ikkje er fullt ut målbart i kva grad oppgåver er utført eller ikkje. Revisjonen registrerer også at faste samhandlingsmøte ikkje har blitt gjennomført i samsvar med intensjonen, og meiner det er viktig at ein formaliserer denne typen sentrale møte i eit årshjul, og sikrar at dei blir gjennomført.

4.6 System og rutinar for å sikre oppfølging av reiselivssatsinga

4.6.1 Datagrunnlag

Fylkeskommunen sitt arbeid med reiseliv blir kort omtala i årsrapportane til fylkeskommunen. Her går det fram kva fylkeskommunen løyvde av midlar til reiseliv, samt nokre setningar om kva som har prega arbeidet med reiseliv det føregåande året. Det er meir omtale av korleis Innovasjon Norge Sogn og Fjordane har jobba med bedriftsnettverka innanfor reiselivssatsinga, enn skildringar av tiltak fylkeskommunen har arbeidd med i året som gjekk. Rapporteringa inneheld ikkje detaljar kring oppfølging av dei enkelte tiltaka i årsplanen føregåande år.

Som tidlegare nemnd er næringsforum det øvste organet for partnerskapen som samarbeider om Verdiskapingsplanen. Det blir opplyst at næringsforum møtest 4-5 gonger i året og har eit årshjul som ligg til grunn for arbeidet deira. I møta til næringsforum er reiselivssatsinga tema minst ein gong i året. I desse møta er sakshandsamar for reiseliv i fylkeskommunen til stades for å oppsummere status for satsinga på reiseliv i fylket. Det blir opplyst at dette er meir rein rapportering enn diskusjonar om strategiske val og retningar. Fylkesdirektør for næring og kultur og assisterande fylkesdirektør for næring og kultur opplever at dette har sikra ei årleg oppfølging av dei tre gruppene i reiselivssatsinga. Det blir opplyst at næringsforum handsamar både årsplan og årsrapport for reiselivsarbeidet.

Som det går fram i kapittel 3.5 om system for evaluering av måloppnåing, blir årsplanane utarbeidd i samhandlingsmøte mellom dei tre hovudaktørane i reiselivssatsinga, der også status for arbeidet så langt blir drøfta. Deretter blir årsplanane vedtekne av fylkesutvalet etter innstilling frå hovudutval for næring og kultur.⁴⁶ Det blir også opplyst at det er ein orienteringssak på slutten av året til hovudutval for næring og kultur. Dette er ei overordna rapportering der det blir opplyst kva statusen for Verdiskapingsplanen er og ein går ikkje inn på detaljar. I møte i hovudutvalet 21. november 2017 går det mellom anna fram av protokoll at det blei orientert om handlingsplan for cruise-strategien. Det blir opplyst at politikarane òg blir kopla på i større saker.

Det blir opplyst i intervju at fylkeskommunen ikkje har formalisert intern rapportering i linja når det gjeld reiseliv, til dømes dersom tiltak er utfordrande å gjennomføre, men det blir opplyst at sakshandsamar

⁴⁶ Fylkestinget vedtok handlingsplan 2015-2018 for verdiskapingsplanen 09.12.2014. I handlingsplanen låg også årsplan for 2015. Årsplan for 2016 vedteken i fylkesutvalet 13.04.2016, årsplan for 2017 vedteken av fylkesutvalet 03.04.2017, og årsplan for 2018 vedteken i fylkesutvalet 04.04.2018. Det går ikkje fram av saksprotokollane anna enn at Sogn og Fjordane fylkeskommune vedtek årsplanen for arbeidet med regional plan for verdiskaping, og at finansiering av arbeidet for fylkeskommunen si side er avklara gjennom budsjett for året.

innan reiseliv har tett dialog med fylkesdirektør og assisterende fylkesdirektør til dømes dersom det er noko vedkomande ser ikkje kan gjennomførast som planlagt.

Som det går fram i kapittel 3.4 *Strategiar og tiltak for å nå fastsette mål*, er det ikkje etablert rutinar for systematisk oppfølging og rapportering på status for kvart av tiltaka i årsplanen som fylkeskommunen har eit ansvar for å følgje opp. På same vis er det ikkje etablert rutinar for systematisk oppfølging og rapportering for kvar av rollene som fylkeskommunen har eit ansvar for å følgje opp.

4.6.2 Vurdering

Det er ikkje etablert særskilte system eller rutinar for å sikre at fylkeskommunen følgjer opp reiselivssatsinga i samsvar med overordna føringar, under dette at dei oppgåver som det enkelte år er lagt til fylkeskommunen blir gjennomført som føresett. Som revisjonen peiker på også i kapittel 4.5.2, medfører dette at det er vanskeleg å dokumentere i kva grad alle oppgåver og tiltak blir følgd opp som føresett, eller om det er nokre oppgåver og tiltak som ikkje blir følgd opp. Som det også går fram tidlegare i rapporten, meiner revisjonen at fylkeskommunen bør vurdere å etablere system som i større grad gir oversikt over korleis og i kva grad ulike tiltak blir sett i verk, slik at ein får betre oversikt over status for gjennomføring av dei ulike tiltaka og dermed også over ivaretakinga av fylkeskommunen sine ulike roller i reiselivssatsinga.

5. Rutinar for tildeling og oppfølging av tilskot

5.1 Problemstilling

I dette kapittelet vil vi svare på følgjande hovudproblemstilling med underproblemstillingar:

Har Sogn og Fjordane fylkeskommune tilfredstillande rutinar for tildeling og oppfølging av tilskot til reiselivsaktørar i fylket?

- I kva grad gir fylkeskommunen tilskot til reiselivsaktørar, og kva type tilskot blir eventuelt gitt?
- I kva grad har fylkeskommunen definerte strategiar og mål knytt til fylkeskommunale tilskot til reiselivsaktørar i fylket?
- I kva grad stiller fylkeskommunen, gjennom tilskotsbrev eller på anna vis, vilkår og/eller krav til mottakarane sin bruk av fylkeskommunale tilskot?
- I kva grad blir det, ved tildeling av fylkeskommunale tilskot, stilt krav til rapportering om bruken av tilskotet?
- I kva grad følgjer fylkeskommunen opp reiselivsaktørar sin bruk av tilskota, og etterleving av eventuelle krav til bruk og/eller rapportering?

5.2 Revisjonskriterium

Det er ikkje sett generelle nasjonale krav til fylkeskommunal tilskotsforvaltning, men Finansdepartementet har utarbeidd ein rettleiar som likevel gir ein peikepinn på aktuelle omsyn som må takast.⁴⁷ I «Om etablering og forvaltning av tilskuddsordningar i staten» går det fram at det er behov for å utarbeide regelverk om alle viktige forhold som tilskotsforvaltar skal leggje vekt på i sitt arbeid for dei fleste tilskotsordningar. Mellom anna kan ein i desse reglane innarbeide til dømes kriterium for måloppnåing og fastsette aktuelle reglar for oppfølging og kontroll. Det går vidare fram at følgjande hovudelement inngår i ei tilskotsordning:

- a) Mål for ordninga
- b) Kriterium for måloppnåing
- c) Tildelingskriterium, under dette reglar om berekning
- d) Oppfølging og kontroll
- e) Evaluering

Når det gjeld målsettingar med tilskotsordningar, blir det i rettleiaren peika på at målet i nokre tilfelle kan vere avgrensa til å styrke aktivitetane hos tilskotsmottakaren, og at døme på slike ordningar kan vere grunntilskot til frivillige organisasjonar. I andre tilfelle vil målet vere knytt til produkt, tenester eller effektar hos grupper i befolkninga som strekk seg ut over mottakaren av tilskotet.

Gjennom rapportering skal ein kunne vurdere grad av måloppnåing. Omfang av og detaljering i rapporteringskrava vil variere, og må vurderast konkret med bakgrunn i kva som er rimeleg basert på storleiken og karakteren til tilskotet. Vidare må tilskotsmottakar få skildra dei aktuelle rapporteringskrava i tilskotsbrevet, slik at vedkomande på førehand er kjent med kva som trengst av informasjon i samband med rapporteringa. Også oppfølging og kontroll må tilpassast den enkelte tilskotsordninga.

I rettleiaren går det fram at det i ein del tilfelle kan vere føremålstenleg at tilskotsgivar ber om skriftleg aksept frå mottakar om at vilkåra blir akseptert før tilskotet blir utbetalt. Ved tilsegn om tilskot kan det også vere aktuelt å ta atterhald overfor tilskotsmottakar om at tilskotet kan krevjast tilbakebetalt dersom det ikkje blir nytta i samsvar med føresetnadene som er stilt. Dersom utbetaling av tilskot er avhengig av

⁴⁷ Finansdepartementet: Om etablering og forvaltning av tilskuddsordningar i staten. Rettleiar. Juni 2004, oppdatert september 2008.

at det blir sendt inn ytterlegare dokumentasjon frå mottakaren, blir det presisert i rettleiaren at dette må presiserast i tilskotsbrevet. Då må det også gå fram frå kva tidspunkt tilskotet vil falle bort dersom mottakar ikkje ber om utbetaling med den dokumentasjon som er påkravd.

Oppfølging og kontrolltiltak frå tilskotsforvaltar si side inneber ifølgje rettleiaren både å sjå til at avtalte rapportar faktisk kjem inn, og å gi tilbakemelding og treffe tiltak dersom kontrollen avdekkjer forhold som blir vurdert å ikkje vere tilfredsstillande. Det blir også presisert at gjennomførte kontrolltiltak skal dokumenterast på tilfredsstillande vis.

Også generelle krav til internkontroll kan leggjast til grunn som revisjonskriterium når det gjeld tilskotsforvaltning. God internkontroll vil vere viktig for å sikre betryggande kontroll med forvaltninga av ressursane, og for at midlane blir nytta i samsvar med overordna vedtak og intensjonar (sjå kapittel 3.2 for skildring av administrasjonssjefen sitt ansvar for betryggande kontroll).

Tilskot til reiselivsaktørar er dels finansiert gjennom regionale utviklingsmidlar, som er statlege midlar som fylkeskommunen forvaltar, etter tildeling og tilhøyrande føringar frå Kommunal- og moderniseringsdepartementet.⁴⁸ På nettsida til Kommunal- og moderniseringsdepartementet går følgjande fram om forvaltninga av midlane:

Fylkeskommunene har ansvar for å fremme verdiskaping og regional utvikling i sine fylker, og spiller en sentral rolle som regional samfunnsutvikler. Hoveddelen av de distrikts- og regionale utviklingsmidlene overføres til fylkeskommunene, som har en sentral rolle i forvaltningen av virkemidlene i forpliktende partnerskap med næringslivet og regionale og lokale aktører.⁴⁹

I oppdragsbrev til Sogn og Fjordane fylkeskommune for 2018⁵⁰, går krav til bruken av dei regionale utviklingsmidlane fram. Det er mellom anna vist til at forvaltninga og bruken av verkemidlane skjer i samsvar med forskrift for distrikts- og regionalpolitiske verkemiddel og retningslinjer for bruk av verkemidlane utarbeidd av departementet. Forskrifta gir mellom anna føringar for forvaltning, kunngjering, søknad, vedtak, utbetaling, omgjøring og krav om tilbakebetaling og oppfølging og kontroll.⁵¹ Retningslinjene utdjuar krava i forskrifta.

Sjå vedlegg 2 for utfyllande revisjonskriterium.

5.3 Fylkeskommunale tilskot til reiselivsaktørar

5.3.1 Datagrunnlag

Det blir opplyst at fylkeskommunen ser på tilskot som viktig for å lukkast med reiselivssatsinga, men som omtala også i kapittel 4.5, blir det påpeikt at også rådgjevinga som ofte blir gitt i tilknytning til tilskotsprosessar er viktig. Vidare blir det peikt på at den langsiktige reiselivsplanen har gjort det mogleg å sikre midlar til reiselivsprosjekt over budsjettet kvart år.

I oversendinga av dokumentasjon frå fylkeskommunen fekk revisjonen tilsendt ei oversikt over alle tilskotsordningar Sogn og Fjordane fylkeskommune har som er eller kan vere relevante for reiselivsaktørar

⁴⁸ Følgjande går fram av nettsida til Sogn og Fjordane fylkeskommune, om bruken av midlane: «Dei regionale utviklingsmidlane vert hovudsakleg nytta til å vidareutvikle næringslivet, og til å støtte personar som vi starte si eiga bedrift. Ein stor del av midlane går til Innovasjon Norge, og ein del går også til næringsfond i kommunane. Midlane går elles til å utvikle gode næringsmiljø og til prosjekt som skal fremme næringsutvikling og vekstkraftige lokalsamfunn.» Tildelinga blei i statsbudsjett for 2018 redusert med 23 millionar i forhold til året før. Lenkje: [ethhttp://www.sfj.no/23-millionar-mindre-i-utviklingsmidlar.6037064-345570.html](http://www.sfj.no/23-millionar-mindre-i-utviklingsmidlar.6037064-345570.html)

⁴⁹ Lenkje: <https://www.regjeringen.no/no/dep/kmd/org/avdelinger/rega/id1501/>

⁵⁰ Regional- og moderniseringsdepartementet: Oppdragsbrev for statsbudsjettet 2018 – tilskot til Sogn og Fjordane fylkeskommune under programkategori 13.50 Distrikts- og regionalpolitikk – ramma er fastsett til 53,91 millionar kroner. 11. januar 2018. Lenkje: https://www.regjeringen.no/contentassets/ad63ff50b36544cf91f7c3de31a7b448/oppdragsbrev_2018_-sogn_og_fjordane.pdf

⁵¹ Kommunal- og regionaldepartementet: Forskrift for distrikts- og regionalpolitiske virkemidler. FOR-2013-12-11-1574

og/eller tiltak relatert til reiseliv. Tabell 2 viser oversikta over desse, samt ei kort oppsummering av kva føremålet med dei ulike tilskotsordningane er.

Tabell 2 Oversikt over tilskotsordningar med relevans for reiselivsaktørar.

Tilskotsordning	Føremål
Infrastrukturmidlar til reiselivet	Tilgjengeleggjere dei mest særigne attraksjonane i fylket. Leggje til rette for vandring til attraksjonar.
Miljøsertifisering	Stimulere reiselivsbedrifter og andre små og mellomstore bedrifter til å bli miljøsertifiserte.
Friluftsliv og vilt	Tilskot til friluftaktivitet: Medverke til auka deltaking i helsefremjande og miljøvenleg friluftsliv for alle grupper i befolkninga. Tilskot til tiltak i statleg sikra friluftsområde: Medverke til å fremje friluftaktivitet i statleg sikra friluftsområde gjennom naturvenleg tilrettelegging og skjøtsel. Tilskot til vilttiltak: Bidra til praktiske vilttiltak og stimulerings- og informasjonstiltak.
Nærings- og samfunnsutvikling	Støtte opp under satsingsområda i budsjettet som ikkje er knytte til bestemte tilskotsordningar.
Hurtiglادestasjonar for El-bilar	Bidra til å opprette hurtiglادestasjonar ved sentrale knutepunkt eller strekningar som ikkje fell inn under støtteordninga til Enova.
VRI 4 Sogn og Fjordane	Å få fleire bedrifter og nettverk til å setje i gang med utviklingsarbeid som krev FoU.
Regionalt forskingsfond	Styrke forskning for regional innovasjon og regional utvikling, mobilisere til auka FoU-innsats innan bedrifter og offentlege verksemder på Vestlandet, bidra til auka forskingskvalitet og utvikling av gode og konkurransedyktige FoU-miljø på Vestlandet, stimulere samspel mellom aktivitet i regionen og andre nasjonale og internasjonale program og aktivitetar.
Kulturminne på verdsarvlista	Forvalte stadane på Unesco si verdsarvliste i tråd med forpliktingane i verdsarvkonvensjonen til Unesco og dei internasjonale retningslinene frå Unesco.
Spelemidlar	Spelemidlar kan tildelast til ordinære idretts-, friluftslivs-, og nærmiljøanlegg, og skal bidra til å styrke rammeføresetnadene for lokal idrett og fysisk aktivitet
Kulturmidlar	Fremje eit aktivt og allsidig kulturliv i fylket.

Av dei ulike tilskotsordningane er det *Infrastrukturmidlar til reiselivet* som er mest direkte kopla til reiselivssatsinga. Andre tilskotsordningar kan bidra til å støtte opp om reiselivssatsinga, men ofte meir indirekte. Vidare kan tilskot innan nærings- og samfunnsutvikling bli gitt til reiselivsaktørar, sjølv om målgruppa for tilskot her er betydeleg breiare i utgangspunktet.

I tillegg til definerte tilskotsordningar, er det enkelte sentrale reiselivsaktørar som mottar årleg løyving frå fylkeskommunen. I Budsjett 2018/økonomiplan 2018-2021 for fylkeskommunen, går det fram at nærings- og kulturavdelinga både disponerer fylkeskommunale driftsmidlar og regionale utviklingsmidlar frå Kommunal- og regionaldepartementet. Det blir vidare vist til at det i budsjettsamheng i praksis ikkje er mykje som skil desse to finansieringskjeldene. Samtidig blir det peika på at KMD har retningslinjer for bruken av midlane, og at ein er avhengig av dei fylkeskommunale driftsmidlane for å gjennomføre viktige tiltak innanfor satsingsområda i Verdiskapingsplanen.

Spesifikt om reiseliv står det i budsjett 2018/økonomiplan 2018-2021 at reiseliv er eitt av satsingsområda i Verdiskapingsplanen, og er ein sektor med mykje potensial i Sogn og Fjordane. Vidare går følgjande fram:

Det er utarbeidd ein oppseieleg avtale med Fjord Norge, der løyvinga for 2018 er på nivå med 2017-løyvinga, med tillegg for prisjustering.

Fylkeskommunen har sidan 2008 hatt ein avtale med NCE Tourism. Det vert vurdert ei ny avtale for 2018 og 2019. Hovudutvalet for næring og kultur får fullmakt til å godkjenne denne avtalen innanfor gjeldande rammer.

Fylkeskommunen har avtale med destinasjonsselskapa i fylket, og avtalen gjeld ut 2017. Vi legg til grunn at det vert utarbeidd ein ny avtale for åra 2018 og 2019, og at hovudutvalet for næring og kultur får fullmakt til å godkjenne denne avtalen innanfor gjeldande rammer.

Det vert samla sett av 6,560 mill. kr til reiseliv i 2018, fordelt slik:

- 3,160 mill. kr til Fjord Norge
- 0,300 mill. kr til NCE Tourism Fjord Norway
- 2,200 mill. kr til avtalar med destinasjonsselskapa
- 0,900 mill. kr til vandresatsinga og styrking av sektoren (infrastrukturmidlar)

Destinasjonsselskapa får tilskot for å vere regionvist delprogram for infrastruktur. Ifølgje rammeavtalane med selskapa er hovudmålet med avtalane «å sikre at regionen får ein kompetent organisasjon til å ta utføringsansvar, fagansvar, og ta ei viktig pådrivar- og koordinatorrolle i arbeidet med å gjere regionen kjent og meir attraktiv for turistane.»⁵² Det er spesifisert i avtalane at dette tilskotet ikkje skal gå til ordinær drift av destinasjonsselskapa.

Sogn og Fjordane fylkeskommune har saman med fylkeskommunane i Rogaland, Hordaland, og Møre og Romsdal, inngått ein partnarskapsavtale med Fjord Norge AS, der selskapet mellom anna skal posisjonere fjord Noreg-regionen som det mest attraktive reisemålet for naturbaserte opplevingar. I avtalen mellom Fjord Norge og fylkeskommunane går det fram at partnarskapen skal medverke til å realisere fylkeskommunale mål og strategiar for næringsutvikling knytt til internasjonal marknadsføring av reiseliv.⁵³

Fylkeskommunen gir også årlege løyvingar til prosjektet NCE Tourism, som ligg under Fjord Norge. I handlingsplan 2015-2018 for Verdiskapingsplanen blir NCE Tourism nemnd som ein av partnarane i den forpliktande partnarskapsavtalen. Det går fram av tilskotsbrevet til støtte for 2017 at prosjektet, med utgangspunkt i dei fire vestlandsfylka, skal leggje til rette for innovasjonsarbeidet i reiselivsklynga i samspel med FoU-miljøa og det offentlege verkemiddelapparatet.⁵⁴ I tilskotsbrevet går det også fram at fylkeskommunane kjem til å vere klarare i sine forventningar til NCE Tourism.

Frå årsrapportane til fylkeskommunen for 2015, 2016 og 2017 går det fram at fylkeskommunen har løyvd høvesvis 6,5 mill. kr, 6,2 mill. kr, og 5,98 mill. kr til reiselivssatsinga over budsjettet desse åra. Det går fram av dei tre årsrapportane at løyvingane gjekk til Fjord Norge AS, NCE Tourism Fjord Norway,

⁵² Sogn og Fjordane fylkeskommune. Rammeavtale for 2018-2019 mellom Sogn og Fjordane fylkeskommune og dei fire destinasjonsselskapa: Visit Sognefjord AS, Sunnfjord Utvikling AS, Visit Fjordkysten AS og Visit Nordfjord AS.

⁵³ Partnarskapsavtale mellom fylkeskommunane i Rogaland, Hordaland, Sogn og Fjordane og Møre og Romsdal og Fjord Norge AS. Datert 16.08.2016.

⁵⁴ Tilskotsbrev – prosjekt NCE Tourism Fjord Norway – støtte

destinasjonsselskapa og administrasjon av reiselivsplanen. Sistnemnde post i budsjettet var ikkje inkludert i budsjettet for 2018.

Av årsrapportane går det vidare fram at fylkeskommunen for 2016 og 2017 disponerte høvesvis 1,85 mill. kr, og 900 000 kr til prosjekt innan infrastruktur. Frå utlysingsteksten til infrastrukturmidlane (desember 2017) går det fram at Kommunal- og moderniseringsdepartementet har redusert det statlege tilskotet til denne ordninga. I rulleringa av Verdiskapingsplanen går det fram at infrastrukturmidlane dei siste åra har blitt redusert frå 4 millionar til rådvelde i 2013 til 900 000 kr i 2018. Det blir opplyst at ein konsekvens av dette er at fylkeskommunen har måtta prioritere stramare, og at gode prosjekt ikkje får støtte.

I samsvar med føringar frå Kommunal- og regionaldepartementet, blir dei bedriftsretta midlane som inngår i dei regionale utviklingsmidlane fylkeskommunen mottar frå departementet, overført til Innovasjon Norge gjennom eit årleg oppdragsbrev som skildrar krav til Innovasjon Norge Vestlandet sin verkemiddelbruk i Sogn og Fjordane. Midlane skal nyttast til bedriftsretta tiltak, og det blei for 2018 gitt 27,6 mill. kr. i rammeløyving. Oppdragsbrevet stiller krav til bruken, og viser til forventningar om at Innovasjon Norge i sitt arbeid tar ein aktiv rolle innanfor satsingsområda i Verdiskapingsplanen. Satsinga innan reiseliv blir omtala som eit av områda det skal arbeidast aktivt innanfor, men dei bedriftsretta tiltaka er ikkje avgrensa til tiltak som er relatert til reiselivet.

Det blir opplyst i intervju at samfinansiering er ei problemstilling som fylkeskommunen møter på i arbeidet sitt med tilskot relatert til reiseliv. Det hender unntaksvis at prosjekt først søker tilskot hos fylkeskommunen, og deretter hos Innovasjon Norge, eller omvendt, fordi søker sjølv ikkje opplyser om at dei har fått støtte begge plassar. På grunn av dette har fylkeskommunen og Innovasjon Norge tett kontakt og sjekkar med kvarandre når dei får inn projektsøknadar. Fylkeskommunen tar også kontakt med Innovasjon Norge i tilfelle der dei har motteke ein bedriftsretta søknad. Det blir i dialog med Innovasjon Norge funne ut korleis ein skal gå vidare med søkerane. I særlege tilfelle kan begge partar gå inn med finansiering.

Også problemstillingar knytt til offentleg støtte blir det i intervju presisert at ein er merksam på i handsaminga av søknader om tilskot. I dei skriftlege rutine for sakshandsaming ved nærings- og kulturavdelinga går det fram at sakshandsamar skal sjekke om ein kan kome i konflikt med statsstøttereglementet.⁵⁵ Fylkeskommunen har tilbode kurs innanfor statsstøtteregulverket til dei tilsette. I tillegg blir dei tilsette ved jamne mellomrom minna om rutine fylkeskommunen har på dette området. Dersom sakshandsamar er i tvil om regelverket, plar dei å nytte kompetansen som juristane hos fylkeskommunen sit på.

5.3.2 Vurdering

Ei av rollene til fylkeskommunen er å vere finansieringspart, og rolla blir oppfylt gjennom å gi tilskot til relevante aktørar som gjennom sitt arbeid kan bidra til å oppfylle måla knytt til reiselivssatsinga. Undersøkinga viser at det både blir gitt faste løyvingar over budsjettet til aktørar som er del av det formelle samarbeidet kring reiselivssatsinga, og tilskot til tiltak og aktivitetar som kan bidra til å fremje satsinga på reiseliv, gjennom definerte tilskotsordningar. Dei seinare åra har midlane fylkeskommunen har til disposisjon i samband med enkelte av tilskotsordningane blitt redusert, dette gjeld særleg ordninga *Infrastrukturmidlar til reiselivet*, som er direkte retta mot reiselivssatsinga. Revisjonen registrerer at det blir peika på at dette medfører at fylkeskommunen ikkje har moglegheit til å støtte prosjekt som blir vurdert som gode og relevante. Fylkeskommunen sin rolle som finansieringspart blir dermed redusert, når ein ser bort frå løyvingane over budsjettet, og revisjonen vil peike på viktigheita av at fylkeskommunen vurderer kva innverknad dette har på satsinga og mål og tiltak framover, samt vurderer om det på noko vis er mogleg å styrke dei andre fylkeskommunale rollene for å kompensere for redusert moglegheit til å bidra som finansieringspart.

⁵⁵ Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Skriftlege rutinar for sakshandsaming – nærings- og kulturavdelinga*. Oppdatert: 18. november 2016.

5.4 Strategiar og mål knytt til fylkeskommunale reiselivstilskot

5.4.1 Datagrunnlag

Av tilskotsordningane nemnd i tabell 2 er det berre infrastrukturmidlar til reiselivet som koplar utlysningsteksten direkte til måla og strategiane for reiselivssatsinga. I tillegg er *reiseliv* oppgitt å vere eit av dei prioriterte temaa både i utlysningsteksten til VRI4 Sogn og Fjordane og regionalt forskingsfond, og i førstnemnde blir det påpeikt at utviklingsarbeidet skal føre til fleire innovasjonar i fylket, som nye produkt og tenester, noko som potensielt kan bidra til alle dei tre måla til reiselivssatsinga: auka verdiskaping, fleire heilårsarbeidsplassar og eit meir berekraftig reiseliv.⁵⁶ I utlysningsteksten til nærings- og samfunnsutviklingsmidlar går det fram at hovudutvalet legg vekt på miljøprofil og berekraft ved tildeling av midlar.⁵⁷ Dette, saman med miljøsertifiseringsordninga og tilskot til hurtiglading, har ei kopling til målet om eit meir berekraftig reiseliv, men heller ikkje i desse utlysningstekstane er lenkja til reiselivssatsinga tydeleg peika på.

I utlysningsteksten til infrastrukturmidlar til reiselivet går det fram at tiltak som blir støtta skal medverke til å nå måla for reiselivssatsinga i Verdiskapingsplanen. Støtta skal gå til tiltak som gjer dei mest særigne attraksjonane i fylket meir tilgjengelege for turistar. Særleg vil fylkeskommunen leggje til rette for at turistane kan vandre for å oppleve attraksjonane. Alle søkjarar skal ta kontakt med destinasjonsselskapa for nærare informasjon og vidare koordinering, ettersom alle søknadar skal vere koordinerte og forankra i det regionale selskapet.⁵⁸ Det blir opplyst at den koordinerande rolla til destinasjonsselskapa blei spesifisert i utlysningsteksten etter innspel frå destinasjonsselskapa, då dei såg at fleire prosjekt kunne slått seg saman og dermed blitt betre.

Representantar for fylkeskommunen som er intervjuar, meiner at det er god samanheng mellom reiselivssatsinga og tilskota som blir gitt. Det blir peikt på at vandring er eit sentralt tema for å nå måla knytt til reiseliv i Verdiskapingsplanen, og at vandring i vid forstand difor har vore rettesnor for tildeling av infrastrukturmidlar til reiseliv. Dei fleste reiselivstiltaka som fylkeskommunen har gjeve økonomisk stønad til, i samband med tilskotsordninga *Infrastrukturmidlar til reiselivet*, har vore relatert til satsinga på vandring.

Revisjonen får opplyst at søknader om tilskot frå infrastrukturordninga blir direkte vurdert opp mot satsingsområda. Det blir peika på at sakshandsamar raskt ser om ein søknad fell innanfor dei satsingsområda som fylkeskommunen gir tilskot til eller ikkje. Dette er basert på erfaring; etter å ha gått gjennom mange søknader innanfor same tilskotsordning blir det stadig enklare å skilje mellom søknadene. Utlysningsteksten er spissa for å tydeleggjere kva som er kriteria for å kunne få tilskot.

Det blir opplyst at reiselivsrelaterte søknader om midlar frå nærings- og samfunnsutvikling ikkje alltid er like direkte retta mot satsingsområda knytt til reiseliv, då denne tilskotsordninga er oppretta for å fange opp søknadar som ikkje er retta mot ei spesifikk tilskotsordning. Det blir vidare peika på at det er eit generelt mål at prosjekta som fylkeskommunen støttar skal ha ein viss effekt. Det hender at fylkeskommunen får søknadar der prosjektet er for avgrensa eller effekten er for avgrensa til å kvalifisere til stønad.

Når det gjeld løyvingar til samarbeidspartane i reiselivssatsinga, er strategi og mål med involveringa til dei ulike aktørane skildra mellom anna i handlingsplan for Verdiskapingsplanen 2015-2018, samt i avtalar med dei enkelte samarbeidspartane. Sjå kapittel 3.5.1 over, samt tabell 3 i vedlegg 3.

5.4.2 Vurdering

Infrastrukturmidlar til reiselivet er den einaste tilskotsordninga som er direkte knytt til reiselivssatsinga. For denne er det gjennom til dømes utlysningstekst tydeleggjort kva som er målet med å gi tilskot, og mål og kriterium for å gi tilskot er kopla til reiselivssatsinga i Verdiskapingsplanen. Ved at ei av rollene til fylkeskommunen er å vere finansieringspart, føreligg det gjennom Verdiskapingsplanen og handlingsplanane som er knytt opp mot denne ein tydeleg strategi om å gi tilskot til relevante tiltak. Også

⁵⁶ VRI4 Sogn og Fjordane. Lenkje: <http://www.sfj.no/vri-4-mobilisering-til-fou.414016.nn.html>

⁵⁷ Nærings- og samfunnsutvikling. Lenkje: <http://www.sfj.no/naerings-og-samfunnsutvikling.341125.nn.html>

⁵⁸ [Infrastrukturmidlar til reiselivet](#).

støtte til samarbeidspartar er nedfelt i dei overordna planane for satsinga, der viktigheita av og målet med desse samarbeida er tydeleggjort.

5.5 Vilkår og krav til bruken av fylkeskommunale tilskot

5.5.1 Datagrunnlag

Det blir opplyst at fylkeskommunen opererer med eit sett standard vilkår som blir nytta ved tildeling av tilskot, og at dei lagar særlege vilkår dersom det er behov for det. Til dømes kan det førekome at nokon søker om midlar til eit større prosjekt, og at fylkeskommunen i tilskotsbrevet spesifiserer at tilskotet er øyremerka til ein spesifikk del av prosjektet. I rutinar for sakshandsaming i nærings- og kulturavdelinga er det ein eigen del som omhandlar melding om vedtak til søkjar. Her blir det ikkje spesifisert om eller korleis vilkår som er knytt til bruken av tildelt tilskot skal omtalast i tilskotsbrevet. Under overskrifta «etterarbeid» er likevel nokre slike vilkår skildra, gjennom skildringar av korleis manglar skal følgjast opp (sjå kapittel 5.7 nedanfor). Det omtala settet med standard vilkår er såleis ikkje nedfelt i ei skriftleg rutine, men inngår i malane for tilskotsbrev som blir nytta.⁵⁹ Det føreligg heller ikkje skriftlege rutinar som skildrar i kva tilfelle det kan vere aktuelt å leggje til andre eller ytterlegare vilkår.

På nettsida til fylkeskommunen, under kriterium for dei ulike tilskotsordningane, går det fram ein del vilkår for tildeling, og krav til bruken. For infrastrukturmidlane inneheld kriteria ei lengre liste over tiltak tilskotet *ikkje* skal gå til, mellom anna bedriftsretta tiltak. Frå fylkeskommunen blir det i samband med verifisering av datagrunnlaget i forvaltningsrevisjonsrapporten presisert at dette er basert på erfaring og er gjort for å gje betre rettleiing for søkjarane.

Stikkprøvegjennomgangen viser at det i alle tilskotsbrev er vist til vilkår for utbetaling av tilskot og krav til tilskotsmottakar. Mellom anna er det krav om fullfinansiering av tiltaket før igangsetting, og tilskotsmottakar må skriftleg stadfeste vilkår før første delutbetaling. Vidare er det krav om at større endringar i tiltaket som det er gitt tilskot til, må godkjennast av fylkeskommunen. Det går også fram at tilsegna er tidsavgrensa, og at tilskotet fell bort dersom fylkeskommunen ikkje har motteke stadfesting av tilskot og vilkår og oppmoding om første utbetaling innan fristen. Det skal førast spesifisert rekneskap for kostnadene knytt til tiltaket.

I eit av tilskotsbrev, som dreier seg om tilskot om kulturminne på verdsarvlista, er det stilt krav om at midlane skal nyttast i løpet av aktuelt kalenderår, og at det ved behov kan søkast om overføring av midlar til året etter, innan ein fastsett frist.

I ei anna sak er søknaden uklår med tanke på oppstart av prosjektet og gjennomføringsperiode, og fylkeskommunen stadfestar på spørsmål frå revisjonen at prosjektet var starta opp då tilskot blei tildelt. Samtidig er det i tilskotsbrevet stilt krav om at arbeidet ikkje må setjast i gang før prosjektet er fullfinansiert. Frå fylkeskommunen blir det peika på at det grunna permisjon var utskiftingar av sakshandsamar på tidspunktet tilskotet blei gitt. Vedkomande jobbar ikkje lengre ved fylkeskommunen og det er difor vanskeleg å sei sikkert kva vurderingar som er gjort. Det blir presisert at denne problemstillinga, samt eventuelle unntak frå retningslinjer, burde vore vurdert i saksutgreiinga slik at dei kunne ettergåast seinare. Det blir opplyst at etter at fylkeskommunen blei gjort merksam på dette har dei følgd opp tilskotet med eit brev som presiserer vilkår for tilskotet og ny tidsramme for rapportering.

5.5.2 Vurdering

Revisjonen meiner det er positivt at det er fast praksis å opplyse om vilkår for utbetaling av tilskot, og krav til tilskotsmottakar i tilskotsbrev. Vilkåra og krava som blir stilt er også i samsvar med punkt som blir nemnd i Finansdepartementet sin rettleiar om etablering og forvaltning av tilskotsordningar i staten. Vidare

⁵⁹ Malane som her blir omtala, viser til tilskotsbrev som gjeld for den næringsretta satsinga (inkludert det som er definert som satsingsområde reiseliv). Innan kultur er det andre malar.

er fleire av punkta relatert til reglar i forskrift om distrikts- og regionalpolitiske verkemidlar, og samsvarer med dei føringar som ligg i retningslinjer for distrikts- og regionalpolitiske verkemidlar.

Revisjonen meiner likevel at rutinane for sakshandsaming som er etablert, bør gi tydelegare føringar for kva vilkår og krav ein vanlegvis skal stille, og i kva tilfelle det kan vere aktuelt å leggje til andre eller ytterlegare vilkår. Slik vil ein bidra til å sikre ein sams praksis, og redusere risikoen for feil og manglar på dette punktet. Revisjonen vil også presisere viktigheita av at det i saker der det tilsynelatande blir gjort unntak frå retningsliner for ei tilskotsordning, blir dokumentert korleis saka er vurdert, og kvifor ein vel å gjere eventuelle unntak. Dette for å sikre etterprøvbarheit i sakshandsaminga, og slik ha moglegheit til å kontrollere i ettertid om regelverk og rutinar er følgt.

5.6 Krav til rapportering om bruk av tilskot

5.6.1 Datagrunnlag

5.6.1.1 Tilskotsordningar

I dei skriftlege rutinane for sakshandsaming ved nærings- og kulturavdelinga går det fram at alle tilskotsbrev skal innehalde krav til rapportering ved innvilga tilskot, og at sakshandsamar skal følgje opp alle krav til rapportering i regionalforvaltning/sakshandsamarsystemet.⁶⁰ Det er ikkje spesifisert kva krav som skal stillast til rapportering, og om dette kan variere med ulike typar tilskot, ulike beløp el.l.

Det går likevel fram av sakshandsamingsrutinane, under overskrifta «etterarbeid», at utbetalinga skjer i tre omgangar: Først 25 prosent når mottakar stadfestar at dei har godtatt vilkåra til fylkeskommunen, deretter 50 prosent når mottakar har sendt dokumentasjon som syner faktiske utgifter på 75 prosent av totalkostnadane i prosjektet. Som nemnd i førre kapittel blir siste 25 prosent av tilskotet utbetalt når fylkeskommunen har mottatt sluttrapport frå prosjektet med godkjend rekneskap av rekneskapsførar, eller revisorstadfesta rekneskap dersom beløpa er over kr 100 000.

På nettsida til fylkeskommunen, under informasjon om dei ulike tilskotsordningane, går det fram krav til rapportering for fleire av tilskotsordningane. Det er litt ulike rapporteringskrav. Til dømes står det om tilskot til kulturminnetiltak, som verdsarvtilskotet fell inn under, at tilskotsmottakar må levere sluttrapport på utført arbeid, under dette ein økonomisk rapport.⁶¹ Når det gjeld miljøsertifiseringsordninga, kan fylkeskommunen be om at midlane blir betalte tilbake dersom bedrifta i etterkant av sertifiseringa ikkje oversender sertifikat/rapport på godkjend og dokumentert sertifisering. Nærings- og samfunnsutviklingsutlysinga inneheld eit eige dokument med informasjon om saksgangen. Her går det mellom anna fram korleis utbetalinga føregår og kva som er krav til rapportering. Det går ikkje fram krav til rapportering i tilskotsordninga hurtiglagedastasjonar for elbil. Heller ikkje utlysninga om infrastrukturmidlane inneheld informasjon om krav til rapportering.

I intervju blir det vist til at tilskotsmottakarane skal sluttrapportere innan tre månader etter at prosjektet er ferdigstilt. Når det gjeld sluttrekneskapen er det krav om revisorattestering dersom tilskotet er over 100.000 kr eller om noko er revisjonspliktig. For tilskot under 100.000 kr er det berre krav om attestering frå rekneskapsførar. Det blir opplyst at forma på rapporteringa, altså korleis rapporteringa blir framstilt, kan variere mellom tilskotsmottakarane. Det blir peika på at det førekjem at fylkeskommunen må be om avklaringar knytt til rapporteringa. Det viktigaste for fylkeskommunen er likevel ikkje at rapporteringa alltid blir framstilt etter same mal, men at innhaldet er forståeleg slik at fylkeskommunen får naudsynt informasjon.

Størstedelen av prosjekta som mottar tilskot går over eitt år, men fylkeskommunen har også gitt stønad til nokre treårige prosjekt. I desse tilfella blir det opplyst at fylkeskommunen har kravd årleg rapportering. Dersom fylkeskommunen til dømes har gitt 150.000 kr per år til eit prosjekt som går over tre år ber dei om rapportering per år, og neste års tilskot blir ikkje betalt ut før rapportering er mottatt. I andre tilfelle er ikkje sum per år spesifisert, men ein gir ein sum til heile prosjektet. Då blir standard for rapportering og

⁶⁰ Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Skriftlege rutinar for sakshandsaming – nærings- og kulturavdelinga*. Oppdatert: 18. november 2016.

⁶¹ *Tilskotsordningar for 2016 Klima- og miljødepartementet. Utdrag frå rundskriv Nr: T: 1/15. Tilskot til kulturminnetiltak.*

utbetaling med høvesvis 25, 50 og 25 prosent som skildra ovanfor lagt til grunn. Det blir opplyst at det er standardvilkår for tilskot under og over 100 000 kr, og innanfor dette følgjer utbetaling og rapportering same standard uavhengig av sum.

Stikkprøvegjennomgangen viser at det i alle tilskotsbrev er stilt krav om rapportering, som samsvarer med dei standardkrava det blir vist til i intervju og som det er referert til i punkt om etterarbeid i sakshandsamingsrutinen. Rapporteringskrava er knytt opp mot utbetalingane av tildelt tilskot, og for dei fleste tilskota er det vist til at tilskotet vil bli utbetalt i fleire omgangar; først 25 % etter at tilskotsmottakar har akseptert vilkåra i tilskotsbrevet, og arbeidet har starta opp. Vidare kan fylkeskommunen utbetale dei neste 50 % av tilskotet når det er motteke dokumentasjon på faktiske utgifter på 75 % av totalkostnadene i prosjektet. Den siste delen av tilskotet blir utbetalt når aktiviteten er fullført, og sluttrapport og revisorstadfesta rekneskap er sendt inn til fylkeskommunen. For ikkje revisjonspliktige rekneskap kan autorisert rekneskapsfører stadfeste rekneskapen. Krav til sluttrapportering er presisert gjennom at det skal utarbeidast ein sjølvstendig sluttrapport som skal sendast til fylkeskommunen når prosjektet er avslutta. I sluttrapporten skal det kome klårt fram dei ulike finansieringskjeldene i prosjektet, og det skal rapporterast i høve prosjektmål, avvik og oppnådde resultat. Det går vidare fram at seinast innan tre månader etter at prosjektet er avslutta skal oppmoding om sluttutbetaling vere sendt til fylkeskommunen. Etter denne dato vil tilskotet bli inndrege.

I eit av tilskotsbrev, som dreier seg om eit tilskot frå tilskotsordninga nærings- og samfunnsutvikling, på under 100.000 kr, er det ikkje lagt opp til delutbetalingar, men at alt skal betalast etter sluttrapport. Frå fylkeskommunen blir det opplyst at dette skuldast at det er ein liten sum i tilskot, og eit kort prosjekt. Fylkeskommunen har difor ikkje sett grunn til å legge opp til fleire utbetalingar. Frå fylkeskommunen blir det også presisert at dette er i tråd med mal for tilskotsbrev for tilskot under 100 000 kr.

5.6.1.2 Løyvingar til samarbeidspartnarar

I avtalen med NCE Tourism går det fram at det må lagast ein sjølvstendig sluttrapport som skal sendast fylkeskommunen når prosjektet blir avslutta. Arbeid må gjennomførast og rapporterast i samsvar med framdriftsplanen og godkjent kostnadsplan. I sluttrapporten skal det kome klart fram dei ulike finansieringskjeldene i prosjektet. Det skal også rapporterast i høve prosjektmål, avvik og oppnådde resultat.

I avtalen med destinasjonsselskapa går det fram at destinasjonsselskapa skal rapportere på gjennomførte tiltak og måloppnåing i regionen knytt til auke i gjestedøgn. Selskapet skal også gje ei kvalitativ vurdering av arbeidet som er blitt gjort og kva effektar tiltaka har hatt på måloppnåing. Det skal vere samsvar mellom handlingsplan, sluttrapport og rekneskap slik at det er mogleg for fylkeskommunen å identifisere bruk av midlane i handlingsplanen og i rapportar og rekneskap ved slutten av året.

Også i oppdragsbrev for 2018 til Innovasjon Norge er det stilt krav til dokumentasjon av resultat, gjennom rapportering og dialog.

5.6.2 Vurdering

Revisjonen meiner det er positivt at det er rutinar for at det alltid skal stillast krav om rapportering ved tildeling av tilskot, og at dette også synast å bli gjort i praksis. Dette er i samsvar med både rettleiar frå Finansdepartementet og forskrift og retningslinjer om distrikts- og regionalpolitiske verkemidlar. Revisjonen meiner samtidig at fylkeskommunen bør sikre at tilgjengelig informasjon om alle tilskotsordningane inneheld informasjon om rapporteringskrav for den enkelte tilskotsordning. Mellom anna i retningslinjene for distrikts- og regionalpolitiske verkemidlar går det fram at informasjonsmateriell om ei tilskotsordning skal innehalde krav til rapportering.

5.7 Fylkeskommunen si oppfølging av tilskotsbruken

5.7.1 Datagrunnlag

I dei skriftlege rutinane for sakshandsaming ved nærings- og kulturavdelinga går det fram kva som er gangen i etterarbeidet ved tildeling av tilskot.⁶² I rutinane går det fram at alle tilskotsbrev skal innehalde krav til rapportering, og at sakshandsamar skal følgje opp alle krav til rapportering i regionalforvaltning/sakshandsamarsystemet.⁶³ Vidare går det fram korleis sakshandsamar skal følgje opp utbetaling av tilsegna, og at dette inneber å sjå til at fristane som blir sette i tilskotsbrevet blir haldne og vurdere om det er greitt å betale ut. Utbetalingsoppmodingar skal bli sjekka opp mot søknad og tilskotsbrev. Det går også fram av sakshandsamingsrutinane kva dokumentasjon som skal liggje til grunn for utbetaling av tilskot, og det er vist til tre delutbetalningar: første delutbetaling, andre delutbetaling og sluttutbetaling. Som nemnd i førre kapittel blir sluttutbetaling, som ofte dreier seg om dei siste 25 prosent av tilskotet, utbetalt når fylkeskommunen har mottatt sluttrapport frå prosjektet med godkjend rekneskap av rekneskapsførar, eller revisorstadfesta rekneskap dersom beløpa er over kr 100 000. I samband med verifisering av datagrunnlaget i forvaltningsrevisjonsrapporten blir det presisert frå fylkeskommunen at tre delutbetalningar er det normale, men at det føreligg to ulike malar for tilskotsbrev, der malen for tilskot under 100 000 kr legg opp til at heile tilskotet blir betalt ut etter sluttrapport. Rutinane tydeleggjer såleis kva dokumentasjon som blir kravd for dei ulike utbetalingane, men inneber ikkje eit krav om at det alltid skal vere tre delutbetalningar.

Det blir opplyst at fylkeskommunen ofte må purre på tilskotsmottakarane for å få tilsendt stadfesting av vilkåra, og andre fristar. Det førekjem at fristar blir utvida. Representantar for fylkeskommunen opplever dialogen med tilskotsmottakar som viktig i den samanheng. Representantar for fylkeskommunen uttrykker i intervju at dei ikkje opplever særlege utfordringar knytt til oppfølging av tilskota. I samband med verifisering av datagrunnlaget i forvaltningsrevisjonsrapporten blir det kommentert frå fylkeskommunen at dei nyttar nettsida www.regionalforvaltning.no til å få inn søknader og halde oversyn over prosjekt. Her legg sakshandsamar inn fristar for rapportering, og også merknader knytt til prosjekta. Dette er med på å sikre den interne oppfølginga av prosjekta, blir det presisert.

Stikkprøvekontrollen viser at fristar som er sett for stadfesting av vilkår, ikkje alltid er følgt. Det er likevel ingen døme på at sanksjonar er sett i verk ved at tilskotet fell bort. Frå fylkeskommunen blir det i ei sak der stadfesting av vilkår har kome fleire månader etter fristen, vist til at det sannsynlegvis er purra på stadfesting, eller at prosjektoppstart har blitt utsett. Revisjonen har ikkje motteke dokumentasjon på slik puring, eller på at prosjektoppstart eventuelt er utsett. Frå fylkeskommunen blir det opplyst at tilskot ikkje automatisk blir trekt tilbake, dersom fristar ikkje blir overhalde. I slike tilfelle har fylkeskommunen dialog med tilskotsmottakar.

I fleire av dei kontrollerte sakene er ikkje fristen for sluttrapportering ute. Oppfølging av motteke sluttrapport har difor ikkje vore aktuelt å kontrollere i alle sakene. I ei av sakene er fristen for sluttrapport ute, og fylkeskommunen har kort tid etter fristen sendt påminning til tilskotsmottakar.

I ei av sakene som blei kontrollert, var det sett frist for søknad om overføring av tilskot til neste år, og frist for rapportering om bruken av tilskotet. Verken søknad om overføring eller sluttrapport føreligg innan den datoen som er sett. Frå fylkeskommunen blir det opplyst at det har vore dialog med søkjar innan fristen, om forseinkingar i prosjektet. Revisjonen har ikkje motteke dokumentasjon på dialogen som har vore, og eventuell godkjenning av ein forskyve gjennomføringsperiode.⁶⁴

5.7.2 Vurdering

Det er positivt at sakshandsamingsrutinane legg vekt på etterarbeid i saker som gjeld tildeling av tilskot, og at det er tydelege krav til oppfølging og kontroll. Stikkprøvegjennomgangen gir likevel eit døme på at

⁶² Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Skriftlege rutinar for sakshandsaming – nærings- og kulturavdelinga*. Oppdatert: 18. november 2016.

⁶³ Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Skriftlege rutinar for sakshandsaming – nærings- og kulturavdelinga*. Oppdatert: 18. november 2016.

⁶⁴ Revisjonen vil presisere at dette dreier seg om eit tilskot innan kulturminne på verdsarvlista, og at hovudføremålet for denne ordninga, som nemnd i kapittel 1.3.3, ikkje er reiselivssatsing.

påkravd rapportering i form av stadfesting av vilkår har kome inn langt etter fristen som blei sett. Det er mogleg at det har vore dialog mellom fylkeskommunen og tilskotsmottakar i denne samanheng, men revisjonen meiner det er uheldig at dette ikkje er dokumentert. Også i ei anna sak manglar dokumentasjon på dialog med søkjar om endringar i prosjektet.⁶⁵ Revisjonen vil presisere viktigheita av at slik dialog blir dokumentert, slik at det i etterkant er mogleg å etterprøve kva som er gjort og kvifor. Viktigheita av å dokumentere handlingar knytt til oppfølging og kontroll er også påpeikt i rettleiar om etablering og forvaltning av tilskotsordningar frå Finansdepartementet, som revisjonen her legg til grunn som ein beste praksis. Ut over dette gir ikkje undersøkinga indikasjonar på at det er manglar knytt til fylkeskommunen si oppfølging og kontroll med etterleving av krav til rapportering mv. i tilskotssaker.

⁶⁵ Denne tilskotssaka er ikkje direkte reiselivsrelatert. Sjå kapittel 1.3.3 for nærare omtale av utvalet av stikkprøver.

6. Konklusjon og tilrådingar

Undersøkinga viser at Sogn og Fjordane fylkeskommune har ei viktig rolle i reiselivssatsinga til fylket, og at rolla til fylkeskommunen er tredelt i form av at fylkeskommunen har ei overordna rolle som koordinator og tilretteleggjar, er premissleverandør og pådrivar for utvikling, samt ein finansieringspart. Revisjonen registrerer også at det er etablert planar, mål og tiltak for arbeidet med reiseliv, og fylkeskommunen si rolle og oppgåver er tydeleg definert både internt og ut mot samarbeidspartar.

Når det gjeld dei overordna styringsdokumenta for reiselivssatsinga, meiner revisjonen det er behov for å tydeleggjere forholdet mellom Reiselivsplanen og Verdiskapingsplanen, særleg med tanke på at det i mange samanhengar blir vist til Reiselivsplanen som det styrande dokumentet samtidig som det blir opplyst at denne er inkorporert i Verdiskapingsplanen. Revisjonen meiner også at måla som er etablert for reiselivssatsinga i utgangspunktet framstår som tydelege, men vil samtidig peike på at det ikkje alltid er samsvar mellom omtalen av måla og målhierarkiet i dei ulike dokumenta. Desse forholda kan etter revisjonen si vurdering skape ei utydelegheit rundt dei styrande dokumenta og måla ein skal arbeide mot.

Undersøkinga viser vidare at det er etablert rutinar for systematisk oppfølging av fastsette mål for reiselivssatsinga, gjennom planar som skisserer tiltak. Revisjonen meiner likevel at samanhengen mellom tiltaka i fireårsplanen og årsplanane ikkje er tilstrekkeleg tydeleg. Revisjonen registrerer også at mange av tiltaka dreier seg meir om prosessar enn om konkrete handlingar som skal utførast. Tiltak som er formulert som prosessar, utan å vere operasjonalisert i konkrete aktivitetar, medfører at det er vanskeleg å halde oversikt over i kva grad tiltaka blir gjennomført som føresett, og kva oppgåver som eventuelt er utført eller ikkje. Dette medfører etter revisjonen si vurdering også at det kan bli vanskeleg å måle konsekvensane av det som blir skildra som til dels manglande kontinuitet og kapasitet når det gjeld ressursar til reiselivsarbeidet i fylkeskommunen. Det er ikkje etablert særskilte system eller rutinar for å sikre at fylkeskommunen følgjer opp tiltaka som det enkelte år er lagt til fylkeskommunen, eller føre oversikt over status for oppfølging av det enkelte tiltak, noko som medfører at det er vanskeleg å dokumentere i kva grad alle oppgåver og tiltak blir følgt opp som føresett. Revisjonen vil også peike på at den administrative fordelinga av ansvar og oppgåver i fylkeskommunen berre til ein viss grad er skriftleggjort, noko revisjonen meiner er ei svakheit i internkontrollen på dette området.

Infrastrukturmidlar til reiselivet er den einaste tilskotsordninga som er direkte knytt til reiselivssatsinga. For denne er det gjennom mellom anna utlysningstekst tydeleggjort kva som er målet med å gi tilskot, og mål og kriterium for å gi tilskot er kopla til reiselivssatsinga i Verdiskapingsplanen. Revisjonen meiner at det er positivt at det i tilskotsforvaltninga som er relatert til reiselivssatsinga er fast praksis å opplyse om vilkår for utbetaling av tilskot og krav til tilskotsmottakar i tilskotsbrev. Det er også positivt at det er rutinar for at det alltid skal stillast krav om rapportering ved tildeling av tilskot, og at dette også synast å bli gjort i praksis. Vidare er det positivt at sakshandsamingsrutinane legg vekt på etterarbeid i saker som gjeld tildeling av tilskot, og at det er tydelege krav til oppfølging og kontroll. Revisjonen vil samtidig peike på viktigeita av å dokumentere både handlingar knytt til oppfølging og kontroll av tildelte tilskot, og vurderingar i samband med tildeling av tilskot der det tilsynelatande blir gjort unntak frå retningslinjer. Vidare vil revisjonen presisere at tilgjengeleg informasjon om den enkelte tilskotsordning bør omfatte krav til rapportering for tilskotsordninga.

Basert på det som kjem fram i undersøkinga vil revisjonen tilrå at Sogn og Fjordane fylkeskommune set i verk følgjande tiltak:

1. Sørgjer for å tydeleggjere forholdet mellom ulike sentrale styringsdokument innan reiselivssatsinga, og avklarar ytterlegare kva plandokument og målformuleringar som skal vere styrande for arbeidet innan reiseliv.
2. Sørgjer for å tydeleggjere og operasjonalisere tiltaka i årsplanane ytterlegare, samt tydeleggjere samanheng mellom tiltak for det enkelte år i årsplanane og dei meir langsiktige tiltaka i fireårsplanen/den rullerte Verdiskapingsplanen.
3. Vurderer å etablere system for å halde oversikt over aktivitetar og progresjon knytt til dei ulike tiltaka ein planlegg gjennomført det enkelte år.

4. Vurderer å etablere ei skriftleg skildring av kva oppgåver og ansvar som er lagt til sakshandsamar reiseliv.
5. Formaliserer samhandlingsmøta mellom dei sentrale samarbeidspartane til dømes i eit årshjul, og sikrar at dei blir gjennomført i samsvar med intensjonen.
6. Vurderer å tydeleggjere gjennom sakshandsamingsrutinane kva vilkår og krav ein vanlegvis skal stille i samband med tildeling av tilskot, og gi tydelegare retningsliner for vilkår og krav utover standardkrava.
7. Sørgjer for at tilgjengeleg informasjon om den enkelte tilskotsordning omfattar krav til rapportering for den aktuelle tilskotsordninga.
8. Sikrar at vurderingar i samband med sakshandsaminga, dialog med tilskotsmottakarar og gjennomførte aktivitetar knytt til oppfølging og kontroll blir dokumentert, slik at det i etterkant er mogleg å etterprøve kva som er gjort og kvifor.

Vedlegg 1: Høyringsuttale



Deloitte AS

Side 1 av 3

Nærings- og kulturavdelinga

Sakshandsamar:

Kristin Arnestad

E-post: kristin.arnestad@sfj.no

Tlf.: 90616843

Vår ref.

Sak nr.: 18/2092-15

Gje alltid opp vår ref. ved kontakt

Dykkar ref.

Dato

LEIKANGER, 28.08.2018

Svar - Høyringsutkast forvaltningsrevisjon Sogn og Fjordane fylkeskommune - Reiseliv i Sogn og Fjordane

Vi viser til høyringsutkast for forvaltningsrevisjonen av reiselivssatsinga i Sogn og Fjordane som vi fekk tilsendt på e-post 20. juli 2018.

I dette brevet kommenterer vi dei konklusjonane og tiltaka det vert lagt opp til i høyringsutkastet.

Generelt vil vi kommentere, som vi også har gjort i samtalar i startfasen av forvaltningsrevisjonen, at vi meiner at stikkprøveutvalet ikkje fullt ut er dekkande for satsinga innan reiseliv. Det er til saman valt ut fire tilskot frå tre ulike fylkeskommunale tilskotsordningar; infrastrukturmidlar til reiselivet, nærings- og samfunnsutvikling, og kulturminne på verdsarvlista. Søknader til infrastrukturmidlane, og reiselivssøknader til nærings- og samfunnsutvikling vert handsama opp mot reiselivssatsinga i verdiskapingsplanen og dei strategiar og mål som er sette der. Kulturminnemidlane har eit anna hovudformål og er meir indirekte retta mot reiselivssatsing. Det vil seie at nokre av tilskota kan ha effekt for reiselivssatsing, medan andre tilskot har avgrensa eller ingen effekt. Vi meiner difor at tilskot innan kulturminnemidlane sjølvstøtt kan seie noko generelt om sakshandsaming og oppfølging innan fylkeskommunen sitt område, men det vil ha mindre å seie for reiselivssatsinga som denne forvaltningsrevisjonen har som tema.

Basert på eigne vurderingar og konklusjonane i denne rapporten meiner vi reiselivsarbeidet i Sogn og Fjordane er godt teke i vare. Ressurssituasjon som følgje av permisjonar eller at medarbeidarar sluttar er vanskeleg å gardere seg fullt ut mot, men trass i nokre utfordringar på dette området har vi organisert arbeidet slik at det vesentlege er gjennomført. Vi ser at rapporten ikkje peikar på at det må gjerast store omleggingar av arbeidet, og vil ta tak dei mindre oppfølgingstiltaka rapporten peikar på.

Høyringsutkastet har 8 tiltak som vi blir rådde til å sette i verk. Nedanfor går vi gjennom dei ulike framlegga til tiltak i kapittel 6 og gir våre kommentarar:

1. Sørger for å tydeleggjere forholdet mellom ulike sentrale styringsdokument innan reiselivssatsinga, og avklarar ytterlegare kva plandokument og målformuleringar som skal vere styrande for arbeidet innan reiseliv.

Vi ser at noko uklar omgrepsbruk kan skape usikkerheit hjå eksterne partar om kva som er gjeldande styrande dokument på området, og vi ser også at vi kan tydeleggjere målstrukturen og samanhengen mellom dei ulike dokumenta betre.

Verdiskapingsplanen skal vere ein dynamisk plan og vi ser at det av naturlege grunnar skjer endringar når tidsperspektivet er langt. I høve justeringar av verdiskapingsplanen for 4-årsperioden 2018-2021 er det allereie vedteke å lage ei samanstilling av verdiskapingsplanen vedteken i 2014, og rulleringsdokumentet handsama av fylkestinget i juni 2018. Vi skal lage ein oppdatert kortversjon som skal presisere kva som er gjeldande strategi. Vi vil også gjere endringar på www.verdiskapingsplanen.no som tydeleggjer dette.

Besøksadresse:
Kultur: Storehagen 1B, Førde
Nærings: Fylkeshuset, Leikanger

Postadresse:
Askedalen 2
6863 LEIKANGER

E-post:
post@sfj.no
Heimeside:
www.sfj.no

Telefon:
57638000

Bankgiro:
4212 02 02000
Org.nr :
NO 941 388 841 MVA

2. Sørgjer for å tydeleggjere og operasjonalisere tiltaka i årsplanane ytterlegare, samt tydeleggjere samanheng mellom tiltak for det enkelte året i årsplanane og dei meir langsiktige tiltaka i fireårsplanen/den rullerte verdiskapingsplanen.

I arbeidet med årsplanar med meir vil vi legge vekt på at det skal vere ein tydeleg tråd i målstruktur, og tydeleg omgrepsbruk.

Sjå elles punkt 1.

3. Vurdere å etablere system for å halde oversikt over aktivitetar og progresjon knytt til dei ulike tiltaka ein planlegg gjennomført det enkelte år.

Internt i fylkeskommunen nyttar vi systemet www.regionalforvaltning.no for å halde oversikt over tilskot, og dette fungerer godt. Vi meiner likevel at det kan vere fornuftig å etablere eit system for oversikt over aktivitetar og progresjon samla sett. Dette vil gjere det enklare å formidle framdrift til andre, sikre at samarbeidspartane har same informasjon og forståing av framdrifta, og bli mindre sårbare ved til dømes utskiftingar av personar innan fagfeltet eller fråvær av ulike grunnar.

Eit slikt system vil vi knyte til formalisering av samhandlingsmøta jf. punkt 6.

4. Vurdere å etablere ei skriftleg skildring av kva oppgåver og ansvar som er lagt til sakshandsamar reiseliv.

Som vi har peika på tidlegare, og som det går fram av høyringsutkastet meiner både sakshandsamar og leiing at fordeling av oppgåver, ansvar og mynde innan reiselivssatsinga er tydeleg. Felles forståing skjer gjennom tilsettingsprosessen, og jamlege samtalar. Både fylkesdirektør og assisterande fylkesdirektør er tett på arbeidet innan reiseliv. Vi vil også peike på at både sakshandsamar og leiing er aktive i utarbeiding av årlege handlingsplanar, og at felles forståing av oppgåver og mynde vert ytterlegare klargjort gjennom dei drøftingar som skjer i dette arbeidet, og i det daglege oppfølgingsarbeidet.

Vi ser såleis ikkje noko stort behov for å gjere vidare tiltak innan dette punktet. Vi har likevel laga ei samla skriftleg skildring av oppgåver og ansvar innan reiselivsområdet. Vi gjer merksam på at utviklingsarbeid fordrar ein dynamikk der oppgåver, oppgåveutføring og stillingsinnhald endrar seg over tid. Den skildringa som vi har laga er følgjelig på eit tenleg konkretiseringsnivå, utan at vi går i detalj om konkrete arbeidsoppgåver.

5. Formalisere samhandlingsmøta mellom dei sentrale samarbeidspartane til dømes i eit årshjul, og sikre at dei blir gjennomført i samsvar med intensjonen.

Vi vil følgje opp dette punktet ved å lage eit årshjul som inneheld faste oppfølgingspunkt gjennom året. Vi vil også vurdere å lage ein enkel agenda for møta for å supplere årshjulet. Vi vil sørge for å sette dato, og kalle inn til møta så tidleg som råd på året. Det er naturleg at system for å halde oversikt over aktivitetar og progresjon for dei ulike tiltaka jf. punkt 3 vert knytt til formalisering av samhandlingsmøta.

6. Vurdere å tydeleggjerer gjennom sakshandsamingsrutinane kva vilkår og krav ein vanlegvis skal stille i samband med tildeling av tilskot, og gi tydelegare retningslinjer for vilkår og krav utover standardkrava.

Som vi har gitt uttrykk for både i intervju og i verifisering av utkast til rapport så har vi to ulike malar for tilskotsbrev, ein mal for tilskot under 100 000 kr. og ein mal for tilskot over 100 000 kr. Desse malane er relativt omfattande og inneheld alle standardvilkår for tilskot og omhandlar mellom anna vedtak og grunngjeving, informasjon om aksept, utbetaling, rapportering, og klageadgang. Vi meiner såleis det ikkje er trong for å presisere vilkåra tydelegare i sakshandsamingsrutinane, det er meir ryddig og oversiktleg å sjå direkte på malane for tilskotsbrev. Vi kan tydeleggjere enno meir i rutinane at det er to malar der alle vilkåra står.

Når det gjeld tydelegare retningslinjer for vilkår og krav utover standardvilkåra ynskjer vi ikkje å lage retningslinjer som avgrensar oss for mykje. Det er ein sakshandsamingsjobb i kvar einskild sak å sjå kva vilkår det er naturleg å stille. Å liste opp aktuelle vilkår og krav som kan stillast vil vere vanskeleg å gjere utfyllande og vil truleg bli omfattande. Å vurdere utfyllande vilkår og krav følgjer naturleg av dei vurderingane som skal gjerast jf. sjekklister for sakshandsaming. Eksempel på utfyllande krav eller vilkår kan vere kostnader som ikkje vert godkjende, krav til betre organisering, føresetnad om at andre delprosjekt også vert godkjent. Vi vil presisere tydelegare i

sakshandsamingsrutinane at det er ein del av sakshandsaminga å vurdere om det skal stillast utfyllande krav og vilkår, og vi vil vurdere å nemne nokre eksempel.

7. Sørgjer for at tilgjengeleg informasjon om den enkelte tilskotsordninga omfattar krav til rapportering for den aktuelle tilskotsordninga.

Informasjon om rapportering står under mange tilskotsordningar, og i alle tilskotsbrev. Vi vil også sørgje for at det vert gjort tilgjengeleg informasjon om krav til rapportering under dei tilskotsordningane som ikkje inneheld dette i dag.

8. Sikrar at vurderingar i samband med sakshandsaminga, dialog med tilskotsmottakarar og gjennomførte aktivitetar knytt til oppfølging og kontroll blir dokumentert, slik at det i etterkant er mogleg å etterprøve kva som er gjort og kvifor.

Dette meiner vi at vi i hovudsak gjennomfører, men vi ser likevel at det har hendt at særleg meir uformelle førespurnader til tilskotsmottakar med spørsmål om rapportering ikkje er ført i arkivet. I dei aller fleste saker er dialogen notert i www.regionalforvaltning.no som er eit system for å få inn søknader og halde oversikt over tilskot. Vi vil sørgje for at saker som fører til at tilskotsvilkåra blir endra ved å gje utsett frist konsekvent vil bli journalført, noko som i dei aller fleste tilfelle skjer også i dag.

Vi vil for ordens skuld trekke fram at ei av dei to sakene der det vert vist til manglande dokumentering ikkje er reiselivsrelatert. Dokumentasjon skal sjølv sagt journalførast for begge sakene, men den eine av sakene gir ikkje grunnlag for å seie noko om praksisen i reiselivssaker.

Med helsing

Tore Eriksen
fylkesrådmann

Jan Heggheim
fylkesdirektør

Brevet er elektronisk godkjent og er utan underskrift

Vedlegg 2: Revisjonskriterium

Regional planlegging

For å fremje ei berekraftig utvikling skal Kongen, etter plan- og bygningslova (pbl) § 6-1, kvart fjerde år utarbeide eit dokument med nasjonale forventningar til regional og lokal planlegging. Dette dokumentet skal leggjast til grunn for fylkestinget sitt arbeid med regional planstrategi og planar. I dei nasjonale forventningane som blei formidla i 2015, er reiseliv i liten grad eksplisitt omtala. Det går fram at «Det er eit nasjonalt mål å leggje til rette for auka verdiskaping knytt til ressursane i jord- og skogbruket, mellom anna gjennom satsing på grønt reiseliv, mat med lokal identitet og utnytting av bioenergi.» Vidare blir det peika på at utvikling av område for fritidsbustadar og reiseliv gir grunnlag for viktig næringsutvikling i mange distriktskommunar, og at landskapet og friluftslivsmoglegheitene i denne samanheng både er ein viktig ressurs og eit omsyn ein må ta hand om også gjennom regional planlegging.⁶⁶

I oppsummeringa av forventningane frå regjeringa går det mellom anna fram:

Fylkeskommunane og kommunane identifiserer viktige verdiar av naturmangfald og landskap, friluftsliv, kulturminne og kulturmiljø, og tek omsyn til desse i regionale og kommunale planar. Den tilgjengelege kunnskapen blir teken aktivt i bruk, og ein trekkjer fram og tek omsyn til dei samla verknadene.⁶⁷

Plan- og bygningslova stiller krav om at det blir utarbeidd regional planstrategi (kapittel 7) og regionale planar (kapittel 8). Planstrategien skal, ifølgje pbl § 7-1 andre ledd, gjere greie for viktige regionale utviklingstrekk og utfordringar, vurdere langsiktige utviklingsmoglegheiter og ta stilling til langsiktige utviklingsmål og kva spørsmål som skal takast opp gjennom vidare regional planlegging. I forarbeida til § 7-1 andre ledd går det fram at den overordna måldiskusjonen for utviklinga til fylket bør bli tatt i arbeidet med den regionale planstrategien, både fordi det er nødvendig for å få ei god grunngeving for val av plantema for perioden og fordi den overordna diskusjonen om viktige mål i fylket kan falle bort dersom fylkeskommunen kun vel å utarbeide temaplanar.⁶⁸

Regional planmyndigheit, altså fylkestinget, skal minst éin gong i kvar valperiode, og seinast innan eitt år etter konstituering, utarbeide ein regional planstrategi. Planstrategien skal dei utarbeide i samarbeid med kommunar, statlege organ, organisasjonar og institusjonar som blir påverka av planarbeidet (pbl § 7-1).

Plan- og bygningslova § 8-1 første ledd slår fast at fylkestinget skal utarbeide regionale planar for dei spørsmål som er fastsett i den regionale planstrategien. Vidare skal det samstundes utarbeidast eit handlingsprogram for gjennomføring av planen. Fylkestinget skal vedta handlingsprogrammet, og ein skal vurdere behovet for rullering årleg.

Viktigheita av regional planlegging er stadfesta også i kommunelova § 5. Her blir det mellom anna vist til at «Fylkeskommunen skal utarbeide en regional planstrategi og kan utarbeide regional plan. Regional plan skal samordne statens, fylkeskommunens og kommunenes virksomhet i fylket.» I forarbeida til føresegna er det peika på at det blir lagt stadig større vekt på bruk av planar som styringsinstrument og ramme for prosessar der avgjerder blir tatt i den offentlege forvaltninga. Det er vist til at det er krava i plan- og bygningslova som gir føringar for fylkeskommunane sitt ansvar for regional planlegging.

Regional planstrategi blei innført som nytt verktøy i den regionale planlegginga gjennom plan- og bygningslova av 2008. I regional planstrategi for Sogn og Fjordane for 2012-2016 går det mellom anna fram at fylkestinget vedtek å utarbeide ein regional plan for verdiskaping.⁶⁹

⁶⁶ Kommunal- og moderniseringsdepartementet. *Nasjonale forventningar til regional og kommunal planlegging*. Vedteke ved kongeleg resolusjon 12. juni 2015. Side 15-16.

⁶⁷ Ibid. Side 17.

⁶⁸ Prop. 121 L (2013-2014) *Endringer i plan- og bygningsloven (forenklinger mv. i plandelen)*. Lenkje: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Prop-121-L-20132014/id762609/sec5>

⁶⁹ Regional planstrategi 2012-2016 for Sogn og Fjordane. Lenkje: [http://www.sfj.no/getfile.php/2921138.2344.uuyysfqxyx/Vedteken+Regional+planstrategi+2012-2016+\(1\).docx.as.pdf](http://www.sfj.no/getfile.php/2921138.2344.uuyysfqxyx/Vedteken+Regional+planstrategi+2012-2016+(1).docx.as.pdf)

Internkontroll og organisering

Fylkeskommunen står i stor grad fritt til å organisere arbeidet innanfor sine ulike ansvarsområde slik fylkeskommunen sjølv meiner det er mest føremålstenleg. Arbeidet med reiseliv er heller ikkje ei direkte lovpålagt oppgåve, men ei satsing som har sitt utgangspunkt i regionale samarbeid og målsettingar, og som er nedfelt i regional planstrategi. For fylkeskommunen si organisering av arbeidet med reiseliv føreligg det dermed i liten grad overordna regelverk, med unntak av krav i kommunelova om å drive rasjonelt og effektivt, og krav til betryggande kontroll.

I føremålsparagrafen til kommunelova (§ 1) går det fram at føremålet med lova er å leggje forholda til rette for eit funksjonsdyktig fylkeskommunalt folkestyre, og for ei rasjonell og effektiv forvaltning av fylkeskommunale fellesinteresser.

I kommunelova § 23 går det fram følgjande krav til administrasjonssjefen:

(...)

2. Administrasjonssjefen skal påse at de saker som legges fram for folkevalgte organer, er forsvarlig utredet, og at vedtak blir iverksatt. Administrasjonssjefen skal sørge for at administrasjonen drives i samsvar med lover, forskrifter og overordnede instruksjer, og at den er gjenstand for betryggende kontroll.

I forarbeida til kommunelova, Ot.prp. nr. 70 (2002-2003),⁷⁰ står følgjande kommentar til kravet om betryggende kontroll i kommuneloven § 23:

«Selv om administrasjonssjefen etter kommuneloven i dag ikke eksplisitt er pålagt å etablere internkontroll, må ansvaret for slik kontroll regnes som en nødvendig del av administrasjonssjefens ledelsesansvar. Det er i tråd med allment aksepterte ledelsesprinsipper at en leder av en virksomhet etablerer rutiner og systemer som blant annet skal bidra til å sikre at organisasjonen når de mål som er satt, og at formuesforvaltningen er ordnet på forsvarlig måte.»

Ot.prp. nr. 70 (2002-2003) viser vidare til at internkontroll særleg er et verktøy for leiinga, og

(...) er en integrert del av ledelsens styring av organisasjonen. Internkontroll defineres i videste forstand som en prosess, iverksatt og gjennomført av virksomhetens ledere og ansatte, med formål å sikre måloppnåelse på følgende områder:

- Målrettet og effektiv drift
- Pålitelig ekstern rapportering
- Overholdelse av gjeldende lover og regelverk.

Å setje mål for aktivitetar og tenester og følgje desse opp, er ein velkjend og etablert metode for å sikre styring og kontroll i verksemdar.³ Gjennom god internkontroll kan ein bidra til å sikre at utviklinga er i samsvar med vedtekne mål.

Når fylkeskommunen har ansvar og oppgåver som skal utførast, vil tydeleggjering og formalisering av korleis ansvar og oppgåver er fordelt i organisasjonen, kunne vere ein del av dei system og rutinar som blir etablert for å sikre betryggande kontroll med forvaltninga. Med andre ord ein del av den interne kontrollen som mellom anna skal bidra til at vedtak blir sett i verk og at fylkeskommunen forvaltar fellesinteresser rasjonelt og effektivt.⁷¹

Fylkeskommunen si rolle i reiselivssatsinga

Når det gjeld utviklinga av den norske reiselivsnæringa, blir det mellom anna i stortingsmeldinga *Opplev Norge – unikt og eventyrlig* (Meld. St. 19 (2016–2017)) peika på viktigheita av god samordning. Mellom

⁷⁰ Ot.prp. nr. 70 (2002-2003). *Om lov om endringer i lov 25. september 1992 nr. 107 om kommuner og fylkeskommuner m.m. (kommunal revisjon).*

⁷¹ Jf. Mellom anna COSO sitt rammeverk for internkontroll og KS: *Rådmannens internkontroll. Hvordan få orden i eget hus?*

anna står det i innleiinga at «(...) manglende samordning [kan] svekke produktiviteten og lønnsomheten i næringen.»⁷² Vidare går følgjande fram av stortingsmeldinga:

Reiselivsnæringen består av mange bedrifter fra flere ulike bransjer. De færreste av disse kan alene tilby sine kunder et helhetlig produkt, og er derfor avhengig av samarbeid med andre. God samhandling innenfor reiselivsnæringen, på tvers av bransjer og regioner, vil være en forutsetning for å styrke tilbudet av helhetlige reiselivsprodukter i markedet. Samarbeid internt i reiselivsnæringen, samarbeid med lokal og regional forvaltning, og samarbeid med andre næringer som landbruk og kultur er viktige elementer for å utvikle både reisemål og norske reiselivsprodukter i fremtiden.⁷³

Vidare peikar stortingsmeldinga på at fylkeskommunen har ei rolle i sjå til at ulike forvaltningsnivå og sektormyndigheiter samhandlar for å utvikle og følgje opp regionale strategiar og prioriteringar. Det går fram at regional plan kan nyttast for å få til ei felles strategisk satsing på reiseliv i regionen, noko som kan forsterke effekten av tiltak som blir utført av den enkelte kommune eller på den enkelte stad.⁷⁴

Stortingsmeldinga framhevar vidare rolla til regionalt folkevald nivå som sentral i utviklinga av reiselivsnæringa:

Regionalt folkevalgt nivå har en samfunnsutviklerrolle som er helt sentral i arbeid med å utvikle reiselivsnæringen. Regionalt folkevalgt nivå skal gi en strategisk retning til samfunnsutvikling, mobilisere privat sektor, kulturliv og lokalsamfunn, samordne og koordinere offentlig innsats og virkemiddelbruk. Samordningsrollen vil gjøre at reiselivsnæringen møter en offentlig aktør med en helhetlig tilnærming til utvikling av næringen. For at utviklingen skal skje med utgangspunkt i lokale og regionale forhold og i næringens interesse, må det etableres et godt og forpliktende samarbeid mellom næringen og fylkeskommunene/folkevalgt regionalt nivå.⁷⁵

Tilskotsforvaltning

Det er ikkje sett generelle nasjonale krav til fylkeskommunal tilskotsforvaltning, men Finansdepartementet har utarbeidd ein rettleiar som likevel gir ein peikepinn på aktuelle omsyn som må takast.⁷⁶ I rettleiaren *Om etablering og forvaltning av tilskuddsordningar i staten* går det fram at det er behov for å utarbeide regelverk om alle viktige forhold som tilskotsforvaltar skal leggje vekt på i sitt arbeid for dei fleste tilskotsordningar. Mellom anna kan ein i desse reglane innarbeide til dømes kriterium for måloppnåing og fastsette aktuelle reglar for oppfølging og kontroll. Det går vidare fram at følgjande hovudelement inngår i ei tilskotsordning:

- a) Mål for ordninga
- b) Kriterium for måloppnåing
- c) Tildelingskriterium, under dette reglar om berekning
- d) Oppfølging og kontroll
- e) Evaluering

Når det gjeld målsettingar med tilskotsordningar, blir det i rettleiaren peika på at målet i nokre tilfelle kan vere avgrensa til å styrke aktivitetane hos tilskotsmottakaren, og at døme på slike ordningar kan vere grunntilskot til frivillige organisasjonar. I andre tilfelle vil målet vere knytt til produkt, tenester eller effektar hos grupper i befolkninga som strekk seg ut over mottakaren av tilskotet.

Gjennom rapportering skal ein kunne vurdere grad av måloppnåing. Omfang av og detaljering i rapporteringskrava vil variere, og må vurderast konkret med bakgrunn i kva som er rimeleg basert på storleiken og karakteren til tilskotet. Vidare må tilskotsmottakar få skildra dei aktuelle rapporteringskrava i tilskotsbrevet, slik at vedkomande på førehand er kjent med kva som trengst av informasjon i samband med rapporteringa. Også oppfølging og kontroll må tilpassast den enkelte tilskotsordninga.

⁷² Nærings- og fiskeridepartementet: *Meld. St. 19 (2016-2017). Opplev Norge – unikt og eventyrlig*. Kap. 1.1.

⁷³ Ibid. Kap. 1.2.

⁷⁴ Ibid. Kap. 2.3.2.

⁷⁵ Ibid. Kap. 2.3.2.

⁷⁶ Finansdepartementet: *Om etablering og forvaltning av tilskuddsordningar i staten*. Rettleiar. Juni 2004, oppdatert september 2008.

I rettleiaren går det fram at det i ein del tilfelle kan vere føremålstenleg at tilskotsgeivar ber om skriftleg aksept frå mottakar om at vilkåra blir akseptert før tilskotet blir utbetalt. Ved tilsegn om tilskot kan det også vere aktuelt å ta atterhald overfor tilskotsmottakar om at tilskotet kan krevjast tilbakebetalt dersom det ikkje blir nytta i samsvar med føresetnadene som er stilt. Dersom utbetaling av tilskot er avhengig av at det blir sendt inn ytterlegare dokumentasjon frå mottakaren, blir det presisert i rettleiaren at dette må presiserast i tilskotsbrevet. Då må det også gå fram frå kva tidspunkt tilskotet vil falle bort dersom mottakar ikkje ber om utbetaling med den dokumentasjon som er påkravd.

Oppfølging og kontrolltiltak frå tilskotsforvaltar si side inneber ifølgje rettleiaren både å sjå til at avtalte rapportar faktisk kjem inn, og å gi tilbakemelding og treffe tiltak dersom kontrollen avdekkjer forhold som blir vurdert å ikkje vere tilfredsstillande. Det blir også presisert at gjennomførte kontrolltiltak skal dokumenterast på tilfredsstillande vis.

Også generelle krav til internkontroll kan leggjast til grunn som revisjonskriterium når det gjeld tilskotsforvaltning. God internkontroll vil vere viktig for å sikre betryggande kontroll med forvaltninga av ressursane, og for at midlane blir nytta i samsvar med overordna vedtak og intensjonar (sjå nærare skildring av administrasjonssjefen sitt ansvar for betryggande kontroll ovanfor).

Tilskot til reiselivsaktørar er dels finansiert gjennom regionale utviklingsmidlar, som er statlege midlar som fylkeskommunen forvaltar, etter tildeling og tilhøyrande føringar frå Kommunal- og moderniseringsdepartementet.⁷⁷ På nettsida til Kommunal- og moderniseringsdepartementet går følgjande fram om forvaltninga av midlane:

Fylkeskommunene har ansvar for å fremme verdiskaping og regional utvikling i sine fylker, og spiller en sentral rolle som regional samfunnsutvikler. Hoveddelen av de distrikts- og regionale utviklingsmidlene overføres til fylkeskommunene, som har en sentral rolle i forvaltningen av virkemidlene i forpliktende partnerskap med næringslivet og regionale og lokale aktører.⁷⁸

I oppdragsbrev til Sogn og Fjordane fylkeskommune for 2018⁷⁹, går krav til bruken av dei regionale utviklingsmidlane fram. Det er mellom anna vist til at forvaltninga og bruken av verkemidlane skjer i samsvar med forskrift for distrikts- og regionalpolitiske verkemiddel og retningslinjer for bruk av verkemidlane utarbeidd av departementet. Forskrifta gir mellom anna føringar for forvaltning, kunngjering, søknad, vedtak, utbetaling, omgjerung og krav om tilbakebetaling og oppfølging og kontroll.⁸⁰

Når det gjeld krav til rapportering frå tilskotsmottakar, går følgjande fram av § 9 i forskrifta:

Tilskuddsmottakeren skal rapportere til forvalteren om tiltaket er gjennomført i henhold til vedtaket. Tilskuddsmottaker skal sende inn et regnskap for prosjektet, satt opp etter samme oppstilling som budsjettet. Tilskuddsmottakeren skal gi forvalteren melding dersom det inntreffer forhold som innebærer endringer i forhold til de forutsetningene som går frem av søknaden eller vedtaket.

§ 10 i forskrifta omhandlar utbetaling av tilskotsmidlar, og slår mellom anna fast:

Tilskuddsmidlene utbetales i hovedsak etterskuddsvis. Minst 25 prosent av tilskuddsmidlene skal holdes tilbake til tiltaket er avsluttet og forvalteren har mottatt sluttrapport eller et resultatskjema i departementets elektroniske forvaltningsportal, regionalforvaltning.no.

⁷⁷ Følgjande går fram av nettsida til Sogn og Fjordane fylkeskommune, om bruken av midlane: «Dei regionale utviklingsmidlane vert hovudsakleg nytta til å vidareutvikle næringslivet, og til å støtte personar som vi starte si eiga bedrift. Ein stor del av midlane går til Innovasjon Norge, og ein del går også til næringsfond i kommunane. Midlane går elles til å utvikle gode næringsmiljø og til prosjekt som skal fremme næringsutvikling og vekstkraftige lokalsamfunn.» Tildelinga blei i statsbudsjett for 2018 redusert med 23 millionar i forhold til året før. Lenkje: <http://www.sjfj.no/23-millionar-mindre-i-utviklingsmidlar.6037064-345570.html>

⁷⁸ Lenkje: <https://www.regjeringen.no/no/dep/kmd/org/avdelinger/rega/id1501/>

⁷⁹ Regional- og moderniseringsdepartementet: Oppdragsbrev for statsbudsjettet 2018 – tilskot til Sogn og Fjordane fylkeskommune under programkategori 13.50 Distrikts- og regionalpolitikk – ramma er fastsett til 53,91 millionar kroner. 11. januar 2018. Lenkje: https://www.regjeringen.no/contentassets/ad63ff50b36544cf91f7c3de31a7b448/oppdragsbrev_2018_-sogn_og_fjordane.pdf

⁸⁰ Kommunal- og regionaldepartementet: Forskrift for distrikts- og regionalpolitiske virkemidler. FOR-2013-12-11-1574

Vedlegg 3: Tabellar

Samarbeidspartnarane til fylkeskommunen i reiselivssatsinga

Handlingsplan for verdiskapingsplanen for 2015-2018 syner kven som er partnarane til fylkeskommunen i reiselivssatsinga. I tabell 1 følgjer ei kort skildring av partnarforholda til desse aktørane.

Tabell 3 Partnarane sine ansvarsområde innan reiselivssatsinga.

Partnar	Ansvarsområde
Sogn og Fjordane fylkeskommune	<ul style="list-style-type: none">• Overordna ansvar for oppfølging av reiselivsplanen og ansvar for delprogrammet Infrastruktur.• Fylkesdirektøren leier begge styringsgruppene og fylkeskommunen er også sekretariat for desse.• Fylkeskommunen har gjennom infrastrukturprogrammet særleg ansvar for å medverke til målet om fleire heilårsarbeidsplassar.• Samla ressursbruk i fylkeskommunen om lag eitt årsverk.
Innovasjon Norge – Sogn og Fjordane	<ul style="list-style-type: none">• Ansvar for aktørprogrammet og den bedriftsretta stønaden til reiselivet.• Skal tilby kompetanseheving og kurs til reiselivsnæringa innan bedriftsutvikling samt koordinere nyhendebrev til reiselivsnæringa.• Særleg ansvar er å medverke til målet om auka verdiskaping.• Samla ressursbruk i Innovasjon Norge om lag 1,2 årsverk.
Landbruksavdelinga, Fylkesmannen	<ul style="list-style-type: none">• Ansvar for arbeidet med berekraftig reiseliv og leier arbeidsgruppa for berekraftig utvikling.• Fylkeslandbrukssjefen leier styringsgruppa for berekraftig reiseliv. Fylkesmannen har gjennom berekraftprogrammet særleg ansvar for å medverke til målet om eit berekraftig reiseliv.• Samla ressursbruk hjå Fylkesmannen om lag eitt årsverk.
Fjord Norge	<ul style="list-style-type: none">• Har gjennom avtale med fylkeskommunen og destinasjonsselskapa særleg ansvar for internasjonal marknadsføring av fylket.
NCE tourism	<ul style="list-style-type: none">• Har gjennom avtale med fylkeskommunen og partnerskapsavtalar med reiselivsnæringa ansvar for den temabaserte satsinga i Fjord Norge gjennom kompetanseheving, innovasjon og marknadsretta produktutvikling.
Destinasjonsselskapa	<ul style="list-style-type: none">• Dei fire destinasjonsselskapa Visit Sognefjord, Visit Fjordkysten, Sunnfjord Næringsutvikling og Reismål Stryn og Nordfjord har ansvaret for produktutvikling, prosjektleiing og marknadsføring av destinasjonane.• Dei skal også vere pådrivarar i infrastrukturprogrammet.
Kommunane	
Høgskulen på Vestlandet	<ul style="list-style-type: none">• Har saman med Vestlandsforskning ansvar for gjennomføring av forskingsprogram «Strategisk forskingsprogram for innovasjon og verdiskaping i reiselivet».
Vestlandsforskning	<ul style="list-style-type: none">• Har saman med Høgskulen i Sogn og Fjordane ansvar for gjennomføring av forskingsprogram «Reiseliv».• Har også ansvar for gjennomføring av forskingsprosjektet «Samspel for berekraftig reiseliv».

Tiltak i årsplanane til verdiskapingsplanen

Tabellen syner tiltak som framkjem i årsplanane til reiselivssatsinga i verdiskapingsplanen for 2015, 2016, 2017 og 2018. Tabellen under syner korleis tiltaka er fordelt i handlingsplanane, med ansvarleg aktør i parentesar: styringsgruppa for Reiselivsplanen (Sg), berekraftgruppa (Bg), infrastrukturprogrammet (Ip) og Innovasjon Norge (IN). Styringsgruppa for Reiselivsplanen, som det er vist til i 2015, blei oppløyst og ansvaret for den overordna styringa med reiselivssatsinga blei lagt til Næringsforum. Frå 2016 er det fylkeskommunen som står som ansvarleg for desse tiltaka.

Tabell 4 Oversikt over tiltak i årsplanane knytt til reiseliv.

Årsplan	2015	2016	2017	2018
Sam-handling	<p>Møtast fire gonger i året for å koordinere reiselivsarbeidet, gjere langsiktige prioriteringar, sikre god informasjonsflyt og dele ny kunnskap (Sg)</p> <p>Arrangere konferansen – Fjordane frå Bre til Hav (Sg)</p> <p>Sende ut nyhendebrev til næring fire gongar i året (Sg)</p> <p>Følgje opp Vestlandsstrategien for reiseliv (Sg)</p> <p>Følgje opp nasjonal reiselivsstrategi «Destinasjon Norge» (2012) (Sg)</p> <p>Følgje opp Cruisestrategi for Vestlandet (Sg)</p> <p>Vurdere nye former for distribusjon av (kortreist) lokal mat til lokale reiselivsbedrifter (Bg)</p> <p>Arrangere nettverksamling for miljøsertifiserte bedrifter (Bg)</p> <p>Vidareutvikle samarbeidsprosjektet mellom destinasjonsselskapa (Ip)</p> <p>Arrangere obligatorisk kurs for aktørar som får tildelt infrastrukturmidlar (Ip)</p> <p>Inngå konkret, langsiktig avtale med Fjord Norge</p>	<p>Kalle saman leiarane for kvart programstyre tre-fire gonger i året for å koordinere reiselivsarbeidet, gjere langsiktige prioriteringar, sikre god informasjonsflyt og dele ny kunnskap (Fk)</p> <p>Følgje opp vestlandsstrategien for reiseliv (Fk)</p> <p>Følgje opp nasjonal reiselivsstrategi «Destinasjon Norge» (2012) (Fk)</p> <p>Følgje opp ny stortingsmelding for reiseliv (Fk)</p> <p>Følgje opp Regional cruisestrategi og lage tiltaksplan (Fk)</p> <p>Betre samarbeidet mellom lokale reiselivsbedrifter og matprodusentar Utføre ei undersøking blant miljøsertifiserte bedrifter og reisemål (Bg)</p> <p>Vurdere korleis talet miljøsertifiserte bedrifter og reisemål kan auke på bakgrunn av undersøkinga blant dei som allereie er miljøsertifisert (Bg)</p> <p>Arrangere kurs for bedrifter og organisasjonar som</p>	<p>Kalle saman leiarane for kvart programstyre tre-fire gonger i året for å koordinere reiselivsarbeidet, gjere langsiktige prioriteringar, sikre god informasjonsflyt og dele ny kunnskap (Fk)</p> <p>Følgje opp vestlandsstrategien for reiseliv (Fk)</p> <p>Følgje opp nasjonal reiselivsstrategi «Destinasjon Norge» (2012) (Fk)</p> <p>Følgje opp ny stortingsmelding for reiseliv (Fk)</p> <p>Følgje opp Regional cruisestrategi og lage tiltaksplan (Fk)</p> <p>Markere ved eit egna høve at 2017 er FN sitt år for «Berekraftig turisme for utvikling» (Fk)</p> <p>Følgje opp tiltak i cruisestrategien som skal fremje berekraft (Bk+Fk)</p> <p>Arrangere kurs for bedrifter og organisasjonar som er i målgruppa for infrastrukturmidlar og spelemidlar (Ip)</p> <p>Halde fram med å invitere ein representant frå avdeling for samferdsle inn i programstyre for infrastruktur (Ip)</p>	<p>Kalle saman leiarane for kvart programstyre tre - fire gonger i åre t for å koordinere reiselivsarbeidet, gjere langsiktige prioriteringar, sikre god informasjonsflyt og dele ny kunnskap (Fk)</p> <p>Følgje opp vestlandsstrategien for reiseliv (Fk)</p> <p>Følgje opp nasjonal reiselivsstrategi «Destinasjon Norge» (2012) (Fk)</p> <p>Følgje opp ny stortingsmelding for reiseliv (Fk)</p> <p>Følgje opp Regional cruisestrategi og lage tiltaksplan (Fk)</p> <p>Følgje opp ny avtale med NCE Tourism Fjord Norway (Fk)</p> <p>Følgje opp avtale med Fjord Norge (Fk)</p> <p>Arrangere kurs for bedrifter og organisasjonar som er i målgruppa for infrastrukturmidlar og spelemidlar (Ip)</p> <p>Betre samarbeidet mellom lokale reiselivsbedrifter og matprodusentar (Ip)</p> <p>Følgje opp rapporten frå forskingsprosjektet «Samspel for berekraftig reiseliv» (Ip)</p> <p>Følgje opp og styrke eksisterande bedriftsnettverk i</p>

om internasjonal marknadføring (Fk)	er i målgruppa for infrastrukturmidlar og spelemidlar (Ip)	Følgje opp ny avtale med NCE Tourism Fjord Norway (Fk)	hovudprosjektfase frå lokalt IN og kople til prioriterte satsingar i NCE Tourism (IN)
Følgje opp eksisterande bedriftsnettverk (IN)	Ein representant frå avdeling for samferdsle skal inviterast inn i programstyre for infrastruktur (Ip)	Følgje opp avtale med Fjord Norge (Fk)	Samling for nettverksbedrifter med aktuelle tema saman med IN i Bergen: satsingar og nytt frå NCE Tourism, ta tak i utfordringar frå evalueringa frå tidlegare gjennomført workshop med internasjonale turoperatørar i. Drøfte mulegheiter på tvers av fylka. Aktuelt å gjennomføre i samband med anna seminar i regi av NCE Tourism (IN)
Etablere tre nye bedriftsnettverk (IN)		Følgje opp eksisterande bedriftsnettverk frå Innovasjon Norge lokalt, og kople til prioriterte satsingar i NCE Tourism (IN)	
Følgje opp strategisamlinga for hotellnæringa i fylket (IN)	Vurdere ny avtale med NCE Tourism Fjord Norway (Fk)	Spesielt følgje opp bedriftsnettverk som har forprosjekt, og få desse over i hovudprosjekt (IN)	
	Følgje opp ny avtale med Fjord Norge (Fk)	Følgje opp strategisamlinga for hotellnæringa i fylket med workshop mellom turoperatørar og næringsaktørar (IN)	Eventuelt gjennomføre dagssamling med nettverka i Sogn og Fjordane (IN) Gjennomføring av nye kurs for reiselivet i IN si kursportefølgje for reiselivet; Opplevingskurset og Bygg bedrift for reiseliv (IN)
	Følgje opp eksisterande bedriftsnettverk bl.a med ekstern behovsprøvd bistand (IN)		
	Følgje spesielt opp bedriftsnettverk som har forprosjekt, få desse over i hovudprosjekt (IN)	Samling for nettverksbedrifter med aktuelle tema: Satsingar og nytt frå NCE Tourism, ta tak i utfordringar frå evalueringa frå work shop med internasjonale turoperatørar i 2016. Drøfte mulegheiter på tvers (IN)	Gjere tilskotsordning for berekraftig reisemålsutvikling meir kjend gjennom kurs og samlingar (IN)
	Følgje opp strategisamlinga for hotellnæringa i fylket med workshop mellom turoperatørar og næringsaktørar (IN)	Bidra til planlegging og gjennomføring av konferanse i samband med sykkelrittet Tour des Fjords. I mai 2017 skal sykkelrittet Tour des Fjords arrangerast i fylket med ein etappe frå Balestrand til Førde over Gaularfjellet. Sunnfjord Utvikling har teke initiativ til ein konferanse der tema skal vere «korleis skape verdi av publikumsarrangement som dette?». Innovasjon Norge sin hovudinteresse i engasjementet er knytt til synergjar for reiselivsnæringa (IN)	Følgje opp destinasjonar som er i gang med sertifisering som bærekraftig reisemål (IN)
	Samling for reiselivsbedrifter med aktuelle tema (IN)		
		Gjennomføring av konferansen «Fjordane frå bre til hav» i samarbeid med Høgskulen på Vestlandet og fylkeskommunen. Kople konferansen med seminaret 3. års bachelorstudentar planlegg og gjennomfører årleg. Gjennomgåande tematikk som førebels har	

			vore diskutert som ein «raud tråd» på konferansen er digitalisering i reiselivet (IN)
Berekraft	<p>Følgje opp forskingsprosjektet «Samspel for berekraftig reiseliv» (Bg)</p> <p>Tilskotsordning for miljøsertifisering av reiselivsbedrifter (Fk+IN)</p> <p>Tilskotsordning for berekraftig reisemålsutvikling (IN + dest.selsk.)</p>	<p>Følgje opp rapporten frå forskingsprosjektet «Samspel for berekraftig reiseliv» (Bg)</p> <p>Gjere tilskotsordning for miljøsertifisering av reiselivsbedrifter meir kjend gjennom kurs og samlingar (Fk+IN)</p> <p>Gjere tilskotsordning for berekraftig reisemålsutvikling meir kjend gjennom kurs og samlingar (IN+dest.selsk.)</p>	<p>Informere om støtteordning for miljøsertifisering (Fk+IN)</p> <p>Betre samarbeidet mellom lokale reiselivsbedrifter og matprodusentar (Bg)</p> <p>Utføre ei undersøking blant miljøsertifiserte bedrifter og reisemål, og arrangere kurs om miljøsertifisering for reiselivsbedrifter (ved Høgskulen på Vestlandet og Vestlandsforskning) (Bg)</p> <p>Gjere tilskotsordning for berekraftig reisemålsutvikling meir kjend gjennom kurs og samlingar (IN+dest.selsk.)</p>
Produktutvikling	<p>Utvikle og styrke produkt i tråd med NCE Tourism sine tematiske satsingar (Ip+IN)</p> <p>Formalisering av eksisterande og potensielle fyrtårn (verdt ei reise) hjå alle destinasjonane (Ip)</p>	<p>Utvikle og styrke produkt i tråd med NCE Tourism sine satsingar (Ip+IN)</p> <p>Utvikle og styrke produkt med andre strategiske føringar for produktutvikling i Sogn og Fjordane, til dømes gjennom bedriftsnettverka til Innovasjon Norge (Ip+IN)</p> <p>Innovasjon Norge sin policy for finansiering reiseliv 2017 ligg til grunn for prioriteringar (Ip+IN)</p> <p>Prioritering av eksisterande og potensielle fyrtårn (verdt ei reise) hjå alle destinasjonane (Ip)</p> <p>Etablere minst ei rundreise i Sogn og Fjordane med fokus på å kople saman fyrtårn og etablere eit heilskapleg kommersielt produkt (Ip)</p> <p>Følgje opp arbeidet med strategiar og kriterier for god vandresatsing jamfør også rapport for «Samspel</p>	<p>Utvikle og styrke produkt i tråd med NCE Tourism sine tematiske satsingar (Ip+IN)</p> <p>Utvikle og styrke produkt med andre strategiske føringar for produktutvikling i Sogn og Fjordane, til dømes gjennom bedriftsnettverka til Innovasjon Norge (Ip+IN)</p> <p>Innovasjon Norge sin policy for finansiering reiseliv 2018 ligg til grunn for prioriteringar (Ip+IN)</p> <p>Prioritering av eksisterande og potensielle fyrtårn (verdt ei reise) hjå alle destinasjonane (Ip)</p> <p>Etablere minst ei rundreise i Sogn og Fjordane med fokus på å kople saman fyrtårn og etablere eit heilskapleg kommersielt produkt (Ip)</p> <p>Følgje opp arbeidet med strategiar og kriterier for god vandresatsing jamfør også rapport for «Samspel om berekraftig reiseliv» (Ip)</p>

		om berekraftig reiseliv» (Ip)	
		Bidra til å legge til rette for berekraftige destinasjonar i regionen (Ip)	
Infrastruktur og felles-tiltak	Lyse ut midlar til infrastrukturprosjekt (Ip)	Lyse ut midlar til infrastrukturprosjekt (Ip)	Lyse ut midlar til infrastrukturprosjekt (Ip)
	Følgje opp nasjonal standard for merking og gradering (Ip)	Følgje opp nasjonal standard for merking og gradering av turstiar (Ip)	Følgje opp nasjonal standard for merking og gradering av turstiar (Ip)
	Identifisere kjerneruter for reiselivet i fylket (Ip)	Inngå samarbeid med samferdsle for å identifisere kjerneruter for reiselivet i fylket (Ip)	Inngå samarbeid med samferdsle for å identifisere kjerneruter for reiselivet i fylket (Ip)
	Arbeide for betre organisering og samarbeid knytt til fellesgodetiltak (Bg)	Arbeide for tettare samarbeid med samferdsle for å få transport knytt til reiseliv inn i arbeid med ruter, anbod og liknande (Ip)	Arbeide for tettare samarbeid med samferdsle for å få transport knytt til reiseliv inn i arbeid med ruter og anbod (Ip)
	Arbeide for etablering av interkommunale friluftsråd (Bg+Ip)	Arbeide for betre digital infrastruktur – dekning (vere på nett) i heile fylket/regionen, booking (Ip)	Arbeide for å betre digital infrastruktur – dekning (vere på nett) i dei viktigaste turistområde, booking (Ip)
	Det skal etablerast eit forum for fysisk aktivitet i fylket. Marknadskommunikasjon (Fk)	Arbeide for betre organisering og samarbeid knytt til fellesgodetiltak (Ip)	Arbeidet for betre organisering og samarbeid knytt til fellesgodetiltak (Ip)
	Internasjonal marknadsføring gjennom satsing på Fjord Norge, sterke destinasjonsselskap og aktive næringsbedrifter (Ip)	Årleg møtepunkt med Forum for friluftsliv og DNT, og evt andre miljøorganisasjonar. Skape dialog (Ip)	Arbeide for etablering av interkommunale friluftsråd (Ip)
	Samarbeid om marknadsføring mot den norske marknaden og for å auke skulder- og vintersesongen (Ip)	Jobbe med å synleggjere verdiskaping i reiselivet, uavhengig av SSB sin statistikk (Ip)	Leie forum for fysisk aktivitet, og bruke forumet som ressurs for arbeid med å styrkje infrastruktur (Fk)
		Arbeide for etablering av interkommunalt friluftsråd i Nordfjord, som ein pilot og føredøme for andre (ved Visit Nordfjord) (Bg+Ip)	
		Leie forum for fysisk aktivitet, og bruke forumet som ressurs for arbeid med å styrkje infrastruktur (Fk)	
Marknads kommunikasjon	Internasjonal marknadsføring gjennom satsing på Fjord Norge, sterke destinasjonsselskap og aktive næringsbedrifter (Ip)	Internasjonal marknadsføring gjennom satsing på Fjord Norge, sterke destinasjonsselskap og aktive næringsbedrifter (Ip)	Internasjonal marknadsføring gjennom satsing på Fjord Norge, sterke destinasjonsselskap og aktive næringsbedrifter (Ip)

		<p>Styrkje samarbeid mellom destinasjonsselskapa om marknadsføring mot den norske og den internasjonale marknaden, og for å auke skulder- og vintersesongen (Ip)</p> <p>Bruke berekraft i marknadskommunikasjon en både nasjonalt og internasjonalt (Ip)</p> <p>Årleg felles fagleg og sosial samling for destinasjonsselskapa med mål om meir samarbeid og betre kjennskap til regionane (Ip)</p> <p>Bruke Facebook-sida «Frå bre til hav» til gje ut nyhende, i staden for å sende ut nyhendebrev på e-post. Facebook-sida gjer det da muleg å gje ut nyhende meir fortløpande og spreidd. Dette er forankra hjå fylkesdirektøren for næring og kultur (IN)</p> <p>Profilering av vestnorsk lokal mat og reiseliv på Grüne Woche i Berlin (Bg+IN)</p>	<p>Styrkje samarbeid mellom destinasjonsselskapa om marknadsføring mot den norske og den internasjonale marknaden, og for å auke skulder - og vintersesongen (Ip)</p> <p>Bruke berekraft i marknadskommunikasjon både nasjonalt og internasjonalt (Ip)</p> <p>Vurdere bruken av Facebook - sida «Frå bre til hav» til gje ut nyhende (IN)</p>
Kunnskap og kompetanse	<p>Følgje opp «Forskningsprogram reiseliv» (IN+Fk)</p> <p>Etablert betre statistikk om utviklinga i reiselivsnæringa (IN+Fk)</p> <p>Tilby og delfinansiere kurs gjennom kompetanseprogram for reiselivsnæringa:</p> <p>Bygg bedrift for kulturnæringane – verdiskaping i kulturbaserte verksemder (IN)</p> <p>Bli ein berekraftig bedrift (IN)</p> <p>Andre IN-kurs som destinasjonsselskapa etterspør (IN)</p>	<p>Følgje opp «Forskningsprogram for reiseliv», deltaking i styringsgruppe og midlar (IN+Fk)</p> <p>Følgje opp etablering av betre statistikk om utviklinga i reiselivsnæringa (IN+Fk)</p> <p>Synleggjere eksisterande, og eventuelt bidra til å utvikle nye, opplæringsprogram ut i frå behov i reiselivsnæringa (IN+Fk)</p> <p>Tilby og delfinansiere kurs gjennom kompetanseprogram for reiselivsnæringa (IN)</p> <p>Gjennomføre «Bygg bedrift for kulturnæringane» for å auke verdiskaping i kulturbaserte verksemder (IN)</p>	<p>Følgje opp «Forskningsprogram for reiseliv», deltaking i styringsgruppe og midlar (IN+Fk)</p> <p>Følgje opp etablering av betre statistikk om utviklinga i reiselivsnæringa (IN+Fk)</p> <p>Synleggjere eksisterande, og eventuelt bidra til å utvikle nye, opplæringsprogram ut i frå behov i reiselivsnæringa (IN+Fk)</p> <p>Tilby og delfinansiere kurs gjennom kompetanseprogram for reiselivsnæringa (IN)</p> <p>Gjennomføre 2-samling av «Bygg bedrift for kulturnæringane» for å auke verdiskaping i kulturbaserte verksemder (IN)</p>

Vedlegg 4 Sentrale dokument og litteratur

Lov og forskrift

Kommunal- og moderniseringsdepartementet: *Lov om kommuner og fylkeskommuner av 25. september 1992 nr. 107*. Sist endra 1. januar 2018.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet: *Lov om planlegging og byggesaksbehandling av 27. september 2008 nr. 71*. Sist endra 20. april 2018.

Kommunal- og moderniseringsdepartementet: *Forskrift om Kommunal- og moderniseringsdepartementets distrikts- og regionalpolitiske tilskuddsposter forvaltet av fylkeskommunene*.

Fylkeskommunale dokument

Sogn og Fjordane fylkeskommune: *Reiselivsplan Sogn og Fjordane 2010-2025*. Fjordane frå bre til hav 2010-2025. Vedteken av fylkestinget 8. juni 2010.

Sogn og Fjordane fylkeskommune: *Regional planstrategi for Sogn og Fjordane for perioden 2012-2016*. Vedteken av fylkestinget 16.10.13, sak 48/12. Lenkje: [http://www.sfj.no/getfile.php/2921138.2344.uuyysfqexyx/Vedteken+Regional+planstrategi+2012-2016+\(1\).docx.as.pdf](http://www.sfj.no/getfile.php/2921138.2344.uuyysfqexyx/Vedteken+Regional+planstrategi+2012-2016+(1).docx.as.pdf)

Sogn og Fjordane fylkeskommune: *Verdiskapingsplanen for Sogn og Fjordane 2014-2025*. Vedteken av fylkestinget 11. juni 2014.

Sogn og Fjordane fylkeskommune: *Verdiskapingsplan for Sogn og Fjordane. Handlingsplan 2015-2018*. Vedteken av fylkestinget 09.12.2014. Lenkje: http://www.sfj.no/ato/esa62/document/1-handlingsplan-for-2015-2018-verdiskapingsplanen-for-sogn-og-saknr40_2014-cat359038-mid83253_ac07abe553.14092960d14089130.0e2249916e.pdf

Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Årsplan for 2015*. Lenkje: <https://verdiskapingsplanen.no/handlingsplan/8-reiseliv/8-5-arsplan-2015/>

Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Årsplan for 2016*. Lenkje: <https://verdiskapingsplanen.no/handlingsplan-2016/4-reiseliv/>

Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Partnerskapsavtale mellom fylkeskommunane i Rogaland, Sogn og Fjordane og Møre og Fjord Norge AS*. Datert 16. mars 2016, underskriven 16. august 2016.

Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Skriftlege rutinar for sakshandsaming – nærings- og kulturavdelinga*. Oppdatert: 18. november 2016.

Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Årsplan for 2017*. Lenkje: <https://verdiskapingsplanen.no/handlingsplan-for-2017/4-reiseliv/>

Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Tilskotsbrev – prosjekt NCE Tourism Fjord Norway – støtte for 2017*. 31. januar 2017.

Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Innsatsområde*. Oppdatert 14. august 2017. Lenkje: <http://www.sfj.no/innsatsomraade.343236.nn.html>

Sogn og Fjordane fylkeskommune. *23 millionar mindre i utviklingsmidlar*. 12. oktober 2017. Lenkje: <http://www.sfj.no/23-millionar-mindre-i-utviklingsmidlar.6037064-345570.html>

Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Årsplan for 2018*. Lenkje: http://www.sfj.no/ato/esa62/document/arsplan-2018-verdiskapingsplanen-saknr32_2018-cat344489-mid108506_02b5a5650f.18038560d18037150.b23e4517f7.pdf

Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Oppdragsbrev 2018 – Føringar for Innovasjon Norge Vestlandet sin verkemiddelbruk i Sogn og Fjordane*. 8. februar 2018.

Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Rammeavtale for 2018-2019, mellom Sogn og Fjordane fylkeskommune og Visit Fjordkysten AS*.

Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Rammeavtale for 2018-2019, mellom Sogn og Fjordane fylkeskommune og Visit Nordfjord AS*.

Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Rammeavtale for 2018-2019, mellom Sogn og Fjordane fylkeskommune og Visit Sognfjord AS*.

Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Rammeavtale for 2018-2019, mellom Sogn og Fjordane fylkeskommune og Sunnfjord Utvikling AS*.

Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Budsjett 2018. Økonomiplan 2018-2021*. Lenkje: <http://www.sfj.no/getfile.php/4027271.2344.zunblszsa77mwt/Budsjett+2018+%C3%98konomiplan+2018-2021.pdf>

Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Regional plan for verdiskaping. Vurdering av arbeidet så langt. Justeringar for 4-årsperioden 2018-2021*. Vedteken av fylkestinget 12.06.2018 i sak 25/18. Lenkje: http://www.sfj.no/ato/esa62/document/regional-plan-for-verdiskaping-rullering-2018-saknr25_2018-cat344489-mid108501_87203b2519.18077110d18067112.853c848cdb.pdf

Sogn og Fjordane fylkeskommune. *Rullering av regional plan for verdiskaping*. Saksframlegg for fylkestinget 12.06.2018, sak nr. 18/5969-1

Tilskotsordningar

Regionalt forskingsfond. Oppdatert 15. juni 2015. Lenkje: <http://www.sfj.no/regionalt-forsningsfond.340098.nn.html>

Kulturminne på verdsarvlista. Oppdatert 21. november 2016. Lenkje: <http://www.sfj.no/kulturminne-paa-verdsarvlista.340495.nn.html>

Friluftsliv og viltforvaltning. Oppdatert 22. desember 2016. Lenkje: <http://www.sfj.no/friluftsliv-og-viltforvaltning.342124.nn.html>

Infrastrukturmidlar til reiseliv. Oppdatert: 5. desember 2107. Lenkje: <http://www.sfj.no/infrastrukturmidlar-til-reiseliv.341132.nn.html>

VRI4 Sogn og Fjordane. Oppdatert 3. januar 2018. Lenkje: <http://www.sfj.no/vri-4-mobilisering-til-fou.414016.nn.html>

Kulturmidlar. Oppdatert 13. februar 2018. Lenkje: <http://www.sfj.no/kulturmidlar.340484.nn.html>

Miljøsertifisering. Oppdatert 5. juni 2018. Lenkje: <http://www.sfj.no/miljoesertifisering.341989.nn.html>

Hurtiglادestasjonar for elbil. Oppdatert 15. juni 2018. Lenkje: <http://www.sfj.no/hurtiglادestasjonar-for-elbil.342125.nn.html>

Nærings- og samfunnsutvikling. Oppdatert 21. juni 2018. Lenkje: <http://www.sfj.no/naerings-og-samfunnsutvikling.341125.nn.html>

Klima- og miljødepartementet: *Tilskotsordningar for 2016 Klima- og miljødepartementet. Utdrag frå rundskriv Nr: T: 1/15. Tilskot til kulturminnetiltak. Tilskot til kulturminnetiltak (Kap. 1429 post 79)*.

Tilskudd til friluftaktivitet (kap. 1420 post 78). Lenkje: <https://soknadssenter.miljodirektoratet.no/Soknader/Info.aspx?id=7&soknadsaar=2018&Menyvalg=SOKNADSSENTER>

Tilskudd til tiltak i statlig sikret friluftslivområde (kap. 1420 post 78). Lenkje:
<https://soknadssenter.miljodirektoratet.no/Soknader/Info.aspx?id=6&soknadsaar=2018&Menyvalg=SOKNADSSENTER>

Tilskudd til vilttiltak. Lenkje:
<https://soknadssenter.miljodirektoratet.no/Soknader/Info.aspx?id=4&soknadsaar=2018&Menyvalg=SOKNADSSENTER>

Andre kjelder

Kommunal- og regionaldepartementet: Ot.prp. nr. 70 (2002-2003). *Om lov om endringer i lov 25. september 1992 nr. 107 om kommuner og fylkeskommuner m.m. (kommunal revisjon)*. Lenkje:
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/otprp-nr-70-2002-2003-/id174571/>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet: Prop. 121 L (2013-2014) *Endringer i plan- og bygningsloven (forenklinger mv. i plandelen)*. Lenkje: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/Prop-121-L-20132014/id762609/sec5>

Finansdepartementet: *Om etablering og forvaltning av tilskuddsordninger i staten*. Rettleiar. Juni 2004, oppdatert september 2008. Lenkje:
https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/fin/vedlegg/okstyring/veileder_etablering_og_forvaltning_av_tilskuddsordninger.pdf

KS: *Rådmannens internkontroll. Hvordan få orden i eget hus?* Lenkje:
http://www.ks.no/globalassets/vedlegg-til-hvert-fagomrader/samfunn-og-demokrati/etikkradmannenns_internkontroll_trykk.pdf

Kommunal- og moderniseringsdepartementet. *Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging*. Vedteke ved kongeleg resolusjon 12. juni 2015. Lenkje:
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nasjonale-forventninger-til-regional-og-kommunal-planlegging/id2416682/>

Nærings- og fiskeridepartementet. Meld. St. 19 (2016-2017). *Opplev Norge – unikt og eventyrlig*. 17. mars 2017. Lenkje: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-19-20162017/id2543824/>

Regional- og moderniseringsdepartementet. *Oppdragsbrev for statsbudsjettet 2018 – tilskot til Sogn og Fjordane fylkeskommune under programkategori 13.50 Distrikts- og regionalpolitikk – ramma er fastsett til 53,91 millionar kroner*. 11. januar 2018. Lenkje:
https://www.regjeringen.no/contentassets/ad63ff50b36544cf91f7c3de31a7b448/oppdragsbrev_2018_-_sogn_og_fjordane.pdf



Deloitte AS and Deloitte Advokatfirma AS are the Norwegian affiliates of Deloitte NWE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as "Deloitte Global") does not provide services to clients. Please see www.deloitte.no for a more detailed description of DTTL and its member firms.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.

Deloitte provides audit, consulting, financial advisory, risk management, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries bringing world-class capabilities, insights, and high-quality service to address clients' most complex business challenges. To learn more about how Deloitte's approximately 245,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.