

ØF-rapport 8/2015

Omstilling i distriktshoteller – nye roller som samfunnshotell?

Evaluering av et pilotprosjekt

av

Birgitta Ericsson

Bill. mrk: Distriktshotell søkes!

Samfunshotellet – distriktets møteplass og utviklingsarena

Siva SF har på oppdrag fra kommunal- og regionaldepartementet iverksett et pilotprosjekt som skal bidra til å gi samfunshotellene økt økonomisk bærekraft og ny næringsutvikling.

Siva SF søker derfor tre distriktshotell som ønsker å være piloter i dette prosjektet. Forutsetningen er at de i dag trenger en endring i sin forretningsdrift for i fremtiden skal kunne være et samlingspunkt, overnattingssted og arbeidsplass for de som bor i eller besøker regionen.

Kriterier:

- Må være i drift – helst helårsdrift, eller med potensialet for helårsdrift.
- Må ligge i et sentrumsnært område som også har annet næringsliv.
- Må være knyttet til infrastruktur som vei, buss, tog eller båt.
- Må ha ledig kapasitet og bør helst ligge i et område med reiseliv som satsingsområde.

Vi ønsker:
En kort beskrivelse av hotellet, hvem dere er, situasjonene dere er i, eksisterende forretningsplan, ønsker for fremtiden med hotellet, mulige samarbeidspartnere, hvilke utfordringer finnes, slik dere ser det.

Mer informasjon om prosjektet finnes på våre nettsider:
<http://www.siva.no/innovasjon/samfunshotell/>

Spørsmål og søknad kan sendes til Jarle Nereng, prosjektansvarlig i Siva SF: jarle.nereng@siva.no



Østlandsforskning

Østlandsforskning er et forskningsinstitutt som ble etablert i 1984 med fylkeskommunene og høgstolestyrene/de regionale høgstoleentra i fylkene Oppland, Hedmark og Buskerud som stiftere i samarbeid med Kommunaldepartementet.

Østlandsforskning er lokalisert i høgstolemiljøet på Lillehammer og har i tillegg kontorer i Hamar. Instituttet driver anvendt, tverrfaglig og problemorientert forskning og utvikling.

Østlandsforskning er orientert mot en bred og sammensatt gruppe brukere. Den faglige virksomheten er konsentrert om to områder:

Næringsliv og regional utvikling
Velferd, organisasjon og kommunikasjon

Østlandsforskning's viktigste oppdragsgivere er departement, fylkeskommuner, kommuner, statlige etater, råd og utvalg, Norges forskningsråd, næringslivet og bransjeorganisasjoner.

Østlandsforskning har samarbeidsavtaler med Høgstolen i Lillehammer, Høgstolen i Hedmark og Norsk institutt for naturforskning. Denne kunnskapsressursen utnyttes til beste for alle parter.

ØF-rapport 8/2015

Omstilling i distriktshoteller – nye roller som samfunnshotell?

Evaluering av et pilotprosjekt

av

Birgitta Ericsson

Tittel: Omstilling i distriktshoteller – nye roller som samfunshotell? Evaluering av et pilotprosjekt

Forfatter: Birgitta Ericsson

ØF-rapport nr.: 8/2015

ISBN nr.: 978-82-7356-749-9

ISSN nr.: 0809-1617

Prosjektnummer: 1238

Prosjektnavn: Samfunshotell

Oppdragsgiver: SIVA

Prosjektleder: Birgitta Ericsson

Referat: SIVA har på oppdrag av Kommunal- og regionaldepartementet (nå Kommunal- og moderniseringsdepartementet) gjennomført et pilotprosjekt med sikte på å omstille overnattingsbedrifter på mindre tettsteder (distriktshoteller). Hovedmålet med piloten var å finne måter å kombinere distriktshotellenes behov for mer sikker og stabil drift med lokal-samfunnenes behov for andre tjenester og tilbud.

Tre distriktshoteller i henholdsvis Vågå, Selje og Åndalsnes har gjennomgått pilotprosjektet med tanke på å vinne erfaringer med denne type omstilling for en senere utvidelse av tilbudet. Evalueringen har lagt vekt på å avdekke hvilke forutsetninger som syns å være viktige for at en omstilling skal lykkes, og hva som kan ha bremset slike prosesser i pilotbedriftene.

Emneord: Omstilling, samfunshotell, distriktshotell, hotell, distrikt, Vågå, Rauma, Selje, evaluering, SIVA

Dato: Juni 2015

Antall sider: 34

Pris: Kr 90,-

Utgiver: Østlandsforskning
Postboks 223
2601 Lillehammer

Telefon 61 26 57 00
Telefaks 61 25 41 65
epost: post@ostforsk.no
<http://www.ostforsk.no>

Publikasjonen er vernet etter åndsverkloven. Eksemplarfremstilling utover til privat bruk, er bare tillatt når det er hjemlet i lov eller avtalt med Kopinor, www.kopinor.no
Utnyttelse i strid med lov eller avtale kan medføre erstatnings- og straffeansvar.

FORORD

Denne rapporten presenterer en evaluering av pilotprosjektet «Samfunnshotellet» for omstilling av distriktshoteller, i regi av SIVA og på oppdrag fra Kommunal- og regionaldepartementet. Evalueringen er foretatt som en følgeevaluering over det siste trekvart året av prosjektperioden på ett år.

I løpet av prosjektperioden ble både SIVA og prosjektledelsen omorganisert, noe som både har komplisert evalueringen og trolig påvirket informantenes syn på og erfaringer med prosjektet.


Evalueringen er finansiert av SIVA og Østlandsforskning ble engasjert av prosjektansvarlig Jarle Nereng med prosjektleder Brit Berntsen Rensli. Ny prosjektleder fra SIVA i prosjektets slutfase har vært Ulf Hustad, assistert av Alma Karabeg. Takk til samtlige for godt samarbeid!

Stor takk også til de lokale prosjektlederne Solveig Brøste Sletta, Nordveggen AS i Åndalsnes, Harald Granrud, Næringshagen Nord-Gudbrandsdal AS i Vågå og Therese Lien Smenes, Nordfjord Vekst AS i Selje, som har ordnet med avtaler og stilt opp med informasjon.

Ikke minst takk til pilotene, hotelleierne Ola Elias Åndal, Grand hotell Åndalsnes, Suat Catagöl og Daiva Mitkute, Vågå hotell og Gerd Kjellaug Berge, tidligere eier Selje hotell.

En stor takk også til alle andre informanter som har gitt av sin tid og bidratt med verdifull informasjon – ingen nevnt, ingen glemt! Uten deres velvillighet ville ikke evalueringen latt seg gjennomføre!

Lillehammer, juni 2015


Merethe Lerfald
forskningsleder


Birgitta Ericsson
prosjektleder

INNHold

1	Innledning	5
1.1	Om prosjektet	5
1.2	Samfunnshotell har lange tradisjoner	6
1.3	Om evalueringen	6
2	Bakteppe	9
2.1	Nærmere om situasjonen i de tre vertskapskommunene - strukturelle forhold	12
2.2	Nærmere om pilotbedriftene	14
2.2.1	Grand hotell Bellevue, Åndalsnes	15
2.2.2	Vågå hotell, Vågåmo	16
2.2.3	Selje hotell, Selje	18
3	Evalueringen	21
3.1	Innsats	21
3.2	Aktiviteter	21
3.3	Resultater	22
3.4	Arbeidsformens relevans	24
3.5	Viktige forutsetninger	25
3.6	Konsekvenser for organisering av omstilling i andre distriktshoteller	28
4	Avslutning og oppsummering	31
5	Referanser	33

1 INNLEDNING

1.1 Om prosjektet

Østlandsforskning har på oppdrag av SIVA¹ evaluert pilotprosjektet «Samfunnshotell», som har som mål å sikre overnattingsbedrifter på mindre tettsteder stabile driftsforhold og bedre økonomi enn det den sesongbaserte overnattingsvirksomheten kan gi. Disse overnattingsbedriftene har viktige funksjoner som leverandører av tjenester til øvrig næringsliv og lokalbefolkning. Hovedmålet med pilotprosjektet er å finne måter å kombinere distriktshotellenes behov for mer sikker og stabil drift med lokalsamfunnenes behov for andre tjenester og tilbud. Det kan for eksempel være utleie av lokaler til private bedrifter, offentlige aktører, lag, foreninger, privatpersoner eller andre. Det kan også være selv å utvide sitt tjeneste-/produktspekter til andre kundesegment enn bare tilreisende, for eksempel gjennom matproduksjon til andre enn hotellgjestene, tilby treningssenter-fasiliteter, svømmeopplæring for skoleelever, osv. Den grunnleggende tanken bak er at en gjennom en gunstig sammensetning av de tjenestene som leveres bidrar til å styrke lokalsamfunnene i form av bedre tjenestetilbud, å øke mulighetene for lokal næringsutvikling og å sikre hoteldriften gjennom hele året, der reiselivsvirksomheten alene gir et for magert driftsgrunnlag. Pilotprosjektet var altså i utgangspunktet ikke et reiselivsprosjekt, men hadde et bredere næringsutviklingsperspektiv.

Pilotprosjektet gjennomføres på tre distriktshoteller, Vågå hotell i Vågå, Grand hotell Bellevue i Åndalsnes og Selje hotell i Selje, for å teste ut arbeidsmåter, forutsetninger for å lykkes og hvilket potensial som kan ligge i et slikt konsept. Prosjektet skal munne ut i en mal/arbeidsmodell/«hvitbok» for omstilling av distriktshoteller lokalisert på mindre tettsteder. Denne evalueringen vil gi innspill til «hvitboka» når det gjelder forutsetninger som bør være tilstede for lykkes med en slik omstilling, og arbeidsmetodene for å identifisere og konkretisere behov.

Prosjektet har vært drevet fra SIVAs Oslokontor, i en periode med organisasjonsmessige utfordringer internt i SIVA. Oslokontoret ble lagt ned i prosjektperioden, og prosjektet skiftet ledelse uten overlapping i prosjektets avslutningsfase.

¹ SIVA – Selskapet for industrivekst - er et statsforetak som investerer i næringsbygg, innovasjonsselskap og bidrar til utvikling av nærings- og kunnskapsmiljøer gjennom nettverksbygging.

1.2 Samfunshotell har lange tradisjoner

«Samfunshotell» er ikke et nytt begrep: I årene etter andre verdenskrig ble det, som regel på kommunalt initiativ og/eller med stor kommunal støtte, bygget flere samfunshoteller på mindre «steder der man mente det var behov for forsamlingslokaler og overnattingsmuligheter som det private initiativ ikke så seg tjent med å dekke.» (Thon, 1993:206). Etter opprettelsen av Distriktenes Utbyggingsfond (DU) i 1961 ble finansiering av samfunshotell en del av DUs virkemiddelportefølje med investeringstilskott og gunstige lån, slik det også hadde vært i Utbyggingsfondet for Nord-Norge. I 1970-åra ble det flere steder bygget hoteller med tanke på å fylle flere funksjoner i lokalsamfunn for både næringsliv og befolkning (f. eks. i Engerdal og Rissa, (Teigland 1978)). En begrunnelse var at overnattingsbedriftene hadde en viktig funksjon å fylle som nødvendig infrastruktur for annet lokalt næringsliv og industri, for eksempel i forbindelse med kundebesøk, salgsaktiviteter, leverandører, osv., og som møteplass for lokalbefolkningen.

Selv ikke på den tida var dette nye tanker, og hoteller har også tidligere fungert som vertsplass for andre private og offentlige funksjoner. Sverre Thon refererer til festskriftet for Brakanes Turisthotells 120-årsjubileum, som omtaler hotellets funksjoner rundt år 1900, og tilføyer at dette ikke var et enestående eksempel: «Bygget inneholdt bankkontor, ordførerkontor, kontor for forlikskommisæren, poståpneri og 'lærerværelse'. Hoteller var også tingsete, og hadde derfor egen Tingstove. Fra 1909 holdt også Ulviks Telegrafstasjon til i hotellet.» (Thon, 1993:207).

At de tjenester som distriktshotellene yter utgjør et tilbud som er viktig for lokalsamfunns utvikling og livskraft er godt dokumentert og befestet i offentlige virkemiddeltradisjoner, selv om det hørte til unntakene å finansiere tjenesteproduksjon. Reiseliv og overnattingsvirksomhet er i denne sammenheng dessuten å betrakte som eksportvirksomhet i regionaløkonomisk forstand. Bygdesentra med begrensede reiselivsressurser, lite sentrum og begrenset befolkningsgrunnlag var derfor opplagte mål for denne typen tiltak.

1.3 Om evalueringen

Denne evalueringen er primært rettet mot prosjektnivået, hvordan prosjektet har virket og bidratt til resultatene som er oppnådd på bedriftsnivået. Vi har tatt utgangspunkt i en modell som, selv om prosjektet er i fokus, tar utgangspunkt i at konteksten er et viktig element, fordi forhold i og forståelsen av omgivelsene vil gi grunnleggende perspektiver for handlingsrommet for den enkelte pilot.

Det er særlig tre sider ved konteksten som evalueringen har vært oppmerksom på, nemlig *individuelle/bedriftsspesifikke* forhold ved bedrift og driver, *stedsspesifikke* forhold ved lokaliseringen (for eksempel tilgjengelighet og næringsstruktur) samt *institusjonelle og strukturelle* forhold ved kommunen (kommunal forvaltning/ næringsarbeid, demografi,

ol.).² I dette kapitlet har vi framfor alt basert oss på offentlig statistikk og annet tilgjengelig materiale. Ett av hovedmålene med prosjektet er altså å gi disse hotellbedriftene et mer stabilt driftsgrunnlag for å bedre inntjeningen, og samtidig løse andre behov i lokalsamfunnene. Man må imidlertid regne med at en slik omstillingsprosess vil ta noe tid, og at det vil være urealistisk å forvente registrerbare resultater i driftsøkonomien etter en prosjektperiode på i praksis rundt ett år.

Det er gjennomført intervjuer med de involverte i Rauma og Vågå. I Selje er det gjennomført intervjuer med lokal prosjektleder samt initiativtaker til prosjektet og tidligere hotelleier³.

Viktige spørsmål i evalueringen har vært:

- Er arbeidsformen relevant?
- Hva fungerte i tilfelle bra?
- Hva bør forbedres ved fullskala gjennomføring?
- Hvilke forutsetninger bør være tilstede for å oppnå vellykket resultat?
- Konsekvenser for organisering av arbeid med omstillingsprosjekter i andre distriktshoteller basert på erfaringer fra pilotprosjektet

Det er ikke grunn til å legge skjul på at de interne forholdene i SIVA ikke har vært gunstige verken for arbeidet i eller for evalueringen av prosjektet. Dette skal imidlertid ikke SIVAs prosjektledere lastes for, men er noe som SIVA som institusjon må ta ansvaret for. Det er mange av de involverte i pilotprosjektene som føler seg respektløst behandlet av SIVA, etter å ha lagt ned arbeid og ressurser i form av møter og arbeid med prosjektet.

² Disse forholdene er også nærmere beskrevet i hovedrapporten/hvitboka fra prosjektet, der de enkelte pilotene og deres situasjon er gjort rede for. Beskrivelsen her er derfor ikke så detaljert.


³ Det kommer vi nærmere tilbake til, men hovedårsaken til det er eierskifte og fokusendring i prosjektet.

2 BAKTEPPE

Høsten 2013 fikk SIVA ansvar for et prosjekt med sikte på å styrke distriktshotellenes driftsgrunnlag for å sikre disse bedriftene helårsdrift. Hovedperspektivet var å utvide eller tilpasse den rene hotellrollen til å bli en mer aktiv ressurs i sine lokalsamfunn, også på andre områder enn de rent hotellorienterte. På denne måten skulle samtidig integreringen i lokalsamfunnene økes, ved hjelp av funksjoner som møteplass for bl.a. frivillig sektor og som serviceleverandør til næringslivet. Oppdraget ble gitt av Kommunal- og regionaldepartementet, der en viktig grunn for å vurdere slike mer utradisjonelle driftskonsept var den dårlige lønnsomheten som mange av disse hotellbedriftene sliter med, kombinert med erkjennelsen av deres rolle som viktig infrastruktur for lokalsamfunn og annet næringsliv i distrikter med ellers svakt næringsgrunnlag. I svært mange av disse tettstedene gir den ferie- og fritidsbetingede reiselivstrafikken alene i liten grad grunnlag for helårsdrift. Det er heller som regel ikke potensial for å øke etterspørselen fra dette trafikksegmentet vesentlig utover det som er registrert i dag. De store sesongsvingningene i ferie-/fritidsbetinget trafikk er strukturelt betinget og vanskelig å gjøre noe med på slike steder. Det er vanskelig nok på større turiststeder. En trafikkstruktur som gir helårspotensial er vesentlig lokalisert til byer og sentrumsnære områder gjennom mulighetene for å oppnå en gunstig segmentmiks i trafikken. Å kople disse distrikthotellene nærmere til de lokale markedene vil derfor på kort sikt, kanskje også på lang sikt, være den mest realistiske strategien for å oppnå mer stabil drift over året.

Det ble vinteren 2014 gått ut i forskjellige kanaler med en åpen invitasjon til hotellbedrifter å melde sin interesse for å delta i pilotprosjektet. Pilotprosjektet skulle bestå av tre distriktshoteller, for å gi mulighet til å belyse aktuelle problemstillingene fra ulike ståsted

(jfr. annonse).



Samfunshotellet – distriktets møteplass og utviklingsarena

Siva SF har på oppdrag fra kommunal- og regionaldepartementet iverksatt et pilotprosjekt som skal bidra til å gi samfunshotellene økt økonomisk bærekraft og ny næringsutvikling.

Siva SF søker derfor tre distriktshotell som ønsker å være piloter i dette prosjektet. Forutsetningen er at de i dag trenger en endring i sin forretningsdrift for at de i fremtiden skal kunne være samlingspunkt, arbeidsplass og overnattingssted for innbyggere og besøkende i regionen.

Kriterier til hotellpilotene

- Må være i drift – helst helårsdrift, eller med ambisjon for helårsdrift.
- Må være i et sentrumsnært område som også har annet næringsliv.
- Må være knyttet til infrastruktur som vei/ bussforbindelse/ båtforbindelse/tog.
- Må ha ledig kapasitet, enten rom eller lokaler.

Hotellet bør være lokalisert i en kommune/region som har reiseliv som satsningsområde.

Vi ønsker

En kort beskrivelse av hotellet, hvem dere er, situasjonene dere er i, eksisterende forretningsplan, ønsker for fremtiden med hotellet, mulige samarbeidspartnere, hvilke utfordringer finnes, slik dere ser det.

Mer informasjon om prosjektet finnes på våre nettsider
www.siva.no/distriktshotell/pilotprosjekt

Spørsmål og søknad kan sendes til Jarle Nereng, prosjektansvarlig i Siva SF: jarle.nereng@siva.no
Søknaden må være sendt innen 24. januar 2014.

Alle søknader vil bli behandlet konfidensielt.

 **siva**
for nyskaping og vekstkraft

Det var 20 hoteller som meldte interesse for å delta som pilot. Fire bedrifter falt ut fordi de ikke var lokalisert til tettsteder, og dermed ikke oppfylte ett av de viktigste kriteriene. Av de 16 var det åtte som ble nærmere vurdert ytterligere én gang. Utvelgingen ble foretatt ut fra en helhetsvurdering av geografisk beliggenhet, potensiale, lokal forankring og bedriftens egenvilje. De tre som til slutt ble valgt ut var Vågå hotell i Vågåmo, Grand hotell Bellevue i Åndalsnes og Selje hotell i Selje. Den endelige utvelgelsen ble gjort etter flere runder i de aktuelle bedriftene og kommunene.

Figur 2-1. Pilothotellenes lokalisering etter tilgjengelighet. Kart.



2.1 Nærmere om situasjonen i de tre vertskapskommunene - strukturelle forhold

Alle disse tre kommunene har reiselivsvirksomhet, men markedspotensialet er i vesentlig grad sesongavhengig basert på ferie- og fritidsbetinget trafikk, noe som derfor kun gir grunnlag for kort driftssesong. Det betyr at det lokale markedets betydning er et viktig element for driften. Men det lokale befolkningsgrunnlaget er også begrenset, og heller ikke integrert i større bo- og arbeidsmarkedsregioner (BA-regioner). Rauma kommune utgjør en egen BA-region, mens Selje er knyttet til Vågsøy (Måløy) og Vågå til Sel (Otta).

Kommunene har kjennetegn som preger mange distriktskommuner i Norge med tanke på befolkningsutvikling og sysselsetting. Rauma og Vågå ligger til en viss grad langs attraktive turistruter og det er derfor relativt stor turisttrafikk i disse områdene sommerstid. Selje har ikke det samme trafikkpotensialet i form av stor turistgjennomstrømning og ligger i så måte på en blindveg. Det betyr på den andre sida at turistene i Selje i større grad er målbevisste og har bestemt seg på forhånd for å stoppe i Selje.

Befolkningen i Norge har økt med 26% siden 1980, men er redusert med 10-20% i disse tre kommunene - mest i Selje, som pr. 31. desember 2014 bare hadde 82% av innbyggerantallet i 1980. De siste 10 åra har befolkningsnedgangen stoppet opp i Rauma. Det er registrert en liten befolkningsøkning, men det er trolig riktig å si at den så langt er stagnert. En tilsvarende endring er ikke sporbar verken i Selje eller Vågå. I Rauma er ca to tredjedeler av befolkningen bosatt i tettsted, halvparten i Vågå og en fjerdedel i Selje.

Næringsstrukturen⁴ er forskjellig. Viktige næringer i Vågå er særlig jordbruk og kraftforsyning, men også anleggsvirksomhet og overnattingsvirksomhet. Det er relativt mange overnattingsbedrifter i Vågå, men de ligger ikke i sentrum som Vågå hotell. De fleste er lokalisert i Sjødalen og opp mot Jotunheimen, fra Lemonsjøen og sørover. Det er ikke mulig i offentlig statistikk å få overnattingstall for bedriftene i Vågå kommune, da det blant de 13 overnattingsbedriftene er færre enn tre hotellbedrifter åpne i de fleste månedene. Dette bekrefter den store avhengigheten av ferie- og fritidsbetinget turisttrafikk.

Næringslivet i Selje er variert med både primærnærings- og industri. Primærnæringsvirksomheten er først og fremst knyttet til fiskeri og havbruk. På industrisiden er produksjon i tekstil-, beklednings- og plastindustri viktig. Innenfor «Annen privat

⁴ Vi bruker lokaliseringkvotienter (LQ) for å vurdere næringsstrukturen. Disse sier noe om hvorvidt en næring har større eller mindre andel av sysselsetting i den aktuelle regionen enn tilsvarende andel på landsbasis. En LQ =1 betyr at denne næringen sysselsetter like stor andel lokalt som på landsbasis. En LQ > 1 betyr at næringens sysselsetting utgjør en større andel lokalt enn samlet for landet, og tilsvarende mindre hvis LQ < 1. Det er rimelig å tolke en høy LQ slik at den næringen er viktig for regionen, og jo høyere LQ er desto viktigere vil den næringen være. En må likevel ta det absolutte omfanget av respektive næringsvirksomhet i betraktning (dvs. antallet sysselsatte).

tjenesteyting» har Selje også bedrifter som ikke bare baseres på lokalk markedet⁵, og som bidrar til høy lokaliseringkvotient (LQ, se note 4.).

Rauma er i større grad enn Selje og Vågå en industrikommune, men også Rauma har stort innslag av primærnæring. I Rauma bidrar det øvrige næringslivet til å opprettholde en viss grad av etterspørsel etter hotelltjenester i det yrkesbetingede gjestesegmentet. Man har også lange tradisjoner med fritidsbetinget reiselivsvirksomhet både i form av cruisetrafikk, fjell- og fisketurisme. Mye av trafikken i dag er likevel gjennomfartstrafikk og rundreisetraffikk sommerstid. Lokaliseringmessig har man et godt utgangspunkt for dagsturer, noe som gir et potensial for større grad av baseturisme og som stoppunkt på rundreiser. Historien med tindebestigning og fjellturismen gir et godt grunnlag for videre utvikling i det segmentet, noe som det jobbes aktivt med for eksempel i form av Norsk fjellfestival og det nye Tindesenteret, som bygges på kaia i sentrum og skal stå ferdig våren 2016.

Arbeidsmarkedet er lite i alle tre kommunene, som har netto utpendling i størrelsesorden 200-300 personer. I følge NIBR (Gundersen og Juvkam 2013) er det også en del innpendling.

Tabell 2-1: Viktigste* næringer i Vågå, Selje og Rauma kommuner. Lokaliseringkvotienter 2014.

Vågå	LQ
01 Jordbruk og tilhørende tjenester, jakt	8,48
35 Kraftforsyning	8,03
42 Anleggsvirksomhet	3,19
55 Overnattingsvirksomhet*	3,00
<hr/>	
Selje	
03 Fiske, fangst, akvakultur	14,89
13 Tekstilindustri	27,15
14 Bekledningsindustri	27,07
22 Gummivare- og plastindustri	6,83
96 Annen personlig tjenesteyting	3,97
<hr/>	
Rauma	
13 Tekstilindustri	13,48
22 Gummivare- og plastindustri	19,76
23 Mineralproduktindustri	3,19
31 Møbelindustri	23,18
33 Maskinreparasjon og -installasjon	3,00
49 Landtransport og rørtransport	3,01
63 Informasjonstjenester	3,67
<hr/>	
* Næringer med LQ større enn 3.	
Kilde: SSB, bearbeidet av ØF	

⁵ Strategisk næringsplan for Selje kommune 2010-2015
<https://selje.kommune.no/Filnedlasting.aspx?Mld1=531&FilId=1428> (05.06.2015).

Tabell 2-2: Befolkning, arbeidsplasser og pendling. Vågå, Selje og Rauma kommuner.

	Befolkning	Befolkn.utvikl.		Tettsteds- prosent	Arbeidsplasser 2013 (SSB)*	Arb.plasser* (Nibr2013:1)	Inn- pendling	Nto- pendling
		1980-2014 Indeks	Tettsteds- befolkning					
Vågå	3675	90	1817	49 %	1603	1454	294	-264
Selje	2752	82	692	25 %	1218	980	132	-226
Rauma	7445	91	4520	61 %	3563	3414	450	-299
Norge		126						

* Tallene er hentet fra ulike registre, der kravet til varighet av inntektsgivende arbeid er lavere i SSBs tall.
Kilde: Gundersen, F. og Juvkam, D. (2013): Inndelinger i senterstruktur, sentralitet og BA-regioner, NIBR-rapport2013:1.

2.2 Nærmere om pilotbedriftene

De tre pilothotellene er alle lokalisert i hvert sitt kommunesentrum og har lange driftstradisjoner. De har på mange måter alle allerede vært sitt steds samfunshotell selv om den lokale integrasjonen har gått litt opp og ned. Det er likevel slik, at de er i en situasjon der de på langt nær greier å utnytte sin kapasitet på en optimal og økonomisk måte. Det gjelder kapasiteten både på rom og fellesarealer. Driften er preget av store sesongsvingninger og lav beleggsprosent over året, med tilsvarende inntekstssvingninger.

De tre bedriftene er alle middels store, med 100 til 190 senger.

Tabell 2-3: Kapasitet og inntekter 2013. Pilothotellene.

	Vågå hotell	Grand	Selje hotell
Antall rom	58	86	49
Antall senger	138	190	100
Inntekter (2013), 1000 kr.	7 937	24823*	10668
Driftsresultat, 1000 kr (2013)	625	98*	-1208
Antall ansatte (mai 2015)	7	40*	13

* inkl. 2 serv.bedr.(?)

Nedenfor følger bedriftenes egen beskrivelse, hentet fra deres søknad om å bli pilot i samfunshotellprosjektet. Som nevnt er det mer detaljerte beskrivelser i hovedrapporten/hvitboka fra pilotprosjektet, da innretningen i den enkelte pilot har utviklet seg i løpet av prosjektperioden. At bedriften er blitt med i pilotprosjektet har trolig hatt stor betydning for de prosessene som er påbegynt ved hotellene, og det er usikkert i hvilken grad disse hadde blitt initiert uten pilotprosjektet.

2.2.1 Grand hotell Bellevue, Åndalsnes

«Grand hotell

- *Turisthotellet ved foten av Trollstigen der naturopplevelsene står i kø i tilknytning til dine ferie og fritids eller dine kurs og konferansebehov.*
- *Grand Hotel sin sentrale beliggenhet i Åndalsnes og ved foten av majestetiske Romsdalstinder tilbyr en unik utsikt til våre gjester. Bare noen minutters gange skiller oss fra Romsdalsfjorden og Rauma Elv.*
- *2 minutters gange til tog stasjon og buss holdeplass*
- *Hotellet har 86 rom. Samtlige ble renoverert i 2012/2014,*
- *Alle rom er utstyrt med bad /toalett /dusj*
- *Røykfrie rom*
- *Skrivebord med arbeidslys*
- *Telefon*
- *Flatskjerm med digital tv på alle rom*
- *2 romslige suiter med egne balkonger*
- *Ca. 190 senger totalt*
- *Vår historie går tilbake til 1800-tallet og kan gjenoppleves fra mange kilder overalt på hotellet. Generelle fasiliteter:86 rom, spisesaler, à la carte restaurant, bar, spisesal, selskapslokaler, pub, uteservering, kurs-/konferanseavdeling, tv, heis, røykfrie rom, serveringstilbud, rom for allergikere, resepsjon, parkeringsplass, parkering for buss, oppholdsrom, møte/utstillingsrom, minibar, kopimaskin, kabeltv, hår føner, handikapvennlig, handikaptaolett, fjordutsikt, familierom, bredbånd, trådløst internett.*
- *Hotellet har pr. i dag helårs drift. Men er sesongbasert med hovedvekt på sommeren. Dvs. at vinter høst og vår er til tider rolige perioder.*
- *Målsetningen vår er å tilføre hotellet oppgaver som fører til at vi kan bidra med flere helårs arbeidsplasser og ikke bare sesong arbeid.*

*Grand Hotell mener vi fyller alle kriterier som legges til å kunne være et Samfunnshotell.»
(Samfunnshotell i Rauma)*

I søknaden skisseres følgende aktuelle områder med utviklingspotensial:

«Samfunnsoppgaver som er interessante som en mulighet for hotellet/Raumasamfunnet

- *Helsesektoren*
Det er viktig her å vurdere hvilke tjenester som til en hver tid kan legges ut med hensyn til Offentlig anbud. Områder som bør vurderes i et prosjekt er:
 - *Sykehotell for pasienter i en overgangsfase mellom sykehus og sykehjem*
 - *Tilrettelagt bolig for eldre heimeboende for en avlastningsperiode*
 - *Matservering/ombringning til eldre*
 - *Trening for personer med spesielle treningsbehov*
- *Utsalg/presentasjon av lokal husflid/kunst:*

Området har en rekke produsenter av lokal husflid og kunst, og disse trenger flere salgssteder og utstillingsplasser. Grand Hotel kan være et slikt utstillingsvindu for lokale produsenter. Rauma har også mange smykkeprodusenter og kunstnere. Etc: Rauma Ullvarefabrikk, Trolltinn, Hau`n Håndlaga, Gunnar Bø Rosemåling, Smykkedesigner Birgitte Zijlstra, Smykkedesigner Solveig Indrebø

- *Utsalg/presentasjon kunstnere/fotografer: Mange lokale kunstnere og fotografer*
- *Drift av kulturhus: Hotellet har samlokalisering med Rauma Kulturhus. Man bør se på hvilket tjenester som hotellet kan gjennomføre for kulturhuset.*
 - *Vaktmester*
 - *Billettsalg*
 - *Programansvar*
 - *Utvikling av forretningsområde som man felles kan utvikle*
- *Lokale møteplasser Raumasamfunnet*
 - *NæringsPub.*
 - *Nordveggen som utviklingsselskap i Rauma gjennomfører hver måned en møteplass på Grand Hotell. Lignende møteplasser kan tenkes utvikles ved hotellet og kan også arrangeres av hotellet.*
- *Andre arrangement som kan driftes:*
 - *Turistinformasjon: Informasjonsavdeling med tilrettelagt informasjon for hotellets og kulturhusets gjester. Hotellet har i dag mange gjester som ønsker de gode opplevelsene, men som ikke vet om at de finnes her. Vi ønsker å bygge en kultur for at hotellets ansatte skal være ambassadører for hvilke aktiviteter som kan tilbys i området. Opplæring og sertifisering av ansatte så de kan være guider om og i Romsdalsnaturen.*
 - *Fasilitator for næringslivet: Næringslivet i Rauma er avhengig av hotell tilbuda som hotellet kan tilby både overfor kunder, samarbeidspartnere og ansatte. Det er viktig at dette kan være et tilbud gjennom hele året.*
 - *Fasilitator for festivalene i Rauma: Rauma har store festivaler som RaumaRock og Norsk Fjellfestival. Samarbeidet med hotellet er allerede godt på mange områder, men dette bør utvikles videre.*

*Med dette som bakgrunn søker vi om å bli med som pilot som Samfunshotell.»
(Søknad om deltakelse i pilotprosjektet, Samfunshotell i Rauma)*

2.2.2 Vågå hotell, Vågåmo

«Beskrivelse av hotellet

Vågå Hotell er lokalisert midt i sentrum av Vågå, en distriktskommune med vel 3700 innbyggere i Nord-Gudbrandsdalen. Vågå Hotell ble etablert som Villa Hotell i 1945 og begynte som et familieeid- og drevet hotell. Etter at familien Villa gav seg på 1980-tallet, har det vært diverse eiere,

bl.a. Spåtind-gruppen, før dagens eiere Suat Catalgöl og Daiva Mitkute kjøpte hotellet og overtok driften i 2009.

Vågå Hotell har 58 rom; 50 doble og 8 enkle. Hotellet har stor spisesal, flere stuer, kafe og pub, svømmebasseng med badstuer, møterom (3 stk.) og mørkerom for fotofremkalling og fotokurs. Hotellet har helårsdrift. Innvendig har hotellet tradisjonell Gudbrandsdalsstil. Hotellet er langstrakt, dvs. stor grunnflate og bygget på flere plan. Hotellet har de siste 4 årene vært gjennom en kontinuerlig opprustingsprosess, men det står fortsatt igjen en del for å oppfylle alle krav til dagens standard, bl.a. krav til universell utforming.

På sommerstid har hotellet 12-15 årsverk, men antallet tilsatte varierer gjennom sesongen. På vinterstid er det kun 5-6 tilsatte. Hotellet har lange åpningstider, og daglig frokost- og middagsservering. Kundene til Vågå Hotell er i hovedsak:

- Yrkesreisende – øst/vest
- Folk fra seilfly-/hanglidersmiljøet
- Firmagrupper og lag/organisasjoner
- Deltagere på årlige folkemusikktreff som Novembertreffen og Januartreffen
- Deltagere på Morten Krogvold sine fotokurs (4-5 kurs per år)
- Begravelser
- Møter for lokale bedrifter, lag og organisasjoner

Vågå Hotell er som nevnt midt i Vågå sentrum, hvor også kommuneadministrasjonen ligger, i tillegg til skole, barnehage og hovedtyngden av handels- og servicefunksjoner i Vågå kommune. Vågå Næringspark og Vågå Næringshage med et mangfold av ulike næringsaktører ligger i umiddelbar nærhet til Vågå Hotell. Tidligere gikk rv. 15 gjennom Vågå sentrum og rett utenfor Vågå Hotell, i 2007 ble imidlertid denne veien lagt utenfor Vågå sentrum. Det er bussforbindelse (Norway Bussekspress og lokale rutebusser) til Vågå sentrum med holdeplasser noen få hundre meter fra Vågå Hotell. Nærmeste togforbindelse er Otta stasjon, ca 30 km fra Vågå sentrum. Det er ingen flyforbindelse i nærheten.» (Søknad om deltakelse i pilotprosjekt «Samfunnshotellet».)

Og videre om aktuelle muligheter og utviklingspotensial:

«Potensiale/muligheter/ønsker for fremtiden for Vågå Hotell

Vågå Hotell med alle de kvaliteter som hotellet innehar, de attraksjoner som regionen har å tilby og med vertskapet sitt sterke ønske og vilje om å skape mer aktivitet og trekke flere gjester, har et stort potensiale for næringsutvikling. Konkret ønsker vertskapet:

- Hovedmålet for hotellet er å skape mer trafikk og oppnå flere gjester.
- Mer aktivitet på vinterstid – finne nye markeder og kundesegmenter.

- *At hotellet skal bli mer brukt av lokalbefolkninga- ta tilbake rollen som et naturlig samlingspunkt i Vågå sentrum.*
- *Ønsker at hotellet skal bli tilrettelagt for alle målgrupper, dvs. oppfylle krav til universell utforming.*
- *Basere hoteldriften på mer lokal betjening.*

Vertskapet på Vågå Hotell mener det kan ligge et potensiale for utvikling ved å feks:

- *Ha mer fokus på å trekke til seg et kjøpesterkt segment (både fra Norge og utlandet)*
- *Styrke salgs- og markedsføringsfunksjonen, øke samarbeidet med andre aktører/tilbydere av aktiviteter og opplevelser i området for å styrke produktutvikling og totalopplevelsen.*
- *Økt fokus på produktutvikling, for eksempel:*
 - *Gjøre mer ut av tilknytningen til foto og Morten Krogvold – bli Norges fotohotell og fotolocation nr. 1.*
 - *Motorsykkelenusiaster i Tyskland som ønsker å dra til Norge på vinterferie/vintercamp – lage opplegg spesielt rettet mot disse.*
 - *Lage «pakker» - tilrettelegge for skiinteresserte – stort potensiale i langrenn, telemark, slalom og snowboardmulighetene i området.*
 - *Lage til hyggelig uteservering. oBlåhøl/Jetta/Vole – fantastisk flott og lett tilgjengelig turterreng i umiddelbar nærhet til Vågå Hotell. oNordlys – markedsføre dette!*
- *Tiltak for i større grad å trekke til seg lokalbefolkningen i Vågå og regionen.*

Selv om en har en oppfatning av hva man ønsker, er ikke alltid veien som fører til målet like klar. Vågå Hotell ønsker derfor å bli med i pilotprosjektet for å komme i gang med våre ideer og kanskje også få nye og andre innspill til tiltak vi kan sette i verk.» (Søknad om deltakelse i pilotprosjekt «Samfunshotellet».)

2.2.3 Selje hotell, Selje

«Samfunshotellet

Selje Hotel er eit typisk distriktshotell som har teke samfunnsansvar i snart 40 år. Familien Berge har sidan 1976 halde hotellet ope tolv månader i året, med servicetilbod tjuefire timar i døgnet. Sommarsesongen har stort sett medført godt belegg og gode økonomiske resultat, medan drift i vintersesongen har vore kalkulerte tapsprosjekt.

På grunn av bra likviditet, regulering av investeringar, og vedlikehald etter økonomisk evne, har ein berga heilårsarbeidsplassane, også i nedgangstider. Alle økonomiske forpliktingar er innfridde, sjølv om belegget og omsetnaden generelt gjekk ned dei seinare åra. Samstundes minka innbuartalet i kommunen. Mager kommuneøkonomi har også svekka aktivitet og nyskaping i lokalsamfunnet.

Fullservicehotellet

Selje Hotel byr på 49 rom, restaurant, bar/dansesal, salongar, konferansesal, symjebasseng, treningssenter, badstover, spa/thalasso, utebad, og stor hage med trapp ned til stranda. Hotellet eig

også *Frimannsbua kystkro* og *Selje Sjøsportsenter*. Sjå vedlegg for meir detaljert info om fasilitetane. (Vedlegg . 8.).. *Seljemagasinet* nr. 28.)

Merkevarehotellet

Det er vanskeleg å finne ein aktivitet eller eit arrangement i nærområdet der *Selje Hotel* ikkje har vore initiativtakar, nøkkel-aktør, eller i det minste nær samarbeidspartnar. Hotellet har vore motor i skaping og marknadsføring av *Selje* som reisemål og kulturell arnested. 1000 årshistorie og "Storm ved Stad" var og er hotellet sitt viktigaste utgangspunkt for å bygge *Selje* som merkevare. **Selje Hotel har skapt sin eigen "Seljefilosofi" basert på merkevarebygging** og med tema innan helse, kultur, natur og velvere. Samarbeid på tvers av sektorane har vore ein visjon for mange forskning- og utviklingsprosjekt hotellet har gjennomført.

Døme på eigne prosjekt:

-*Selje Spa Thalassoopna* i 2000, etter fire års planlegging og eit samarbeidsprosjekt med mellom andre *Innovasjon Norge*. Thalassosenteret har 12 behandlingsrom og sjøvassbad, og er det einaste saltvass-behandlingstilbod (thalasso) i Skandinavia.

-*Selja Aktiv* 1980-2000. Eit «Stress ned og kom i form» produkt.

-*Revmatarprosjekt* 1986 i samarbeid med *Selje fysikalske og Sentralsjukehuset* i Sogn og Fjordane.

-*Prosjekt Seljeprogram* 2006-2009: eit omfattande tilbod der psykolog, idrettspedagog, høgskulemiljø, fylkeskommunen, spesialterapeutar m.fl. har delteke i planlegging og gjennomføring. Målgrupper innan næringsliv, seniorgrupper og langtidssjukemelde har gjennomført eit *Seljeprogram*. Evaluering er gjennomført av Høgskulen i Sogn og fjordane og Universitetet i Bergen.»

Og vidare om aktuelle muligheter og utviklingspotensial:

«Steg for steg

Kjerneprodukta gjennom mange år vil halde fram, tilført ny giv og nye tilbod. Anlegget vil bli oppgradert med nytt utstyr både på kjøken, i restaurant og i behandlingsavdelinga. Hotellet skal vera attraktivt som møtestad, og som regionen si "storstøve", blant anna ved å tilby spanande menyar og matopplevingar i fleire prisklassar.

Dersom hotellet blir del av dette historiske pilotprosjektet, vil fleire eksisterande samarbeidsplaner med kommunen kunne gjennomførast utan altfor store investeringar.

Ein etasje kan raskt tilpassast med mottaksrom, opphaldsrom, nye senger på gjesterom m.m. Hotellet har også planar om eit spesielt "lys&varme-rom" som erstatning for lite vintersol.

Hotellet vil samarbeide med til dømes Selje Fysikalske, kommunar, NAV, og Selje Ressurs om ulike bruksområde og tilbod:

Rehabilitering/rekreasjon-jamfør Samhandlingsreforma.

Avlastning og eldreomsorg blir modernisert ved at hotellet tilbyr langtidsopphald (både privat og offentlig finansiering).

Langtidsjukmelde-nye innovative prøveordningar for opphald og terapeutiske tilbod.

Symjeopplæring og trening for både skule, idrettslag og helsevern.

Ei stor mengde grunnlagsdata, utført planlegging, nyskapande finansieringsmodell og rik prosessdokumentasjon vil gje verdifull erfaring som raskt kan overførast til nytte for andre samarbeidsplanar mellom distriktshotell og lokalsamfunn.» (Søknad om deltakelse i pilotprosjektet, Samfunnshotell i Selje)

3 EVALUERINGEN

3.1 Innsats

Hvem som endelig skulle være pilotbedrifter ble avklart i løpet av april 2014, og det første møtet ble avholdt medio juni 2014. Den aktive prosjektperioden vil altså være litt over ett år da prosjektet avsluttes sett fra bedriftenes side. Selv om bedriftene har vært innforstått med initiativet til å søke piloten, er det svært kort tid med tanke på at man skal legge grunnlaget for en omstilling som må være forankret i bedriftenes konkrete situasjon og realistisk vurdering av framtidsutsiktene.

Kommunal- og regionaldepartementet (KRD, nå Kommunal- og moderniseringsdepartementet KMD) bevilget kr. 6 980 000,- fordelt over to år, for å prøve ut idéer og arbeidsopplegg i de tre pilotbedriftene. Det er også lagt ned en betydelig arbeidsinnsats fra deltakerne i de lokale arbeidsgruppene både fra det offentlige og næringslivet, og fra bedriftseierne selv. Finansieringen fra KRD er altså supplert med bidrag fra lokalt næringsliv og kommune. Vi har ikke estimert verdien av dette arbeidet, da usikkerheten ved et slikt estimat likevel ville vært betydelig.

3.2 Aktiviteter

Prosjektet har vært drevet av SIVA sentralt i Oslo, som har hatt det overordnede ansvaret og styringen for samtlige tre piloter. SIVA har hatt ansvaret for å forankre prosjektet og sørge for en felles prosessledelse, som ble ivaretatt av Lillehammer kunnskapspark. SIVA sørget også for å engasjere Wood arkitektur + design arkitektkontor, som fikk i oppdrag å vurdere potensial og komme med forslag til tiltak i de enkelte bedrifter. Hver pilot har fått utarbeidet ei «mappe» med tegninger og forslag til hvordan lokaler og arealer kan utnyttes.

Arbeidet lokalt har vært ledet av lokale prosjektledere tilknyttet næringshage (Vågå) eller lokalt utviklingselskap (Åndalsnes og Selje). I tilknytning til hver pilot ble det opprettet en lokal ressursgruppe bestående av representanter fra næringsliv, administrasjon og andre relevante personer, for eksempel fra videregående skole, regionråd, o.l.

Alle piloter har gjennomført tre workshops – én-to i regi av Lillehammer kunnskapspark, SIVAs sentrale prosjektledere og én i regi av Wood arkitektkontor. SIVAs prosjektledere

har hatt nær kontakt gjennom telefon og møter med lokale prosjektledere og bedrifter, i alle fall inntil de interne prosessene i SIVA kompliserte SIVAs styring av prosjektet.

3.3 Resultater

Fase 1 i piloten skulle, foruten rigging av selve prosjektet, munne ut i at hotellene hadde fått innspill til relevante bruksområder, prioritert tiltak og inngått intensjonsavtaler med de aktuelle leietakerne. Det har vært lite materielle resultater i bedriftene, men det var verken formålet i fase 1 eller å forvente etter så kort tid.

De strukturelle forholdene skissert i forrige kapittel legger jo en del føringer for hvordan man kan tenke seg å gjennomføre prosjektet. Den opprinnelige ideen med å drive utleie av intermediære senger for kommunen viste seg relativt fort ikke å være en realistisk vei videre for noen av pilotene, heller ikke i Selje der de fysiske forholdene allerede ligger godt til rette for en slik utvikling. Den bærende tanken om funksjonsdeling og samlokalisering er likevel ikke forlatt, men har tatt litt forskjellig retning i pilotene litt avhengig av bedriftseier og lokalt utgangspunkt.

Det er også en del forhold i de enkelte bedriftene som har hatt innvirkning på gjennomføringen. Selje hotell skiftet eiere rett før/i oppstartsfasen av prosjektet, og de nye eierne var innforstått med og interessert i opplegget som var skissert med intermediære tilbud til kommunen. Blant annet på grunn av kommunens økonomiske situasjon lot dette konseptet seg ikke gjennomføre. Da prosjektet dreide bort fra dette, begynte eierne i større grad selv å søke etter aktuelle driftskonsept mer uavhengig av prosjektet, og mer i retning av «vanlig hoteldrift».

I Selje er det i juni 2015 stiftet en næringsdrivende stiftelse, Stiftinga Sankta Sunniva, Selja og Stad. Stiftelsens formål er «formidling, forvaltning og forskning knytt til Selja kloster- og helgenanlegg, Selja og Stad....drive næring og vera vertskap ... og utvikle varige verdier for lokalsamfunn og næringsliv i området.» (Prospekt juni 2015:2) Stiftelsen har fått overdratt det gamle kommunehuset i Selje («Sunnivahuset») fra kommunen vederlagsfritt. Der skal det drives ulike tilbud og aktiviteter som gagnar flere næringsdrivende i bygda og lokalsamfunnet, f.eks. turistinformasjon, bibliotek, forskningsplass (UiB) i tilknytning til kloster- og pilegrimssenter, etablering av et nasjonalt pilegrimssenter for kystleia, o.l. Det er også planer om at Stiftelsen skal være teknisk arrangør i forbindelse med ulike temakonferanser, for eksempel i regi av Klosterakademiet. Stiftelsen er tiltenkt mange av de oppgaver som et destinasjonsselskap naturlig har. Økt aktivitet i tilknytning til Sunnivahuset vil bidra til større aktivitet også for både samfunnshotell og andre servicebedrifter i Selje, men i en mer tradisjonell reiselivssetting.

Samlokalisering av ulike infrastrukturtiltak for «formidling, forskning og forvaltning» og utvikling av oppgaver som betjener flere behov lokalt og eksternt, er en over- eller videreføring av tanken bak samfunnshotellet, men med den forskjell at oppgavene implementeres utenfor hotellbedriften og slik kan komme flere deler av lokalsamfunnet til gode. Økt aktivitet i regi av Stiftelsen og i tilknytning til Sunnivahuset vil også styrke driftsgrunnlaget for aktiviteten i samfunnshotellet både i form av overnatting, servering og andre tilbud. Intensjonen i samfunnshotellprosjektet er slik sett både opprettholdt og videreført.

På Åndalsnes har det vært Wenaasgruppen som har eid selve hotelleiendommen, og driften har vært ivaretatt av et familieeid driftsselskap på åremål. I løpet av piloten har eierne bestemt seg for å selge. Driftsselskapets leieavtale varer ytterligere tre år, og det hersket naturlig nok usikkerhet om hvem som kunne bli nye eier, og hvordan salget eventuelt ville påvirke driften på lengre sikt. Ett alternativ kunne jo være at en ny eier selv ønsket å drive hotellet. Det er klart at med en slik usikkerhet rundt framtidig driftssituasjon kan det være vanskelig å beholde entusiasme for langsiktig strategiutvikling eller gå inn med store investeringer. Det er imidlertid nå avklart at to av eierne i driftsselskapet overtar eiendommen gjennom et separat eiendomsselskap, og at hotelldriften som før blir organisert i et driftsselskap.

At eierskapet til bygningsmassen ved Grand er avklart, bidrar til at forutsetningene for å følge opp aktuelle handlingsalternativer gjennom konkrete tiltak og investeringer er langt bedre. At det er skapt usikkerhet rundt framtida som har lagt en demper på investeringslysten for driftsselskapet, når et langsiktig eierskap til bygningsmassen ser ut til å endres er ikke til å undres over. I hvilken grad den situasjonen også har hatt innflytelse på at det synes å ha vært vanskelig å komme videre med de konkrete forslag som har vært drøftet er usikkert, men også «de små» og mindre kostnadskrevenne tiltakene bør være fundert i en langsiktig plan.

Vågå hotell er den bedriften som i konkrete planer og tiltak har kommet lengst i løpet av pilotperioden. Vågå hotell har fått et investeringstilskudd fra Vågå kommune og det er etablert et treningssenter med åpningsdato 29. juni 2015. Å få etablert et treningssenter i Vågå er noe som kommunen har arbeidet med i lengre tid, og som nå blir realisert i lokalene til Vågå hotell. Tiltaket er imidlertid ikke et ektefødt barn av samfunnshotellprosjektet, men etableringen av treningssenteret er likevel et tiltak godt i tråd med i ånden til samfunnshotellet. Lokalene i hotellet nyttes til tilbud primært rettet mot lokalbefolkning, men som trolig kan komplettere tilbudet på en god måte også til enkelte av de turistsegmentene hotellet har i dag, eksempelvis luftsportsmiljøet tilknyttet Rikssenteret for hang- og paragliding.

Etablering av treningssenteret er et godt bidrag til å øke det lokale besøket til hotellet med potensial for salg og servering, og bidra til å knytte hotellet nærmere lokalsamfunnet.

Hotellets svømmebasseng og badstue er opprustet og knyttes sammen med senteret for å øke utnyttelsen av bassenget. Basseng og badstue vil utgjøre et komplementært og attraktivt tilbud i tilknytning til treningssenteret, og som kan bidra til å avlaste hotellets driftskostnader med svømmebassenget. Gjenåpningen av Jutul Kroa vil passe godt i et slikt konsept, samtidig som et slikt serveringssted kan bidra til at hotellet gjenoppretter rollen som samlingspunkt for lokalbefolkning, lokale lag og foreninger, som har vært et segment det har vært ønskelig å utvikle et bedre tilbud til.

3.4 Arbeidsformens relevans

Det har vært avholdt to eller tre workshoper i tilknytning til hver pilotbedrift. Deltakelsen i disse har vært begrenset til de involverte på hvert sted, ikke alle piloter samlet. Den første i regi av Lillehammer kunnskapspark (LKP) som prosessdriver for å avdekke aktuelle og mulige strategier, målsettinger og oppfatninger blant ulike aktører som kunne gi relevante innspill til prosessen, klargjøre sine behov og eventuelle krav til passende tilbud. Arbeidet inkluderte også konseptutvikling, markedsanalyse og i samarbeid med arkitektene videreutvikle varemerke og kommunikasjon. Den andre workshopen ble gjennomført i regi av Wood arkitekter, som var engasjert for å visualisere et arkitektonisk uttrykk for aktuelle romplaner og tiltak. Prosjektlederene i SIVA har også fulgt prosjektet tett, og i perioden fram til november hatt så godt som ukentlig kontakt lokale prosjektledere, samt besøkt pilotene.

Det er noe forskjellige oppfatninger om arbeidsformen, særlig mot prosjektets slutfase da kontakten med prosjektledelse og SIVA avtok. Det er på mange måter vanskelig å skille selve arbeidsformen fra tidsperspektivet, men det er klart at tidsbehovet til å gjennomføre statusanalysen og forankre utviklingsretningen i bedriftene var undervurdert. I de tilfellene der det var kommune/næringssselskap som initierte prosjektsøknad på vegne av hotellet er det naturlig at forankringen i bedriftene er svakere enn om bedriftene selv sto ansvarlig. Det har vært nevnt at det kanskje ble lagt for mye vekt på forankringen i kommunen på bekostning av forankring i selve bedriften, selv om den bærende idéen i prosjektet var kopling mot kommunens behov. At deltakelsen ikke kostet pilotbedriftene noe i rene penger kan samtidig ha bidratt til å gjøre forpliktelsen for deltakelsen mindre.

I den første workshopen gikk lokale prosjektledere og bedriftseiere igjennom arbeidsmetodikken til Lillehammer kunnskapspark for å identifisere mål, målgrupper, markeder, potensial og strategi. Det er nyttig og bra å legge fram nye tanker og få aktørene til å løfte blikket slik det ble gjort der. Slike prosesser må imidlertid være nettopp prosesser, og her ble prosessdriver borte for deltakerne fra den videre prosess etter gjennomføringen av workshopene. Å gå igjennom en slik øvelse innledningsvis er viktig for bedriftene, men minst like viktig er det at resultatene som framkommer i arbeidet forankres hos alle aktuelle aktører, slik at videre arbeid i bedriften faktisk bygger på disse resultatene.

En arbeidsmetodikk basert på workshoper forutsetter framdrift og kontinuitet hvis de skal være verdt innsatsen og ikke bare bli en «happening». Det som er framkommet i intervjuene etterlater tvil om dette har fungert optimalt i pilotprosjektet. Workshop 2 ble drevet i regi av arkitektkontoret som var engasjert for å finne fysiske løsninger, men disse ble i følge informanter i mindre grad basert på resultatene som kom fram i workshop 1, og gjennomgangen ble først og fremst rettet mot fysiske ombygginger/endringer.

Arkitektenes forankring og kjennskap til de enkelte lokalsamfunn, steder, bedriftene og deres økonomi var i utgangspunktet begrenset. Ingen av pilotene har så langt funnet sin form i arkitektenes forslag, og eventuell iverksetting vil medføre til dels store ombyggings- og investeringskostnader. Det er tiltak som ikke uten videre kan implementeres uten grundige planer og prosesser, og klarere markedsforankring. Ordet «luftslott» er blitt nevnt. En statusanalyse med større vekt på markedskoplinger kunne muligens tilført de fysiske forslagene større realisme.

Når det er sagt, har prosessen absolutt hatt sine positive sider. Pilotene har fått luftet egne prosjektanker og vurdert realismen i dem. I en utviklingsprosess kan det være vel så viktig å få sjalte ut ikke realiserbare prosjekter som å finne og iverksette nye tiltak. Å legge noen baller døde kan være en innfallsvinkel til å få åpnet opp for nye tanker og idéer som kan være fruktbare for videre utvikling og omstilling. Selve prosessen og oppmerksomheten fra SIVA har bidratt til at pilotene har måttet tenke igjennom sin situasjon på en annen måte enn de trolig ville gjort ellers. At prosjektledelsen fra SIVA har fulgt prosjektet tett, har også bidratt til å bringe inn synspunkter utenfra lokalsamfunnet så vel som andre momenter i diskusjonen.

En viktig verdi er også at lokalsamfunnet ble invitert inn på en «dugnad» og fikk lov til å mene noe om hotellet, noe som ikke nødvendigvis er enkelt eller opplagt sett fra hotelleiernes side. Det åpnet opp for lokalt engasjement og for at avhengigheten mellom hotellet og lokalt næringsliv/kommune ble synliggjort. En slik erkjennelse av at man har felles interesser har lagt grunnlag for nye samarbeidskonstellasjoner og gode utviklingsprosesser.

3.5 Viktige forutsetninger

Momenter som bør vies oppmerksomhet ved en videreføring:

- Å sikre forankring, involvering og «commitment» fra bedriften, inkludert tid til strategisk arbeid
- Å sikre tilstrekkelig involvering av aktuelle aktører i lokalsamfunnet
- Å sikre et godt og grundig gjennomarbeidet grunnlag for utviklingsbeslutninger og klargjøring av mulighetsrommet – statusanalyse

- Å sikre at det avsettes tilstrekkelig tid til prosessene

Å sikre bedriftens involvering

For to av de tre pilotbedriftene ble søknaden til SIVA initiert og formulert av næringsutviklingsaktører i kommunen. Den tredje søknaden ble for så vidt initiert og formulert av hotellet selv, men den bedriften skiftet eiere før prosjektet startet.

De fleste distriktshoteller vil ha begrensede ressurser til å fange opp slike initiativ som kom fra SIVA på egen hånd. Dessuten blir ressurser til strategisk arbeid ofte nedprioritert til fordel for de daglige oppgavene. Når det blir tilbudt eksterne ressurser uten store forpliktelser og økonomisk innsats fra bedriften vil det nok være veldig vanskelig ikke å være interessert i deltakelse. Samtidig er det en forutsetning for at en omstilling skal lykkes at bedriften er så dedikert til prosjektet/resultatene at prosessen følges opp, selv etter at det ikke lengre er tilgang til eksterne ressurser. Det er jo på mange måter da bedriftens virkelige arbeid begynner.

Det kan som bedriftseier være vanskelig å forholde seg til at eksterne og ukjente personer har synspunkter på «hvordan jeg skal drive min bedrift», dersom prosessen ikke er godt forankret og god dialog er opprettet. En god prosess bør være basert på lydhørhet overfor bedriftens selvbylde, samtidig som det tillates at nye blikk tilfører nye impulser. Det bør også være klare krav til bedriftens forpliktelser for deltakelse, for eksempel gjennom en egenandel, eller liknende.

Prosessene er viktige, men vil ofte ha et bedre fundament når det er gjennomført en systematisk analyse av nåsituasjon og mulighetsrommet. Den bør omhandle både de fysiske forutsetningene i bedriften, men endringer/tilpasninger der kan ikke sees uten vurdering av aktuelle markeder. Arkitektene i samfunnshotellprosjektet har lagt stor vekt på de fysiske rammebetingelsene og de foreslåtte tiltak forutsetter til dels omfattende endringer i eksisterende bygningsmasse. Samfunnshotellene er sjelden i en økonomisk situasjon som i utgangspunktet tillater store investeringer, men å få et framtidig mål («visjon»), som også kan angi innretningen på tiltak som kan iverksettes uten store kostnader, vil kunne være et strategisk viktig grep. *En avgjørende suksessfaktor vil være at samfunnshotellet selv identifiserer seg med en slik plan og gjør den til sin egen.*

Å involvere viktige aktører i lokalsamfunnet

Den viktigste drivkraften bak pilotprosjektet er å sikre samfunnshotellene mer stabile driftsforhold og bedre økonomi. Dette ut fra en erkjennelse av at disse bedriftene ikke har muligheter til å gjøre dette utelukkende på overnattingstrafikk, da den sesongutjevner yrkesbetingede trafikken framfor alt lokaliserer seg til mer sentrale steder. Samtidig representerer samfunnshotellene likevel viktig infrastruktur for annet næringsliv og en

møteplass for innbyggerne i lokalsamfunnet hele året, mens den ferie- og fritidsbetingede overnattingstrafikken er konsentrert til noen få måneder, fortrinnsvis sommerstid.

Mulighetsrommet for å sikre mer stabile driftsforhold ligger derfor først og fremst i å utvikle tilbud som etterspørres i lokalsamfunnet og av lokalbefolkningen. Det kan gjøres enten gjennom ren utleie av lokaler, eller gjennom tilbud som appellerer til lokale markeder. Det å involvere representanter for næringsliv, kommune, frivillige organisasjoner og lag til å delta i en omstillingsprosess vil i seg selv være et tiltak for å bedre koplingen til lokalsamfunnet. Dette kan gjøres gjennom workshops eller andre typer møter, som i samfunnshotellprosjektet. Dette er gjerne engasjerte og opptatte personer med velfylte kalendre. *For at disse representantene skal opprettholde engasjement i en omstillingsprosess, er en avgjørende suksessfaktor at det er framdrift i prosessen/workshopene, og at det informeres om hva som skjer.*

Å legge grunnlaget for aktuelle utviklingsretninger

I samfunnshotellprosjektet gikk det lang tid fra prosjektideen først ble lansert og initiert, og til prosjektet ble implementert av Kommunal- og regionaldepartementet gjennom SIVA. Forprosjektet som ble utarbeidet før pilotprosjektet tok utgangspunkt i en samlokaliseringsmodell med andre aktiviteter i hotellets lokaler, som da ble leid på ordinær basis. Helsetjenester og intermediære senger var hovedfokus, og oppdraget var å «teste ut om distriktshotellenes behov for mer stabil drift kan koples mot kommunens nye oppgaver innen samhandlingsreformen»⁶. Som allerede nevnt ble dette konseptet forlatt underveis, og pilotene konkluderte i stor utstrekning med at det var nødvendig og ønskelig å fortsette å «bruke hotellet til hotell», men å finne alternative bruksmåter/ tilbud som baserte seg på lokale behov og lokalbefolkningen. Det er derfor mulig det burde vært tilført større dose av hotellfaglig kompetanse i pilotene, som kunne sparret både piloter og arkitekter.

Forprosjektet er grundig og godt dokumentert om distriktshotellenes situasjon på et overordnet nivå, og om alternative konsept for helserelatert virksomhet som kunne være aktuelle for distriktshoteller. Situasjonen i den enkelte pilot er også gjennomgått, men så vidt oss bekjent er det ikke gjennomført en markedsbasert mulighetsanalyse med utgangspunkt i pilotenes konkrete situasjon basert på *regionale* fortrinn eller ulemper, tilgjengelighet eller attraksjoner annet enn i form av workshops. *En kritisk suksessfaktor vil være å skape et realistisk mulighetsrom i krysningspunktet mellom nasjonale, regionale og lokale forutsetninger som sammen med bedriftens «selvbilde», egen kunnskap og kompetanse kan gi alternative utviklingsbaner.*

⁶ Samlokaliseringsmodell - Samfunnshotellet som utleier, SIVA 2013:2.

Tid er viktig for forankring og involvering

Omstilling er sjelden noen 'quick fix' – vi har nevnt det tidligere men gjentar det her: Det tidsmessige aspektet for å forankre denne typen omstillingsprosjekt har nok vært undervurdert. Ikke bare skal det tenkes nytt i tradisjonell hotelldrift, men også helt nye fagområder enten det skulle dreie seg om helse, bibliotek eller kino. I hvilken grad tegninger og forslag fra arkitektene er basert på bedriftenes tanker eller arkitektenes eget syn på muligheter er det motstridende meninger om. Faktum er at tegningene ikke synes lagt til grunn for videreutvikling av bedriftene. Å kunne forholde seg til en mappe med tegninger, enten den visualiserer egne tanker eller snur opp ned på egne planer, må nødvendigvis være en prosess som tar tid. Bedriftene vil i varierende grad ha planer og planene vil i varierende grad være konkretisert.

Vår erfaring fra liknende prosjekt⁷ tilsier at gjennomgangen av bedriften, identifisering av kritiske punkter og aktuelle tiltak bør være en prosess som ikke forhastes. I det nevnte omstillingsprosjektet er det brukt om lag ett år kun for å utarbeide en mulighetsstudie. Da er det brukt relativt lang tid til dialog, samhandling og observasjon i hver enkelt bedrift, for å identifisere «sjelen» i bedriften og hvordan den kan tilpasses ulike markeder. I dét prosjektet er det brukt et designbyrå, der man i samfunshotellprosjektet har brukt arkitektene til å komme med forslag til samfunshotellene. Skal pilotbedriftene virkelig kunne internalisere mål, visjoner og tiltak, forutsetter dét tid til bearbeiding og modning av aktuelle og alternative forslag. *En kritisk suksessfaktor her vil være å gi prosessen den tid som trengs for forankring og genuin involvering.*

3.6 Konsekvenser for organisering av omstilling i andre distriktshoteller

- Det må settes av tilstrekkelig tid til gjennomføringen, og mer enn det har vært i pilotene. Det er viktig for at planer og tiltak skal kunne finne «sin form» relatert både til bedrift og lokalsamfunn.
- Det må vies tilstrekkelig oppmerksomhet til forankring i og involvering av bedriftene, og avsettes tilstrekkelig tid til dialog. Ett viktig grep kan være gjennomføring av en statusanalyse som basis for klargjøring av mulighetsrommet.
- Det må sikres at bedriften inngår med et forpliktende samarbeid, og er dedikert til en omstillingsprosess. Det er også erfaringer fra andre prosjekt av denne typen. Det kan være aktuelt å vurdere en egenandel eller andre tiltak som forplikter bedriftene til eget ansvar.
- Det har ikke vært kontakt mellom bedriftene direkte, noe som bør vurderes, for eksempel i form av workshop. Slik kontakt i form av samlinger har gitt gode erfaringer i andre omstillingsprosjekt. Bedriftene der har, i tillegg til arbeidet i egen

⁷ F.eks. et omstillingsprosjekt for høyfjellshoteller i Oppland, som ØF også følgeevaluerer.

bedrift, etablert et åpent og tillitsfullt faglig nettverk basert på felles erfaringer som har gitt nyttige innspill og impulser til hverandre. Det forutsetter imidlertid en viss tidskoordinering av prosessene.

- Å involvere lokale ressurspersoner er et viktig grep for å klarlegge lokale brukeres behov og utveksle kompetanse. De involverte ressurspersoner må brukes rasjonelt.

4 AVSLUTNING OG OPPSUMMERING

Det har ikke vært bare enkelt å gjennomføre denne evalueringen samtidig med at både SIVA og prosjektet var gjenstand for en gjennomgripende omorganiseringsprosess. Hvordan prosjektgjennomføring og -resultat ville vært *uten* endringer i prosjektledelse er ikke mulig å vurdere. Sagt på generelt grunnlag er det imidlertid sjelden heldig å skifte så radikalt som det ble gjort her. Man kan heller ikke se bort fra at denne prosessen kan ha påvirket synspunkter på prosjektet som er framkommet i intervjuene. Det kan også hende det fins ytterligere analyser eller annen dokumentasjon som ville nyansert våre vurderinger, uten at vi dermed har oversikt over det. Vurderinger og konklusjoner er basert på det skriftlige materiale som har vært tilgjengelig og intervjuer med involverte. Vi mener likevel at vi har fanget mange viktige problemstillinger som oppstår i forbindelse med slike omstillingsprosjekt – der har vi også trukket på erfaringer med andre tilsvarende prosjekter.

Omstillingsprosessene i pilotene har tatt litt ulik vending, og prosjektet vil kanskje av noen oppfattes som om målene ikke er nådd. En viktig innsikt av prosjektet er imidlertid at det settes i gang gode prosesser som må få tilstrekkelig tid til å modnes og få ta sin egen retning. Pilotprosjektet har på ulike måter bidratt til omstillingsprosesser som har vært bra og nyttige i de tre pilotene, og da er det antakelig av mindre betydning om målene endres underveis. At det er opprettet nye, tildels bransje- og sektoroverskridende nettverk lokalt, som har gitt fruktbare tilbakemeldinger, åpnere kommunikasjon og kontakt mellom aktører i lokalsamfunnet og bedrift har trolig bidratt til gode resultater.

Prosjektledelsen fra SIVA har samlet trådene mellom pilotene og hatt tett kontakt med de lokale prosjektlederne. Slik har erfaringer og innsikt blitt overført mellom *pilotprosjektene*, men det ville trolig også vært nyttig for *pilotbedriftene* om de hadde hatt kontakt med hverandre. Det er jo de som har skoen på, og har felles problemer og erfaringer.

Prosjektperioden har vært svært kort, og det har vært enkelte uforutsette forhold knyttet til eierskap og prosjektinnretning som har tatt tid å få avklart. Det er etter vår mening derfor for tidlig å «slippe pilotbedriftene» gjennom å avslutte pilotprosjektet nå. At mange brikker har falt på plass, gjør at man først nå har plattformen for omstilling å stå på som er nødvendig for å komme videre. Dette momentet blir ytterligere forsterket etter at de organisasjonsmessige endringene i SIVA skapte usikkerhet i gjennomføringen av piloten.

5 REFERANSER

Gundersen, F. og Juvkam, D. (2013): *Inndelinger i senterstruktur, sentralitet og BA-regioner*, NIBR-rapport2013:1. NIBR: Oslo.

Teigland, Jon (1978). Om markedsgrunnlaget for en lokal overnattingsbedrift (Samfunnshotell): Et eksempel fra Rissa kommune. Skriftserie Odh, vol. 17. Oppland distriktshøgskole: Lillehammer.

Thon, Sverre (1993). Vertskap i Norge: norsk hotell- og restaurantvirksomhet gjennom tidene. Norsk hotell- og restaurantforbund: Oslo.

Reinsli, Brit B og Nereng, Jarle (2013). Samlokaliseringsmodell – samfunnshotellet som utleier. SIVA: Oslo.

Omstilling i distriktshoteller – nye roller som samfunnshotell?

SIVA har på oppdrag av Kommunal- og regionaldepartementet (nå Kommunal- og moderniseringsdepartementet) gjennomført et pilotprosjekt med sikte på å omstille overnattingsbedrifter på mindre tettsteder (distriktshoteller). Hovedmålet med piloten var å finne måter å kombinere distriktshotellenes behov for mer sikker og stabil drift med lokalsamfunnenes behov for andre tjenester og tilbud.

Tre distriktshoteller i henholdsvis Vågå, Selje og Åndalsnes har gjennomgått pilotprosjektet med tanke på å vinne erfaringer med denne type omstilling for en senere utvidelse av tilbudet. Evalueringen har lagt vekt på å avdekke hvilke forutsetninger som syns å være viktige for at en omstilling skal lykkes, og hva som kan ha bremsert slike prosesser i pilotbedriftene.

ØF-rapport 8/2015

ISBN nr: 978-82-7356-749-9