



Hans Fredrik Sørdal
Flakstad kommune
Flakstadveien 371
8380 Ramberg

24.08.2017

Vår referanse: Helge Dønnum
Deres referanse: Hans Fredrik Sørdal

Bistand i forbindelse med utredning og strategi for Lofoten til å håndtere veksten i antall turister

1. Innledning

Jeg viser til den hyggelige og interessante diskusjonen vi hadde i sommer og e-post av 11.8. Vi finner muligheten om å gi bistand i forbindelse med utredning og strategi for Lofoten til å håndtere veksten i antall turister som veldig interessant. Som lovet i e-posten min har vi nedenfor beskrevet hvordan bistanden vil kunne gjennomføres. I tillegg gis en oversikt over hvilke konsulenter som vil lede og gjennomføre bistanden.

Vi ønsker å legge opp til en prosess der hvor vi bidrar med vår erfaring og kompetanse, samtidig som vi sikrer et lokalt eierskap på tvers av aktører i regionen for den strategien og de tiltakene som vi utvikler sammen.

2. Om oppdraget

Lofoten som destinasjon er helt på topp i verden takket være den fantastiske naturen. De siste årene har Lofoten opplevd en eventyrlig vekst i antall besøkende. Sommeren 2017 har vært et år godt år for turisme, men flere besøkende illustrer også de utfordringene vi diskuterte i sommer: **mangel på toaletter, søppelhåndtering, parkering, veier, skilting, bærekraftige stier m.m.** På sikt kan dette forringe Lofoten som turistdestinasjon, og også føre til en mer negativ tilnærming til turister fra lokalbefolkningen. Som ordfører er du selvfølgelig klar over denne vanskelige balansegangen.

Helt forskuddsvis ser vi noen utfordringer som vi tror er viktig å adressere for at Lofoten fortsatt skal være en attraktiv turistdestinasjon i fremtiden.

1. **Lofoten må klare å balansere tilgjengelig infrastruktur med antall turister.** Ulike typer turister gir ulike utfordringer og sammensetningen av turistene varierer i løpet av året. Slik sett er behovet for løsninger og tiltak bredt sammensatt. Noen tiltak haster for eksempel mer enn andre. Til sammen viser dette et behov for å sortere behovene, utarbeide tiltak, utarbeide kalkyler for tiltakene og utarbeide en handlingsplan der tiltak prioriteres og tidfestes.

- Den andre utfordringen gjelder **finansiering av å utbedre infrastrukturen** som turistene kan benytte seg av. Slik situasjonen er i dag bærer kommunene mye av kostnaden ved veksten i tilreisende, mens næringslivet nyter godt av den samme veksten. Et paradoks er at kommunene får økonomiske overføringer basert på antall fastboende og at belastningen som følge av turismen medfører ikke hensyntas til tross for at Lofoten har ca 17 besøkende per fastboende.

En konkret løsning for å adressere dette er turistskatt. En annen finansieringsmodell, som blant annet har vært prøvd i Lofoten, er ulike typer frivillige ordninger. Eksempel på dette er at lokalt næringsliv bidrar med finansiering av tiltak som styrker destinasjonen som reiselivsprodukt.

3. Vår tilnærming

Nedenfor har vi kortfattet beskrevet en mulig prosess for å **løse utfordringene med å balansere- og finansiere tilgjengelig infrastruktur for økt bærekraftig turisme.**



Oppstart

Sentralt i denne fasen er å sikre at Flakstad kommune og eventuelle samarbeidskommuner har en felles forståelse av hva prosjektet skal levere, og hvordan dette skal gjøres. Endelig omfang bestemmes, og eventuelle delleveranser identifiseres. Endelig prosjektmandat og omfang fastsettes i samarbeid mellom Flakstad kommune, eventuelle samarbeidskommuner og PwC.

Hva er utfordringene og behovene?

Etter en god problemforståelse er det ofte fristende å hoppe rett til å identifisere mulige løsninger, som for eksempel turistskatt for å dekke inn kostnadene for å utbedre antall toaletter. Vår erfaring er imidlertid at dette kan være prematurt, og kan føre til at kommunene og næringslivet i Lofoten skaper et tilbud som ikke nødvendigvis møter de behovene ulike typer turister har. Derfor er det viktig at vi skaffer oss dybdeinnsikt i **faktiske behov** hos ulike type turister og turistoperatører, men også hos lokalt næringsliv, lokalbefolkningen, kommunene m.m.

I den første fasen er et av de viktigste suksesskriteriene og leveransene en felles forståelse av utfordringsbildet til Lofoten som turistdestinasjon og som et levende lokalsamfunn i fremtiden på tvers av de relevante aktørene. Gjennom statistikk og dokumenter, intervjuer og gruppearbeid, vil vi etablere dagens situasjon, ulike brukerbehov og gapet mellom disse. Dette gapet vil være utgangspunktet for det videre arbeidet. For å systematisere innsikten kan det være hensiktsmessig at det skilles mellom interessentenes behov før, under og etter turistens besøk. Sammen vil vi også definere tydelige mål og rammer for hva som skal oppnås. De viktigste interessentene og eventuelle avhengigheter denne prosessen har til andre nasjonale, regionale eller lokale prosjekter og prosesser vil også bli identifisert her.

En viktig del av utfordringsbildet som vi etablerer i første fase er også en SWOT-analyse hvor vi sammen analyserer dagens situasjon og identifiserer styrker og svakheter. Dette hjelper oss med å definere "hvor vi står i dag", bli enige om hvilke utfordringer som er, og hvilke muligheter Lofoten har. En potensiell effekt av å ikke gjøre noe i dag, er at Lofoten i fremtiden vil tape for andre destinasjoner i nærheten som Vega og Lyngsalpene. Her har man kommet lenger i utviklingen stedene som bærekraftige destinasjoner, og er enten sertifisert som en bærekraftig destinasjon (Vega) eller er i prosess (Lyngsalpene).

Hva er de mulige tiltakene ?

I overgangen mellom den første og andre fasen vil vi anbefale å innhente erfaringer og kunnskap fra turistdestinasjoner som opplever samme type belastning eller vekst som Lofoten. Nærliggende destinasjoner som Vega og Svalbard er naturlige kandidater som en følge av deres sertifisering som bærekraftig destinasjon (Vega) og turistskatt (Svalbard). Samtidig tror vi at destinasjoner som Venezia, Roma og Amsterdam og den nasjonale ordningen i Sveits er interessante å studere. Gjennom PwC-nettverket vil vi, om det oppleves interessant, kunne fasilitere studiebesøk for å studere en utvalgt destinasjon nærmere.

Vi vil bruke Design Thinking som metodisk tilnærming for å etablere løsninger for hvordan Lofoten kan bygge ut infrastruktur som imøtekommer turistenes behov og styrker Lofoten som bærekraftig reiselivsdestinasjon. Design Thinking er en innovasjonsmetodikk for utvikling av nye produkter, tjenester, opplevelser og forretningsmodeller. Design Thinking er et tverrfaglig verktøy som kobler design og teknologi og økonomi sammen til et effektivt konseptutviklingsverktøy.

Sentralt i Design Thinking er arbeidsmøter hvor forretningsforståelse, markedsanalyse, teknologiforståelse og innsikt i brukeratferd og brukerbehov kobles sammen for å identifisere og utvikle løsninger som møter behovene og utfordringene som er etablert i første fase. PwC vil i forkant av arbeidsmøtene utarbeide en liste over mulige tiltak. I arbeidsmøtet videreutvikles tiltakene. I tillegg settes tiltakene sammen i ulike pakker basert på utvalgte kriterier. Eksempler på kriterier kan være kvalitet, tid (fra planlegging til drift) og kostnad. Målsettingen med arbeidsmøte er å etablere og velge løsninger som skal inngå i handlingsplanen for utvikling av infrastruktur som blant annet sikrer tilgang på toaletter, kostnadseffektiv søppelhåndtering, tilstrekkelig parkering, bedre veier, skilting og bærekraftige stier.

Finansieringsmodeller

Som beskrevet over benyttes turistskatt i mange land. Venezia eller Roma som har sin *Tassa di soggiorno*. Amsterdam har byskatt på 5% på overnatting. I Sveits må alle som har overnattinger betale turistskatt som er delt i to. Den ene delen går til å dekke markedsføring og infrastruktur i regionene, mens den andre delen går til å forbedre turistopplevelsen. Allerede for ti år siden innførte Svalbard¹ en egen avgift for besøkende som skal bidra til å ivareta miljøet. Avgiften på 150 kroner per person legges på alle flybilletter, cruisebåttilletter eller andre befordringsmidler inn til øya. I løpet av ett år blir dette en betydelig sum som deles ut etter søknad to ganger i året.

¹ <http://svalbardposten.no/leder/turistskatt-og-natur-og-miljo/19.8736>

Når det gjelder frivillige ordninger, er dette en løsning som benyttes for å finansiere destinasjonsselskaper, der finansieringen skjer gjennom reiselivsbedriftenes medlemskap i destinasjonsselskapet. Når det gjelder finansiering av fellesgoder, så har dette vært prøvd tidligere. Arbeidsnotatet Nordlandsforskning skrev om prosjektet "Lofoten Winter" oppsummerer godt erfaringene med slike frivillige ordninger:

*"Fellesgodefinansieringsprosjektet i Lofoten viste tydelig de begrensninger som en frivillig ordning for finansiering av fellesgoder medfører. Prosjektet endte med å fastslå manglende betalingsvillighet innenfor det reiselivsrelaterte næringslivet og kommunene i regionen."*²

Det kan tenkes at det er større vilje i dag til å finne gode løsninger enn i 2009-2010, da det har vært mer fokus på de negative virkningene av økt turisme de senere årene og i det lange løp vil dette slå negativt ut for det reiselivsbaserte næringslivet også. Et tilleggsmoment er også at 2017 er FN's år for bærekraftig turisme. Dette kan brukes som en samlende plattform og argumentasjon vis-a-vis nasjonale myndigheter for behovet for handling i Lofoten.

Vi mener at en god prosess lokalt vil kunne bygge opp argumentasjonen for nødvendigheten av en form for lokal finansiering av infrastruktur. Utfordringen er å finne frem til en løsning som har lave administrasjonskostnader og som oppleves rettferdig, både blant de næringsdrivende og de som betaler avgiftene.

En viktig faktor er hvor mye inntekter det er mulig å generere. For eksempel kan det være slik at den finansieringsmodellen som gir størst inntekter ikke er den mest egnete innretningen, nettopp fordi det krever mye administrasjon eller andre uønskete sideeffekter.

For å finne frem til den beste finansieringsmodellen vil PwC utarbeidet et arbeidsnotat som skisserer alternative finansieringsmodeller. Arbeidsnotat inngår som faktagrunnlag i et arbeidsmøte der de ulike finansieringsmodeller vurderes og justeres. En sentral av diskusjonen vil for eksempel være hvordan en lokal turistskatt kan innrettes, og hvordan turistskatten kan være en prøveordning innenfor en begrenset tidsperiode. Jfr handlingsplanens planperiode over tre til fem år.

Handlingsplan

Handlingsplanen prioriterer tiltakene i en tre til fem års periode (avhengig av hva som er hensiktsmessig planperiode). I handlingsplanen vil det også fremgå hva som er det forventete samlede finansieringsbehovet for planperioden. Det samlede finansieringsbehovet brukes også for å dimensjonere konseptene for hvordan den for eksempel turistskatten skal innrettes.

For 2018 vil man implementere tiltakene som er enklest å realisere og som gir raske resultater for sommersesongen 2018. Parallelt med dette til planleggingen av implementeringen av tiltak for 2019 og 2020 starte. Handlingsplanen vil også identifisere de viktigste aktørene og deres roller og ansvar.

Underveis i arbeidet med handlingsplanen vil det være viktig med bred deltakelse for å sikre forankring og etterlevelse. Handlingsplanen danner grunnlaget for implementering av tiltakene.

²http://www.nordlandsforskning.no/getfile.php/1310337/Dokumenter/Arbeidsnotater/2014/Arbeidsnotat_1014_14%20%282%29.pdf (side 23)

Dokumentasjon og rapportering

Arbeidet dokumenteres i en egen rapport. I vår rapportering legger vi stor vekt på at vurderinger som er gjort i analyseprosessen kommer tydelig frem i sluttrapporten og at dette gjør leserne i stand til å trekke egne konklusjoner.

4. Personell

Roger Mortensen vil være ansvarlig partner på dette oppdraget. Oppdraget vil bli utført av Helge Dønnum, Fredrik Dingsør-Dehlin og Jon-Andreas Lunde Solberg. Disse vil utgjøre PwC sitt kjerneteam. Tillegg vil vi tilby et ekspertteam som bistår kjerneteamet med tildelte oppgaver innenfor sin spesialkompetanse. Disse har blant annet kompetanse innenfor design thinking og tjenestekonseptutvikling, arkitektur og ingeniørbaserte utredninger.

Kjerneteam



Helge Dønnum
Direktør

Prosjektleder

+47 95 26 01 98
helge.donnum@pwc.com

Helge har mange års erfaring innen planlegging av infrastruktur, steds- og byutvikling. Han har vært rådgiver for Drammen kommune i deres arbeid med å snu byen fra å være "Harryby" til dagens by positiv vekst og utvi. Helge har også bistått Visit Narvik og Narvikfjellet med å lage strategi for helårsturisme.

Helge har lang erfaring med å utvikle konsepter for infrastrukturtiltak, herunder å kartlegge hva som er det egentlige behovet, hvilket omfang bør det ha, hva skal man oppnå og hvilke krav skal tiltaket tilfredsstillende.

Relevant erfaring

- Drammen kommune: Rådgiver i forbindelse med kommunens arbeid med byutviklingsstrategi
- Visit Narvik og Narvikfjellet AS: Bistand i forbindelse med arbeidet strategi for helårsturisme og utvikling av Narvikfjellet
- Innovasjon Norge: Hvitebok for arrangementsturisme. Prosjektleder for å utvikle en strategi og veileder på hvordan byer og tettsteder kan bruke kultur- og idrettsarrangementer for å utvikle og styrke turistnæringen



Fredrik Dingsør-Dehlin

Senior manager

+47 97 53 64 14
fredrik.dingsor-dehlin@pwc.com

Fredrik har en mastergrad i samfunnsøkonomisk analyse fra Universitetet i Oslo. Han har 8 års arbeidserfaring som konsulent og har omfattende erfaring med utredninger innen samfunnsutvikling og samferdsel. Han har jobbet med flere konseptvalgutredninger og er en erfaren konseptutvikler.

Fredrik er ekspert på å identifisere, beskrive og verdsette virkninger som følge av ulike konsepter. Han har fokus på å fremstille konsekvensene av tiltak på en forståelig og enkelt tilgjengelig måte.

Relevant erfaring

- Statens vegvesen - Konseptvalgutredning av Buskerudbypakke 2
- Norsk Hydro ASA - Ringvirkningsanalyse av industriutbygging på Karmøy
- Skattedirektoratet - Samfunnsøkonomisk analyse av samordnet skatt- og avgift



Jon-Andreas Solberg

Senior Manager

+47 41 66 57 70
jon-andreas.solberg@pwc.com

Jon-Andreas er utdannet statsviter og har erfaring fra FN, Utenriksdepartementet og privat sektor. Han har jobbet med flere ringvirkningsanalyser for Nord-Norge, og trives med å jobbe i skjæringspunktet mellom politikk og økonomi.

Jon-Andreas har lang erfaring med prosesser og utredninger, og er opptatt av hvordan en kan kombinere tenkemåten fra ulike tilnæringsmåter og metoder som tjenstedesign, gevinstrealisering og stringent evalueringsmetodikk for å skape større innsikt og verdi for kunden.

Relevant erfaring

- Lovisenberg Diakonale Høgskole - prosessbistand til strategi- og vekstprosjekt
- Lederne - Næringsmessige konsekvenser av redusert petroleumsvirksomhet
- UDI - Brukerretting av søknadsprosessen gjennom tjenstedesign, gevinstrealisering og endringsledelse

Eksperteam



**Konstantinos
Tsilkos**
Direktør
Ekspert

+47 91 66 22 68
konstantinos.tsilkos@pwc.com

Konstantin er utdannet sivilingeniør og markedsøkonom, og har mer enn 20 års erfaring som konsulent og rådgiver for offentlig og privat sektor.

Konstantin er ekspert på strategi- og konseptutvikling. Flere av hans prosjekter handler om hvordan digitalisering endrer virksomhetsmodeller og tjenestekonsepser, og hvordan virksomheter kan bli mer effektive og heve kvaliteten på deres tjenestetilbud innenfor tilgjengelige økonomiske rammer.

Relevant erfaring

- Oslo kommune - Utarbeidelse av en helhetlig strategi for kultur- og idrettsetatens virksomheter med et tydelig fokus på synergier mellom områdene kultur, friluftsliv og idrett
- PwC - Utvikling og implementering av innovasjonssenter for konseptutredninger og tjenstedesign



**Kenneth
Kaspersen**
Partner - Kaluna
Ekspert

+47 91 66 22 68
kka@kalunanordic.com

Kenneth er sivilingeniør og gründer og har operativ erfaring fra planlegging og gjennomføring av multidisiplinære prosjekter både i privat og offentlig sektor, herunder infrastruktur- prosjekter.

Kenneth har lang erfaring med å lede prosjekter knyttet til kontinuerlig forbedring ved å identifisere og sammenfatte beste praksis ut i fra behov og rammebetingelser, samt planlegge for gevinstrealisering. Han har lang erfaring med å implementere dette både i prosjekter og større organisasjoner

Relevant erfaring

- Jernbaneverket – Utarbeidelse og implementering av kontinuerlig forbedringsledelse i forbindelse med prosjekter relatert til planlagte stopp i togtrafikken.
- Bane NOR - Beredskap og sikkerhet. Bistand i arbeidet med å utarbeide rutiner og gjennomføre relevante tiltak.
- Siemens München – Chestra Utvikling og implementering av metodikk og rammeverk for bruk i endringsprosjekter i Siemens worldwide.



Solveig Erdahl
Sivilarkitekt - Link
arkitektur
Ekspert

+47 91 55 58 68
soe@linkarkitektur.no

Solveig er sivilarkitekt og leder for Oslokontoret til Link Arkitektur. Solveig har 25 års erfaring som sivilarkitekt, faglig- og administrativ leder og har bred erfaring fra rådgivning, prosjektering og alle typer leveranser av arkitektrelaterte tjenester både til privat og offentlig sektor.

Solveig har deltatt i en rekke arkitektkonkurranser, fra små utviklingsprosjekter til store by- og stedsutviklingsprosjekter. Hun er ekspert på prosjekt- og prosessledelse av arkitektdisipliner gjennom tidligfase utredninger, transformasjon, konseptutvikling og steds- og eiendomsutvikling

Relevant erfaring

- Fjellhamar by og stedsutvikling – 2500 boliger, næring, undervisning
- Koksa Fornebu - by og stedsutvikling, nytt område for næring, boliger, undervisning
- Ski Øst – ny bydel i Ski kommune

5. Forventet ressursbruk

Forventet antall timer og dermed honorar avhenger av hvor utredningsbehovet. For eksempel vil antall timer i forbindelse med vurdering av mulige tiltak avhenge av hvor mange tiltak som skal vurderes. Tilsvarende vil det være for mulige finansieringsmodeller. Vi anbefaler derfor at vi gjennomfører et møte der vi går igjennom vårt forslag til tilnærming og avklarer ambisjonsnivået for bistanden. Et slikt møte vil kunne gjennomføres allerede i løpet av neste uke eller uken etter.

Vi har veldig lyst til å jobbe sammen med deg og dine kollegaer i Lofotrådet, og ser frem til å diskutere videre med deg.

Med vennlig hilsen,

Helge Dønnum

helge.donnum@pwc.com

T: +47 952 60 198