



# Omstillingsplan 2018–2020

## Dyrøy kommune



*Versjon: 1.2 - 5. september 2017*

**Behandlet av styringsgruppa: 5. september 2017**

**Vedtatt av kommunestyret: xx. oktober 2017**

## Innholdsfortegnelse

<b>1. Bakgrunn for omstillingsarbeidet.....</b>	<b>3</b>
1.1 Bakgrunn for omstillingsstatusen .....	3
1.2 Oppsummering av strategisk utviklingsanalyse og andre tiltak i strategi og forankringsfasen .....	3
1.3 Planprosessen .....	5
1.4 Plandokumentet .....	6
1.5 Avgrensninger .....	6
<b>2. Visjon og mål for omstillingsarbeidet.....</b>	<b>8</b>
2.1 Visjon for omstillingsarbeidet .....	8
2.2 Hovedmål.....	8
2.3 Effektmål .....	9
<b>3. Innsatsområder .....</b>	<b>10</b>
3.1 Sjømatnæring.....	11
3.1.1 Mål .....	11
3.1.2 Strategi .....	11
3.2 Opplevelsesnæring.....	12
3.2.1 Mål .....	12
3.2.2 Strategi .....	12
3.3 Eksisterende næringsliv .....	13
3.3.1 Mål .....	13
3.3.2 Strategi .....	13
3.4 Attraktivitet.....	15
3.4.1 Mål .....	15
3.4.2 Strategi .....	15
<b>4. Organisering av omstillingsarbeidet.....</b>	<b>16</b>
4.1 Beskrivelse av omstillingsorganisasjonen.....	16
<b>5. Ressursinnsats og finansiering .....</b>	<b>19</b>
5.1 Overordnet finansiering.....	19
5.2 Ressurser fordelt på innsatsområder.....	20
<b>Vedlegg.....</b>	<b>22</b>
1. Kommunikasjonsstrategi (pt ikke utarbeidet).....	22
2. Forslag til sammensetting av omstillingsstyre (pt ikke utarbeidet) .....	22

# 1. Bakgrunn for omstillingsarbeidet

## 1.1 Bakgrunn for omstillingsstatusen

Dyrøy er i en sårbar situasjon, særlig på grunn av sårbarhet knyttet til et ensidig og konkurranseutsatt næringsliv. Dyrøy kommune må tilrettelegge for vekst i eksisterende næringsliv og etablering av en bredere næringsstruktur. Dette skal gi kommunen et mindre sårbart næringsliv og sikre at sysselsettingen blir mindre sårbart for konjunktursvingninger.

Dyrøy har stor sysselsetting i offentlig sektor, samtidig som næringsstrukturen i privat sektor er relativt ensidig og svært konkurranseutsatt.

Kommunens befolkning er aldrende, med økende forsørgelsesbyrde, og utdanningsnivået er relativt lavt.

Arbeidsledigheten i kommunen er lav og ligger under landsgjennomsnittet. Samtidig er Dyrøy godt integrert med arbeidsmarkedet i sitt omland og ca. 1/3 av den yrkesaktive befolkningen pendler ut av kommunen.

Konsekvensutredning for Dyrøy er laget av Troms fylkeskommune (januar 2017). Fylkeskommunen konkluderer med at næringsmessig og demografiske omstillingsbehov kvalifiserer Dyrøy som omstillingskommune, og Dyrøy gis omstillingsstatus i inntil tre år fra 1.1.17 til 31.12.19 (Troms fylkeskommune, vedtak fylkesrådssak 25/17 den 14. februar 2017). Etter treårsperioden vil Troms fylkeskommune gjøre en evaluering av om omstillingsstatus skal forlenges i tre nye år.

## 1.2 Oppsummering av strategisk utviklingsanalyse og andre tiltak i strategi og forankringsfasen

Utviklingsanalyse Dyrøy kommune, datert 15. august 2017 beskriver Dyrøy kommune i regionalt perspektiv, komparative fortrinn for næringsutvikling i kommunen, utviklingsmuligheter rundt eksisterende næringsliv og kommunens rolle som tilrettelegger.

I arbeidet med den strategiske utviklingsanalysen er det gjennomført 22 separate intervjuer med representanter næringsliv, kommunal administrasjon, lokalpolitikk og organisasjonsliv. I tillegg ble det utsendt en spørreundersøkelse til i overkant av 100 personer. Mottakere var kommunestyremedlemmer, lag og foreninger, næringsliv og andre nøkkelpersoner. Svarprosenten lå på 40 %.

I tillegg til spørsmål knyttet til konkurransefortrinn, utviklingsmuligheter og kommunen som tilrettelegger, ble spørreundersøkelsen benyttet til å få innspill på mulig målsetting for omstillingsarbeidet, hvilke bransjer/næringer som har størst potensial for nye arbeidsplasser samt konkrete innspill på prosjekter med kontaktinformasjon for prosjekteierne. Det ble

dessuten spurt om innspill på nøkkelpersoner som må engasjeres i omstillingsarbeidet. Alle relevante innspill er hensyntatt i arbeidet med omstillingsplan.

Det ble gjennomført et folkemøte i Nordavindshagen den 14. juni, med om lag 50 deltagere. Målsettingen med møtet var utvikling av eierskap til Dyrøys utfordringer og forankring av kunnskapsgrunnlaget.

Deltagerne på folkemøtet ble i tillegg utfordret på innspill til mål for omstillingsarbeidet samt at de ble utfordret på å komme med innspill på innsatsområder og mulige tiltak og prosjekter. Innspillene er hensyntatt i arbeidet med omstillingsplan.

#### Den strategiske utviklingsanalysen – utfordringer:

Næringslivet i Dyrøy er ensidig og konkurranseutsatt. I tillegg er det stor andel sysselsetting innen offentlig sektor – over 50 %. Dette gjør kommunen særlig sårbar i forhold til næringsmessige endringer.

I tillegg er det aldrende befolkning, stor utpendling, befolkningsnedgang grunnet fødselsunderskudd og netto utvandring samt lavt utdanningsnivå.

#### Den strategiske utviklingsanalysen – muligheter:

Det som i utgangspunktet framstår som de mest interessante mulighetene for Dyrøy er:

- Naturgitte fordeler knyttet til naturen og havet/sjøen
- Beliggenhet og kommunikasjoner
- Eksisterende næringsliv, særlig knyttet til matproduksjon innen både blå og grønn sektor, og industri

Utviklingsanalysen foreslår følgende prioriterte innsatsområder for omstillingsarbeidet i Dyrøy:

- Havbruksnæring og leverandørindustri rettet mot havbruksnæring
- Opplevelsesnæring – reiselivsutvikling basert på natur, kultur og mat
- Eksisterende næringsliv – videre utvikling og knoppskytinger
- Sentrumsutvikling – utvikling av attraktivitet i sentrum

Det siste innsatsområdet – Sentrumsutvikling - vil ikke ha arbeidsplasser som målsetting, men skal understøtte de tre andre innsatsområdene.

Omstillingsplanen følger i all hovedsak utviklingsanalysens anbefalinger, med to unntak:

- Innsatsområdet Havbruksnæring og leverandørindustri rettet mot havbruksnæring er endret til Sjømatnæring og leverandørindustri rettet mot sjømatnæring. Denne

endringen gjør at en innenfor innsatsområdet kan fange opp både oppdrett, fiskeri og nye næringer innen sjømat.

- Det fjerde innsatsområdet Sentrumsutvikling, som i omstillingsplanen heter Attraktivitet. Begrepet attraktivitet favner bredere, og omfatter både bostedsattraktivitet og næringsattraktivitet. Sentrumsutvikling handler om begge deler, og er lagt inn som en egen strategi i innsatsområdet. I tillegg favner innsatsområdet Attraktivitet etablererkultur og ungdomssatsing, utvikling av kommuneorganisasjonen til å bli mer næringsvennlig og markedsføring av kommunen som bosteds- og næringskommune.

Omstillingsarbeid tar tid, og krever mye holdningsskapende arbeid. Dette må man ha forståelse for, samtidig som et omstillingsarbeid i praksis er nødt til å levere resultater fra dag 1 for å sikre nødvendig legitimitet. Denne balansegangen må også være en sentral del av kommunikasjonen i omstillingsarbeidet.

### 1.3 Planprosessen

Formannskapet i Dyrøy fattet den 18. april 2016 vedtak (sak 28/16) om å søke Troms fylkeskommune om omstillingsstatus.

Fylkesrådet i Troms gjorde den 14. februar 2017 som sak 25/17 vedtak om å innvilge omstillingsstatus til Dyrøy kommune.

Kommunestyret i Dyrøy vedtok den 9. mars å slutte seg til omstillingsprosjektet som vedtatt i fylkesrådssak 25/17. I samme møte ble Nordvind Utvikling KF engasjert som prosjektleder for gjennomføring av strategi- og forankringsfasen og som sekretariat for styringsgruppa.

Kommunestyret oppnevnte også styringsgruppe for strategi- og forankringsfasen. Styringsgruppa har hatt følgende sammensetting:

- Ordfører Marit Espenes – prosjektansvarlig/leder  
Varamedlem: varaordfører Stig Stokkland.
- Per Jensen  
Varamedlem: Ann-Brith Jensen
- Kenneth Karlsen  
Varamedlem: Fredrik Fredriksen
- Tone Pettersen  
Varamedlem: Trine Vårlund
- Knut Arne Johansen  
Varamedlem: Kine Mari Hansen
- Rådmann Erla Sverdrup

Utviklingsanalysen, omstillingsplanen og handlingsplan for det første omstillingsåret er utarbeidet av Proneo AS på oppdrag fra Dyrøy kommune.

## 1.4 Plandokumentet

Formålet med omstillingsplanen er å utvikle et plangrunnlag som begrunner og prioriterer bruken av de ekstraordinære midler som kanaliseres gjennom omstillingsstatusen.

Omstillingsplanen er utarbeidet tilnærmet parallelt med utviklingsanalysen. Arbeidet med utviklingsanalysen ble oppstartet i mai og avsluttet i august 2017. Forankring av planen og dens prioriteringer er dermed forankret i samme prosess som strategisk utviklingsanalyse. Plangrunnlaget ble utviklet i perioden juni til september 2017.

Omstillingsplanen har et tidsperspektiv på 3 år, fra 1.1.2018 til 31.12.2020. Tidsrommet fra Troms fylkeskommune ga omstillingsstatus i februar 2017 til 31.12.2017 er definert som strategi- og forankringsfasen i henhold til Innovasjon Norges anbefalinger på [www.regionalomstilling.no](http://www.regionalomstilling.no): "Når fylkeskommunen har gitt en kommune omstillingsstatus og bevilget midler til å lage en plan, er strategi- og forankringsfasen i gang".

Omstillingsplanen beskriver situasjonen forut for omstillingsøknaden og bakgrunnen for omstillingsbehovet, målene for omstillingsarbeidet og de prioriterte innsatsområder. Innsatsområdene gir uttrykk for satsingsområder eller veivalg for å nå målsettingene.

Omstillingsplanen skal vedtas av kommunestyret i Dyrøy kommune etter at den først er behandlet av styringsgruppe for strategi- og forankringsfasen. Styringsgruppa skal vedta forslaget til omstillingsplan å sende denne til kommunen for endelig behandling og vedtak.

Forventet dato for behandling i styringsgruppa er 5. september 2017. Endelig vedtak i kommunestyret forventes å bli den 12. oktober 2017.

Det skal utarbeides årlige handlingsplaner, som også skal vedtas av kommunestyret.

## 1.5 Avgrensninger

Forvaltning av og bruk omstillingsmidlene reguleres av Forskrift for distrikts- og regionalpolitiske virkemidler forvaltet av fylkeskommunene, sist endret fra 1.1.17, med tilhørende retningslinjer. Forskriften regulerer forvaltning og bruken av de distrikts- og regionalpolitiske virkemidlene over kap. 550 Omstillingsdyktig næringsliv og lokalsamfunn i distriktene og kap. 553 Omstillingsdyktige regioner. Omstillingsarbeid ligger under kap. 553 post 65 Omstillingsprogram ved akutte endringer i arbeidsmarkedet.

I følge retningslinjene vil det bety at tilskudd ikke kan dekke:

- Drift av næringsvirksomhet eller organisasjoner
- Direkte eller indirekte investeringer i virksomheters egenkapital

- Drift eller investeringer i statlige, fylkeskommunale eller kommunale lovpålagte oppgaver

Omstillingsmidlene skal i hovedsak brukes til forstudier og forprosjekter, unntaksvis hovedprosjekter. Tilskuddet skal ha utløsende effekt.

Prosjekter innenfor tradisjonell jord- og skogbruksdrift som kan tildeles støtte av det ordinære virkemiddelapparatet med midler fra jordbruksavtalen kan normalt ikke tildeles omstillingsmidler.

Omstillingsarbeidet er et ekstraordinært næringsutviklingsarbeid, og de forventede resultater av prosjekter og tiltak som støttes av omstillingsmidlene skal materialiseres i form av arbeidsplasser. Det betyr igjen at prosjekter med annen målsetting enn arbeidsplasser bare unntaksvis kan prioriteres. Eksempel på slike unntak kan være kompetanseutviklingstiltak eller tiltak med effekter innen utvikling av etablererkultur som nevnt i innsatsområdenes strategier.

## 2. Visjon og mål for omstillingsarbeidet

Dyrøy kommune skal tilrettelegge for vekst i eksisterende næringsliv og etablering av en bredere næringsstruktur.

Dette skal skje gjennom et bredt engasjement fra næringsliv, fra befolkningen og fra kommunen, stat og fylkeskommunen.

Omstillingsperioden vil vare i tre år fra 1. januar 2018 til 31. desember 2020. Etter denne treårs-perioden vil Troms fylkeskommune gjøre en evaluering av om omstillingsarbeidet skal forlenges i tre nye år, til utgangen av 2023.

### 2.1 Visjon for omstillingsarbeidet

Analysene i forprosjektfasen avdekker et betydelig vekstpotensial. Utfordringen ligger i å realisere dette potensialet gjennom å bidra til å utløse vekstkraften. Omstillingsplanen ivaretar den helhetlige tenkningen som trengs for visjonen:

#### ***Et attraktivt lokalsamfunn i vekst***

### 2.2 Hovedmål

Bidra til å utvikle og sikre 25 arbeidsplasser i Dyrøy i løpet av 3 år. En arbeidsplass skal forstås som ett årsverk. I tillegg skal omstillingsarbeidet bidra til økt robusthet i næringslivet.

Målsettingen for hele seksårsperioden, dersom omstillingsarbeidet forlenges etter 3 år, er 50 arbeidsplasser.

Periodisert og fordelt på innsatsområder vil målet se slik ut:

Prioriterte innsatsområder/år:	2018	2019	2020	Sum
Sjømatnæring og leverandørindustri rettet mot sjømatnæring	3	3	3	9
Opplevelsesnæring – reiselivsutvikling basert på natur, kultur og mat	1	2	3	6
Eksisterende næringsliv – videre utvikling og knoppskytinger	4	3	3	10
Attraktivitet*	-	-	-	-
<b>Sum arbeidsplasser pr år og totalt</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>25</b>

\* Attraktivitet – innsatsområdet vil ikke ha arbeidsplasser som målsetting, men skal understøtte de tre andre innsatsområdene.



Arbeidsplassene skal måles via innrapportering fra enkeltprosjekter ved hjelp av prosjektlederrapporten. Prosjektlederrapporten er en del av prosjektleders sluttrapport til leder for omstillingsarbeidet. Det er altså de arbeidsplasser omstillingsarbeidet bidrar til å sikre og skape, gjennom å støtte enkeltprosjekter, som skal regnes med.

Innenfor hvert enkelt innsatsområde er det beskrevet delmål.

### 2.3 Effektmål

Den direkte effekten av omstillingsarbeidet vil være realiseringen av hovedmålet på 25 (50) nye arbeidsplasser.

Dette vil legge grunnlaget for ny vekst og optimisme, det vil føre til kompetanseutvikling og økt bolyst. Dyrøy vil bli mer attraktivt for etablering av nye bedrifter og legge grunnlaget for netto innflytting.

For å følge denne utviklingen foreslås følgende årlige måleindikatorer:

- Befolkningsutvikling og demografisk sammensetting
- Nyetableringer - etableringsfrekvens
- Sysselsettingsutvikling i form av arbeidsplassvekst
- Resultat i Kommune NM

En ønsker å legge opp til raskt å kunne korrigere strategi underveis i omstillingsarbeidet. Kunnskap om de ulike effektene av omstillingsarbeidet vil utvikles løpende, blant annet gjennom å foreta ulike målinger underveis.

### 3. Innsatsområder

Forslag til enkelttiltak/prosjekter for hvert innsatsområde beskrives i årlige handlingsplaner.

Under hvert enkelt innsatsområde er det angitt strategier, benevnt med bokstav (A til O) og navn. Disse finnes også igjen under de enkelte innsatsområder i Handlingsplanen.

Omstillingsprogrammet vil gjennomgående og innenfor alle innsatsområder, arbeide for å utvikle møteplasser, stimulere til økt samarbeid og være diskusjonspartner og pådriver for næringslivet i Dyrøy.

Å prioritere innsatsområder i en såpass tidlig fase vil alltid være en balansegang mellom å forsøke å stake ut en langsiktig kurs for hele omstillingsarbeidet, samtidig som man gir nødvendig rom for å kunne gjøre andre prioriteringer underveis i perioden.

Et vellykket omstillingsarbeid må være fundert på strategisk, langsiktig tenking. Samtidig vet en at mange forutsetninger for næringsutvikling kan endre seg dramatisk bare på få år. Det er derfor viktig at omstillingsarbeidet er fleksibelt, tar tak i muligheter man i dag ikke ser og fatter nødvendige beslutninger underveis, samtidig som man har et langsiktig fokus.

### 3.1 Sjømatnæring

Sjømatnæring og tilknyttet leverandørindustri representerer et betydelig utviklingspotensial i Dyrøy. Næringa opplever betydelig vekst, styrket av globale megatrender, og regionen har store ambisjoner knyttet til å ta del i denne veksten.

Strategi- og forankringsfasen har avdekket et betydelig utviklingspotensial innen særlig leverandørindustri til havbruksnæring, men også innen fangst og produksjon av annen type sjømat.

Med dette utgangspunktet, kombinert med Dyrøys beliggenhet for sjø- og landtransport, tror vi det er betydelige muligheter for utvikling av økt sysselsetting, omsetning og verdiskaping både innen sjømatnæring og leverandørindustri.

#### 3.1.1 Mål

Minimum **9 nye arbeidsplasser** i sjømatnæring i Dyrøy innen 2020.

Periodisert vil målet se slik ut:

	2018	2019	2020	Sum
Sjømatnæring	3	3	3	<b>9</b>

Delmål:

- 1 til 2 nye bedrifter i omstillingsperioden
- Minst 4 bedriftsutviklingsprosjekter i omstillingsperioden
- Minst 2 prosjekter knyttet til rammebetingelser og kompetanse gjennomført i omstillingsperioden

#### 3.1.2 Strategi

- Proaktivt arbeid.** Proaktivt arbeid mot sjømatnæring og tilgrensende næringer for å avdekke utviklingspotensial og mulige knoppkytninger samt identifisere utviklingsprosjekter og arbeide for å tiltrekke seg aktivitet
- Bedriftsrettede tiltak.** Støtte ulike bedriftsrettede tiltak med utgangspunkt i ideer fra bedriftene
- Rammebetingelser.** Aktivt jobbe for å bedre de utfordringer for vekst havbruksnæring selv peker på – attraktive sjøarealer, lokaliteter og næringsarealer på land
- Kompetanse.** Bistå havbruksnæring i å avdekke behov og etterspørre kunnskap og kompetansehevende tiltak samt initiere og gjennomføre ulike tiltak i samarbeid med relevante FoU-miljø

## 3.2 Opplevelsesnæring

Opplevelsesnæring er en av verdens raskest voksende næringer, og Nord-Norge opplever økt vekst og større oppmerksomhet både nasjonalt og internasjonalt.

Innsatsområdet omfatter reiselivsutvikling basert på natur, kultur og mat, og med fokus på utvikling av opplevelser.

Innsatsområdet blir av svært mange pekt på som en potensiell vekstnæring i Dyrøy, men det er utfordrende at den lokale reiselivsnæringen framstår som relativt lite utviklet. Det finnes flere etablerte aktører, men de er små. Arbeidet med utviklingsanalysen har avdekt at det er flere nye etableringer på gang, men erfaringsmessig vil det ta tid før disse er vel etablerte. Innsatsområdet vil utnytte mange av Dyrøys fortrinn – natur, beliggenhet, kystkultur og matproduksjon- samtidig som man henger seg på og forsterker en allerede kraftfull satsing på reiselivsnæring i regionen.

Utvikling av kulturnæring – altså opplevelser basert på kultur – omfattes av innsatsområdet.

Utvikling av opplevelsesnæring og Dyrøy som opplevelsesarena vil bidra til å utvikle attraktivitet for Dyrøy som bo- og arbeidssted.

### 3.2.1 Mål

Minimum **6 nye arbeidsplasser** i opplevelsesnæringen i Dyrøy innen 2020. Periodisert vil målet se slik ut:

	2018	2019	2020	Sum
Opplevelsesnæring	1	2	3	<b>6</b>

Delmål:

- 1 til 2 nye bedrifter i omstillingsperioden
- Minst 4 bedriftsutviklingsprosjekter bedrifter i omstillingsperioden, hvorav minst 2 er samarbeidsprosjekt hvor regionale aktører er involvert
- Minst 2 prosjekter på kompetanse og samarbeid gjennomført i omstillingsperioden

### 3.2.2 Strategi

- E. **Tilgjengelighet og kapasitet.** Bidra til å bedre reisemålets tilgjengelighet og til å øke kapasiteten på reisemålet
- F. **Opplevelsesproduksjon.** Bedriftsrettede tiltak knyttet til utvikling av nye og videreutvikling av eksisterende opplevelsesprodukter.
- G. **Kompetanse og samarbeid.** Bistå opplevelsesnæring i å avdekke behov og etterspørre kunnskap, kompetansehevende tiltak og samarbeidstiltak samt initiere og gjennomføre ulike tiltak i samarbeid med relevante FoU-miljø

### 3.3 Eksisterende næringsliv

Det er viktig å skape positiv utvikling i de bedriftene som allerede finnes i kommunen. Det er enklere å skape økt sysselsetting og vekst med utgangspunkt i det etablerte næringslivet enn å bygge opp nye bedrifter.

Erfaringene fra andre omstillingskommuner viser at eksisterende bedrifter, med bistand fra omstillingsarbeidet, relativt raskt kan bidra til utvikling av sysselsetting og verdiskaping lokalt.

Omstillingsarbeidet må jobbe aktivt opp mot eksisterende næringsliv for å avdekke utviklingspotensial og støtte ulike bedriftsrettede tiltak med utgangspunkt i de ideene og planene bedriftene har.

Ideene kan resultere i både knoppskytinger (nye bedrifter), nye forretningsområder i eksisterende bedrifter eller effektivisering for økt lønnsomhet.

Innsatsområdet kan også dekke bistand til gründere og etablerere som vil starte egen virksomhet, uavhengig av bransje.

Innsatsområdet er bransjeuavhengig.

#### 3.3.1 Mål

Minimum **10 nye arbeidsplasser** i eksisterende næringsliv i Dyrøy innen 2020. Periodisert vil målet se slik ut:

	2018	2019	2020	Sum
Eksisterende næringsliv	4	3	3	<b>10</b>

Delmål:

- 1 til 2 nye bedrifter i omstillingsperioden
- Minst 4 bedriftsutviklingsprosjekter i omstillingsperioden
- Minst 2 prosjekter på kompetanse og samarbeid gjennomført i omstillingsperioden

#### 3.3.2 Strategi

- H. Proaktivt arbeid.** Proaktivt arbeid mot eksisterende næringsliv for å avdekke utviklingspotensial og mulige knoppskytinger samt identifisere utviklingsprosjekter
- I. Bedriftsrettede tiltak.** Støtte ulike bedriftsrettede tiltak med utgangspunkt i ideer fra bedriftene
- J. Nettverk og klynger.** Økt konkurransekraft gjennom å bidra til å utvikle og holde liv i samhandlingsarenaer for lokalt næringsliv samt etablere relevant nettverk med eksterne nærings- og kompetansemiljø

- K. **Kompetanse.** Bistå eksisterende næringsliv med å avdekke behov og etterspørre kunnskap og kompetansehevende tiltak samt initiere og gjennomføre ulike tiltak i samarbeid med relevante FoU-miljø
- L. **Gründere og nyetablerere.** Støtte opp under konkrete bedriftsutviklingsprosjekter fra gründere og nyetablerere – uavhengig av bransje

### 3.4 Attraktivitet

Begrepet attraktivitet omfatter både bostedsattraktivitet og næringsattraktivitet.

Innsatsområdet favner sentrumsutvikling, som handler om både attraktivitet som bosted og attraktivitet for næringsaktivitet. Et - slik det oppleves og kommuniseres i dag – lite attraktivt sentrum i Dyrøy, er et hinder for utvikling av ny og videreutvikling av eksisterende næringsaktivitet og det fremmer ikke bostedsattraktivitet.

I tillegg favner innsatsområdet å tilrettelegge for en sterk innovasjons- og entreprenørskapskultur i Dyrøy, utvikling av kommuneorganisasjonen til å bli mer næringsvennlig og markedsføring av kommunen som bosteds- og næringskommune.

Innsatsområdet vil ikke ha arbeidsplasser som målsetting. Innsatsområdet vil i hovedsak være et kommunalt ansvar. Omstillingsorganisasjonens rolle vil være knyttet til å øke kunnskapsgrunnlag, påpeke behov og initiere prosesser overfor kommunen. Innsatsområdet er svært viktig for å skape en varig endringskultur og positiv utvikling i Dyrøy.

#### 3.4.1 Mål

Dyrøy skal være en attraktiv og relevant kommune for

- næringslivet å etablere, drive og utvikle bedrift i
- innbyggerne å bo i
- gjester å besøke

Delmål:

- Minst 4 gjennomførte tiltak/prosjekter i omstillingsperioden som bidrar til å øke attraktiviteten i sentrum i Dyrøy med tanke på bedriftsetableringer
- Initiere og sette i gang prosjekt Næringsvennlig kommune, gjennomført i løpet av 2018

#### 3.4.2 Strategi

M. **Sentrumsutvikling.** Bidra til å sette i gang og drive prosesser som utvikler sentrum som attraktiv næringsarena og som møtested for kommunens innbyggere og besøkende

N. **Etablererkultur og ungdomssatsing.** Motivere til entreprenørskap og innovasjon gjennom hele oppvekstløpet. Engasjere og stimulere endringsagenter og kreative miljø. Utvikle entreprenørielle ferdigheter gjennom å initiere, legge til rette for og gjennomføre ulike kompetansehevende tiltak

O. **Næringsvennlig kommune.** Utvikle kommuneorganisasjonen til å bli mer næringsvennlig og markedsføre Dyrøy som en kommune som er attraktiv å drive næring i, attraktiv å arbeide i og attraktiv å bo i

## 4. Organisering av omstillingsarbeidet

### 4.1 Beskrivelse av omstillingsorganisasjonen

Dyrøy kommune har i strategi- og forankringsfasen jobbet aktivt med å finne en optimal organisering av gjennomføringsfasen.

Følgende generelle faktorer er vektlagt i dette arbeidet:

- Behovet for å skape engasjement og involvering
- Behovet for at aktørene må ta ansvar for utviklingen
- Bevissthet omkring betydningen av roller og ansvar

I tillegg har Dyrøy kommune selv lagt følgende forutsetninger inn i arbeidet med organisering:

- Omstillingsstyret skal oppnevnes av kommunestyret i Dyrøy kommune
- Kommunen skal oppnevne leder av omstillingsstyret
- Omstillingsstyret skal ha tung næringslivsrepresentasjon – gjerne flertall
- Dyrøy kommune ansetter programleder
- Det er ønskelig med enkel og ressurseffektiv organisering
- Det er ønskelig å utvikle og bygge kompetanse lokalt
- En vil involvere, bygge på og forsterke eksisterende utviklingsressurser og –miljøer dersom det er mulig
- Det legges opp til en organisering som ivaretar behovet for tett samarbeid mellom kommunens politiske og administrative ledelse og omstillingsorganisasjonen.

Basert på dette ble det til utarbeidet fire ulike modeller for organisering:

1. Programorganisering. Programleder tilsatt i Dyrøy kommune, tjenestested sentraladministrasjonen
2. Programorganisering. Programleder tilsatt i Dyrøy kommune, tjenestested Nordvindshagen
3. Aksjeselskap. Det etableres eget aksjeselskap der programleder tilsettes. Tjenestestedet mulig både i kommunehuset, hos Nordvindshagen eller andre steder
4. Programleder ansatt i Nordvind Utvikling KF, tjenestested Nordvindshagen

De ulike modellene ble utredet av prosjektorganisasjonen i et eget notat datert 11. juli 2017. Notatet ble utsendt til styringsgruppen den 12. juli, med frist for tilbakemelding den 20. juli.

*Notatet gjør følgende vurderinger av modellene:*

*Det er klare styrker med alle modellene, men erfaring fra andre omstillingsprogram og større prosjekter/program tilsier at det er svært viktig at programleder blir en del av et team. Dette momentet kan hensyntas i alle alternativer, men er kanskje vanskeligst få til i modell 1 Programorganisering tjenestested kommunehuset.*



*Videre har det i flere program vært ei utfordring der skillelinjene mellom kommunal drift og utviklingsarbeid blir for uklare. Dette kan også være en utfordring i modell 1. Vi vil derfor ikke anbefale denne modellen.*

*Måten en organiserer omstillingsarbeidet må ivareta en utadrettet og ekstern funksjon. Programleder jobber i stor grad med prosjekter i næringslivet, med bedriftsutvikling, nettverksbygging og kompetansetiltak. Da bør en sørge for at en tilrettelegger for at dette arbeidet kan utføres hensiktsmessig. Både modell 2 Programorganisering med tjenestested Nordavindshagen, modell 3 Aksjeselskap og modell 4 Nordavind Utvikling KF kan ivareta dette hensynet på en god måte.*

*Modell 3 Aksjeselskap er brukt i flere omstillingsområder, både med heleide kommunale selskaper og selskaper der andre aktører er inne på eiersiden. Det er en organisasjonsmodell næringslivet kjenner seg igjen i, og aksjeloven bidrar til tydelighet omkring roller og ansvar for styret (omstillingsstyret), ledelsen (programleder) og drift av selskapet.*

*Ulempen er at Innovasjon Norge ikke anbefaler løsningen av hensyn til at andre eiere enn kommunen kan ha andre interesser. Et heleid kommunalt selskap vil imidlertid stille seg annerledes. For relativt sett mindre omstillingsprogrammer kan kostnader med formalkrav knyttet til etablering og drift av aksjeselskaper (stiftelse, revisjon, regnskap, endringer av styresammensetting o.l.) likevel tale i mot løsningen.*

*Dersom en velger å legge omstillingsarbeidet ut i et aksjeselskap kommer Lov om offentlige anskaffelser inn i bildet, idet kommunen da pr definisjon kjøper tjenester fra selskapet (penger overføres fra kommunen til selskapet og det ytes en motytelse – omstillingsarbeid – for dette).*

*Løsningen med aksjeselskap kan anbefales dersom selskapet er heleid av kommunen, slik at en kan benytte unntaket for utvidet egenregi i forhold til Lov om offentlige anskaffelser. Da har kommunen samme kontroll med selskapet som sine egne avdelinger (kontrollkriteriet) og selskapets aktivitet primært skal være å utføre oppgaver for eieren (aktivitetskriteriet). Selskapet må dessuten ha totalt fravær av privat kapital. Dersom disse kriterier er oppfylt kan Dyrøy kommune kjøpe tjenester fra et eventuelt aksjeselskap etter unntaket for utvidet egenregi.*

*For Dyrøy vedkommende vil vi ikke anbefale aksjeselskap. Det anses ikke som hensiktsmessig å etablere et eget utviklingsselskap organisert som AS når en allerede har et utviklingsmiljø i Nordavind Utvikling KF.*

*Dyrøy kommune kan velge å bruke omstillingsprogrammet til å gjøre langsiktige og strategiske valg. Ett av disse er å se helhet. Det kan da være et godt valg å se både økonomiske, faglige og menneskelige ressurser fra Dyrøy kommune, Nordavind Utvikling KF og Omstillingsprogrammet i en sammenheng. En kan da kan en utvikle et sterkere miljø på f.eks. informasjon / kommunikasjon, et breiere kommunikasjonsteam og totalt sett et større, bredere og mer kompetent utviklingsmiljø. De løsninger som best ivaretar dette hensynet er modell 2 Programorganisering med tjenestestedet Nordavindshagen og modell 4 Nordavind Utvikling KF.*

*Ulempene med modell 2 Programorganisering med tjenestested Nordavindshagen – at en er lengre unna beslutninger tatt i kommunen og for stor distanse til kommunens administrasjon – oppveies i stor grad av fordelene – en mindre ”kommunal” programleder som ikke mistenkes for å bruke tid på kommunal forvaltning og som har gode muligheter til både å spille på og utvikle kompetansemiljøet i Nordavindshagen.*

*Det samme kan i stor grad sies om modell 4 Nordavind Utvikling KF. Ulempene med distanse til kommunalt næringsarbeid/andre kommunale beslutningsprosesser og mistanke om at omstillingsressursen brukes på andre prosjekter enn rene omstillingsprosjekter oppveies i stor grad av de fordeler en får med å trekke på et etablert utviklingsmiljø med veletablert nettverk. En kan endog trekke det så langt at en sier omstillingsarbeidet kan bidra til å styrke og videreutvikle et eksisterende utviklingsmiljø.*

*Samtidig kan alternativet føre til at ledelsen i Nordavindshagen kommer i en uheldig dobbeltrolle. Daglig leder skal jobbe for å sikre positiv utvikling i selskapet, herunder også posisjonere Nordavind Utvikling i forhold til omstillingsprogrammets midler, samtidig som vedkommende også skal være overordnet den som er ansatt som programleder. Løsningen betyr også at programleder både må forholde seg til Nordavind Utvikling KF sin ledelse med daglig leder og styret samt også til omstillingsstyret.*

Styringsgruppa anbefaler følgende organisering:

- Omstillingsarbeidet i Dyrøy organiseres som et program, der programleder ansettes i Dyrøy kommune med tjenestested i Nordavindshagen.
- Det må etableres rutiner for god samhandling mellom omstillingsarbeidet/programleder og Nordavind Utvikling KF.
- Dersom omstillingsarbeidet skal trekke på ressurser fra Nordavind Utvikling KF som støtte for programleder lages det egen avtale som regulerer dette.
- Kommunen oppnevner et omstillingsstyre bestående av 5 personer, der ordfører er leder. Næringslivet er representert med 3 personer i omstillingsstyret. Innovasjon Norge, Troms fylkeskommune, rådmannen i Dyrøy samt næringsmedarbeider gis observatørstatus.
- Det oppnevnes en arbeidsutvalg bestående av styreleder, programleder og ett styremedlem (velges av styret) som gis fullmakter fra styret.

Styret anbefales å ta initiativ til å utarbeide instruks for styret og for programleder samt delegasjonsreglement for arbeidsutvalg og programleder.

Den anbefalte løsningen hensyntar viktigheten av å jobbe i team og kunne trekke på annen kompetanse, samtidig som omstillingsarbeidet framstår som mindre kommunalt. Løsningen legger opp til at en gjennom å bruke Nordavindshagen og Nordavind Utvikling KF kan styrke, og ikke minst engasjere, et større utviklingsmiljø som tar eierskap til omstillingsarbeidet.

## 5. Ressursinnsats og finansiering

### 5.1 Overordnet finansiering

Finansieringsplanen bygger på Troms fylkeskommunes vedtak av 14. februar 2017, sak 25/17. Fylkeskommunen vedtok da å finansiere omstillingsarbeidet i Dyrøy kommune (år 1) med inntil kr 3.000.000,-. Dette skal tilsvare en finansieringsandel på 75 %. Fylkeskommunen forutsetter at Dyrøy kommune stiller med resterende 25 % av finansieringen som egenandel tilsvarende inntil kr 1.000.000,-.

Tidsrommet fra Troms fylkeskommune ga omstillingsstatus i februar 2017 til 31.12.2017 er definert som strategi- og forankringsfasen. Fylkeskommunen har ikke gjort eget vedtak på finansiering av strategi- og forankringsfasen. Fylkeskommunens tilsagn for år 1 skal også dekke fylkeskommunens andel av denne, budsjettert til 337.500, jfr. brev til Dyrøy kommune fra Troms fylkeskommune datert 27. februar 2017.

Dyrøy kommune vedtok finansiering av kommunens egenandel for 2017 den 20. juni 2017 (kommunestyret, sak 29/17).

Verken Troms fylkeskommune eller Dyrøy kommune har forpliktet seg med finansiering utover det første omstillingsåret. Det legges allikevel opp til at årlig ramme for de tre årene Dyrøy har fått omstillingsstatus ligger på kr 4.000.000,- pr år.

Troms fylkeskommunes andel av finansiering i strategi- og forankringsfasen vil redusere fylkeskommunens andel av finansiering før det første omstillingsåret (2018) tilsvarende.

Omstillingsprogrammet årlige budsjetterammer, finansieringsplan og totalbudsjett ser dermed slik ut:

Finansiør	Andel	2018	2019	2020	SUM
Troms fylkeskommune	75 %	*2 662 500	3 000 000	3 000 000	9 000 000
Dyrøy kommune	25 %	1 000 000	1 000 000	1 000 000	3 000 000
<b>SUM</b>	<b>100 %</b>	<b>**3 662 500</b>	<b>4 000 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>12 000 000</b>

\*Fylkeskommunes andel av finansiering for år 1 stor kr 3.000.000,- fratrukket fylkeskommunens budsjetterte kostnader på kr 337.500,- for strategi- og forankringsfasen i 2017, ihht brev av 27. februar fra fylkeskommunen til kommunen. Endelig regnskap for strategi- og forankringsfasen kan endre beløpet.

\*\*Ramme i utgangspunktet 4 MNOK. Foreløpig budsjetteramme for 2018 med fradrag for fylkeskommunens budsjetterte kostnader for strategi- og forankringsfasen. Endelig regnskap for strategi- og forankringsfasen kan endre beløpet.

## 5.2 Ressurser fordelt på innsatsområder

Årlige rammer og totalbudsjett:

Innsatsområde	2018	2019	2020	SUM	andel av budsjett	andel av mål
1. Sjømatnæring	750 000	850 000	850 000	2 450 000	21 %	36 %
2. Opplevelsesnæring	500 000	600 000	600 000	1 700 000	15 %	24 %
3. Eksisterende næringsliv	750 000	900 000	900 000	2 550 000	22 %	40 %
4. Attraktivitet	662 500	650 000	650 000	1 962 500	17 %	-
<b>Sum innsatsområder</b>	<b>2 662 500</b>	<b>3 000 000</b>	<b>3 000 000</b>	<b>8 662 500</b>	-	-
Prosjektarbeid*	800 000	800 000	800 000	2 400 000	20 %	-
Administrasjon**	200 000	200 000	200 000	600 000	5 %	-
Sum prosjektarbeid og administrasjon***	1 000 000	1 000 000	1 000 000	3 000 000	-	-
<b>SUM</b>	<b>3 662 500</b>	<b>4 000 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>11 662 500</b>	100 %	100 %

\*Prosjektrettet arbeid fra omstillingsorganisasjonen – initielt arbeid, prosjektutvikling og oppfølging av prosjekter.

\*\*Administrasjonskostnad anslått til 5 % av ramme. Decker drift og ledelse av programorganisasjonen, styrearbeid, rapportering, husleie og andre driftskostnader.

Avsatte midler til prosjektarbeid og administrasjon forutsettes dekt opp innenfor ca. 1,2 årsverk. Det betyr innleie av ekstern kompetanse (utover programleder) i størrelsesorden 0,2 årsverk.

Avsatte midler på det enkelte innsatsområde oppfattes som søkbare midler, fortrinnsvis til forstudier og forprosjekter.

Prosjekteiernes egenfinansiering samt eventuell annen finansiering i prosjektene kommer i tillegg. Det er et uttalt mål av omstillingsmidlene skal bidra til å utløse andre midler.

Bevilgningene til konkrete prosjekter bør forsøke å samhandle med de eksisterende virkemidlene som blant annet Innovasjon Norge disponerer. Dette betyr i praksis at bevilgningene i størst mulig grad bør gå til prosjekter og satsinger som ikke faller inn under virkemiddelapparatets ordinære tilskuddsordninger.

For å forsterke programmets innsatsområder bør Innovasjon Norge tidlig involveres i de prosjekter som kan tenkes å kvalifisere for Innovasjon Norges virkemidler.

Det legges til grunn at PLP skal brukes i alle prosjekter. PLP er en prosjektstyringsmetode og et begrepsapparat, utviklet av Innovasjon Norge. PLP opererer med faseinndelt prosjektgjennomføring, fast organisering og faste roller, tydelig beslutningsprosess og gode

rutiner for oppfølging og kvalitetssikring. PLP legger vekt på personlig ansvar, forpliktende samarbeid og resultat. Se mer på [www.regionalomstilling.no](http://www.regionalomstilling.no).

## Vedlegg

1. Kommunikasjonsstrategi (pt ikke utarbeidet)
2. Forslag til sammensetting av omstillingsstyre (pt ikke utarbeidet)