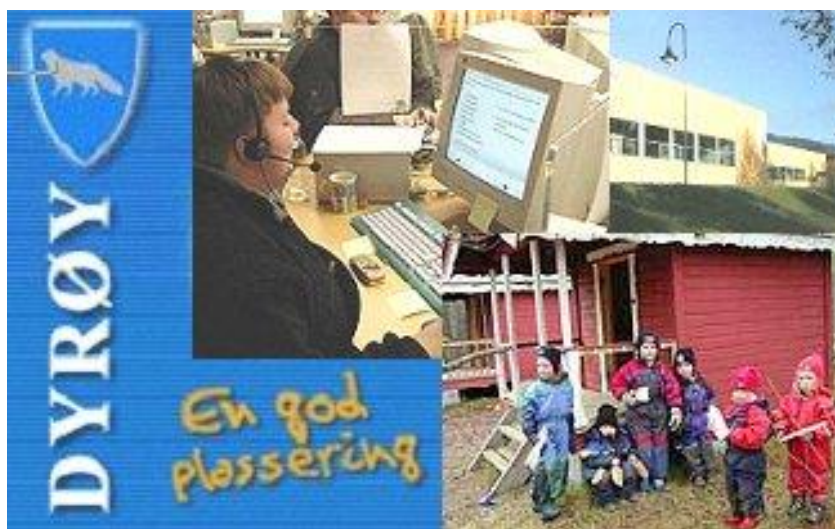


Sluttrappport

UoD-prosjektet: "Erfarings- og Lærings-senter i Dyrøy" (Dyrøyseminarsenteret)

- utvikling av modeller for langsiktig og annerledes investering i kunnskap og læring for Dyrøy-samfunnet (p. nr. 011008)



22.12.03

Innhold

1. TOTALPROSJEKTET	3
1.1. BAKGRUNN OG DISPONERING AV RAPPORTEN	3
1.2. MÅL FOR TOTALPROSJEKTET	3
1.3. TOTALPROSJEKTETS INNRETNING OG ORGANISERING	4
1.4. ANSVAR OG ROLLER I TOTALPROSJEKTET	5
1.5. TOTALPROSJEKTETS FORLØP	5
2. HOVEDPROSJEKTET	7
2.1. HOVEDPROSJEKTMÅL FOR DELPROSJEKTET: <i>LOKALE RAMMEVILKÅR</i>	8
2.2. STATUS FOR RAMMEVILKÅR-TILTAKENE	8
Tiltak 1. Helhetlig lederopplæring i kommunal sektor	8
Tiltak 2. ”Dyrøy Utviklingsverksted” – ny praksis for utvikling	9
Tiltak 3. Hospitering for kommunalt ansatte	11
Tiltak 4. Lokalt kompetansenettverk for nyetablerere	12
Tiltak 5. ”Lærende arbeidsliv”	13
2.3. HOVEDPROSJEKTMÅL FOR DELPROSJEKTET: <i>”DYRØYSEMINARSENTERET” (DS)</i>	15
2.4. STATUS FOR DELPROSJEKTET <i>”DYRØYSEMINARSENTERET (DS)</i>	15
Tiltak 6. Dyrøyseminarsenteret (DS)	15
3. EVALUERING	17
3.1. EVALUERING AV MÅL OG RESULTATER	17
3.2. EVALUERING AV GJENNOMFØRING	18
4. LÆRING OG OVERFØRINGSVERDI?	20
4.1. HVA KAN FORKLARE AT DYRØY LYKKES?	22
4.2. KAN VELLYKKETHET OVERFØRES?	26
5. SLUTTORD	28
VEDLEGG	30
<i>Vedlegg 1. Informasjonsplan for totalprosjektet</i>	30
<i>Vedlegg 2. Vedtekter for Dyrøyseminarsenteret KF</i>	31
<i>Vedlegg 3. Å styrke visjonen om ”lærende kommune” i kommuneorganisasjonen.</i>	32
<i>Vedlegg 4. Litteraturreferanser.</i>	34

1. Totalprosjektet

1.1. Bakgrunn og disponering av rapporten

Som en videreføring og videreutvikling av arbeidet i "Dyrøy – den lærende kommune" (1997–2000), iverksatte Dyrøy kommune UoD-prosjektet: "Erfarings- og læringssenter i Dyrøy – utvikling av modeller for langsiktig og annerledes investering i kunnskap og læring for Dyrøy-samfunnet." ¹

UoD-prosjektet (heretter omtalt som *totalprosjektet*) er inndelt i 3 faser :

- Forstudie (jan/feb.2002) og forstudierapport (feb.2002)
- Forprosjekt (mars/des.2002) og forprosjektrapport (des.2002)
- Hovedprosjekt (jan/des.2003) og sluttrapport/eval. (des. 2003)

Som underlag for arbeidet i *hovedprosjektet* foreligger:

- Plan for totalprosjektet av 20.01.02 (godkjent av prosjektansvarlig 20.01.02)
- Forstudierapport og plan for forprosjekt av 28.02.02 (godkjent av prosjektansvarlig 8.03.02)
- Forprosjektrapport og plan for hovedprosjekt av 3.12.02 (godkjent av prosjektansvarlig 3.12.03)

Forprosjektrapporten har gitt retning for arbeidet som er blitt utført i hovedprosjektet og som det vises til i denne sluttrapporten.

Rapporten har 4 hovedkapitler. Kap.1 gir et overblikk over totalprosjektet og kap. 2 viser til resultatene i hovedprosjektet. I kap. 3 gjøres en evaluering av UoD-prosjektet og i kap. 4 drøftes erfaringer som kan ha overføringsverdi til andre kommuner som satser på lokal utvikling.

1.2. Mål for totalprosjektet

Totalprosjektets effektmål (skal oppnås på lengre sikt)

- **Øke Dyrøys konkurranseevne når det gjelder å rekruttere, videreutvikle og beholde kompetent arbeidskraft, gjennom å skape en helhetlig arbeidsgiverpolitikk for hele Dyrøy-samfunnet innen 2005** ²

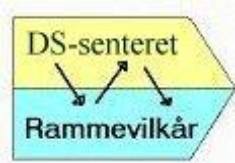
Totalprosjektets resultatmål (skal oppnås i totalprosjektperioden)

- **Innen utgangen av prosjektperioden pr. 31.12.03 skal det være realisert et Dyrøyseminarsenter (DS) i Dyrøy – og – iverksatt minst 5 konkrete tiltak eller prosjekter som tar sikte på å styrke eller forbedre lokale rammevilkår for læring og utvikling.**

¹ Erfarings- og Læringssenteret (EL) ble i forprosjektet omdømt til "Dyrøyseminarsenteret" (DS)

² Med begrepet "Dyrøy-samfunnet" siktes det til kommuneorganisasjon, næringsliv og frivillig sektor.

1.3. Totalprosjektets innretning og organisering



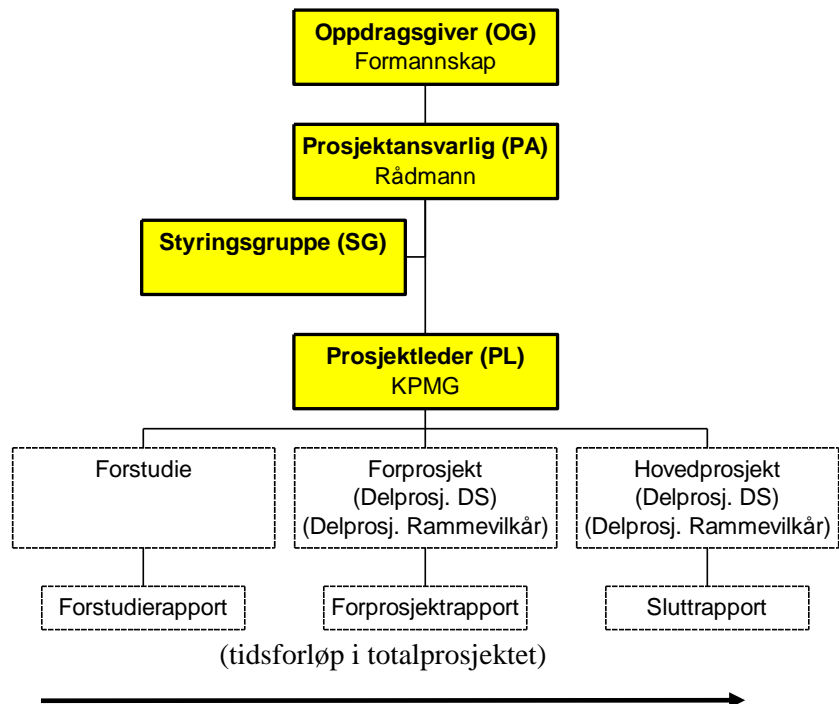
Totalprosjektet ble i forstudien delt i 2 delprosjekter. Det ene skulle fokusere Dyrøyseminarsenterets (DS) oppgaver og roller mens det andre skulle konsentrere seg om lokale rammevilkår som påvirker læring / utviklingsarbeid i Dyrøy-samfunnet.

Med *rammevilkår* forstås ulike forutsetninger som har betydning for:

- DS sin evne til å fylle sin tiltenkte rolle (som "internt utviklingsverktøy" og "eksternt samarbeidsverktøy")³
- Dyrøy-samfunnets egen evne til læring og offensivitet i møte med utfordringer og muligheter som dagens høye endringstempo bringer med seg.

Ved å avdekke slike rammevilkår kan man m.a.o. bli mer bevisst hvilke faktorer som hittil har bidratt positivt til utviklinga i Dyrøy, og slik bli dyktigere til å ivareta slike rammevilkår i framtida.

Totalprosjektet var organisert på følgende måte:



³ Jfr. "Forstudierapport og plan for forprosjekt" av 28.02.02

1.4. Ansvar og roller i totalprosjektet

Rolle	Ansvar	Aktør
Oppdrags-giver (OG)	Gir mandat / oppdrag og er mottaker av rapporter	Formannskapet i Dyrøy kommune
Prosjekt-ansvarlig (PA)	Ansvarlig for gjennomføringen av prosjektet overfor oppdragsgiver og KS. Godkjenner prosjektplanen. Talsmann på vegne av prosjektet og (sammen med ordfører) ivareta info.behov overfor de øvrige kommunene i Indre Sør-Troms.	Rådmann Rune Opstad
Styrings-gruppe (SG)	Kontrollere prosjektets framdrift og fokus. Bidra med forankring og kommunikasjon mellom prosjektorganisasjon, lokalsamfunn og eksterne aktører (KS, fylkeskommune, etc.) Møter i styringsgruppen tas etter behov og på initiativ av PA/rådmann.	Turid Andreassen (friv. sektor), Stig Stokkland (næringsliv), Ragnvald Storvoll, Rikard Johansen, Håkon E. Haug, Frank Moldvik og Rolf Espenes (Dyrøy kommune)
Prosjekt-leder (PL)	Operativ leder for gjennomføringen av prosjektet. Rapporterer til PA. Utarbeider plan for forprosjekt og hovedprosjekt samt slutt-rapport fra forstudie, forprosjekt og hovedprosjekt. Koordinerer ressursanvendelsen i totalprosjektet innenfor den gitte økon. ramme	KPMG v/ Jan R. Iversen
Referanse-gruppe (RG)	Ressursgruppe med ansvar for å bidra med informasjon og data etter behov.	Opprettes ved behov i for- og / eller hovedprosjekt
Arbeids-grupper (AG)	Ansvar for å bidra i utkrystallisering, forankring og integrasjon av tiltak vedr. delprosjektet "Lokale Rammevilkår" samt delprosjektet "Dyrøyseminar-Senteret".	Opprettes ved behov i for- og hovedprosjekt

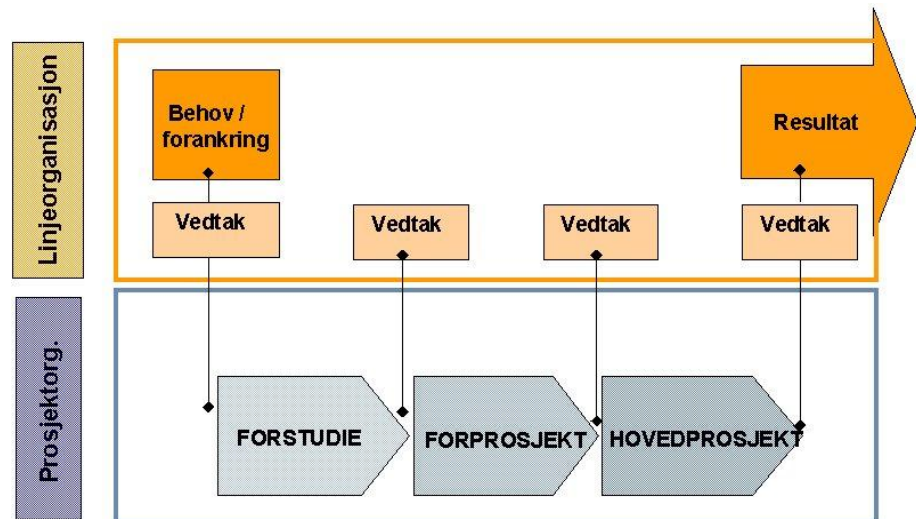
1.5. Totalprosjektets forløp

Totalprosjektet er inndelt i 3 faser: forstudie, forprosjekt og hovedprosjekt – jfr, figur 1 nedenfor. I etterkant av hver fase er det blitt utarbeidet en projektrapport som redegjør for hovedtrekkene i arbeidet og viser til hva som skal gjøres i neste prosjektfase.

En hensikt med å dele totalprosjektet inn i 3 faser, er at oppdragsgiver / prosjektansvarlig skal kunne avslutte prosjektet, hvis det ikke er i overensstem-

melse med forventningene. Denne "stopppordren" kan effektueres på ulike beslutningstidspunkter (jfr. "vedtak" i fig. 1)

Figur 1. Prosjektforløpsmodell



FORSTUDIEN (jan. – feb. 2002) tok utgangspunkt i viktige suksessfaktorer / forutsetninger for at prosjektet skulle oppnå sine mål. Siden prosjektet skulle omfatte hele Dyrøy-samfunnet (næringsliv, kommune og frivillig sektor) ⁴ ble det påpekt at lokal forankring (forståelse og aksept) var de viktigste suksessfaktorer for å lykkes.

Følgelig gikk forstudien i stor grad ut på å skape en samlende begrunnelse / forståelse som skulle bidra til at totalprosjektets mål ble oppfattet som viktig og forståelig i så vel kommuneorganisasjon som næringsliv og frivillig sektor.

Samtidig kom man fram til at prosjektets deltakere aktivt måtte formidle denne begrunnelsen til andre lokale aktører i forprosjektperioden. Følgelig ble det også i forstudien utarbeidet en informasjonsplan for totalprosjektet (Vedlegg 1).

Totalprosjektets begrunnelse ble i vesentlig grad knyttet til 2 hovedutfordringer som Dyrøy – i likhet med mange andre distriktssamfunn – står overfor:

- **"Konkurransesklemma"**, dvs. at Dyrøy-samfunnet som helhet (kommune, næringsliv og frivillig sektor) rammes, hvis man ikke makter å konkurrere med byene om å *rekruttere, videreutvikle* og *beholde* kompetent arbeidskraft.

Hovedtanken er at en realisering av DS og et arbeid for å styrke lokale rammevilkår for læring (jfr. resultatmålet), vil sette Dyrøy-samfunnet bedre i stand til å lykkes i denne konkurransen.

- **"Kompetansesklemma"**, dvs. at dagens høye endringstakt og skjerpede konkurranseklima gjør Dyrøy-samfunnet svært avhengig av oppdatert kompetanse for å kunne gripe de muligheter som oppstår i endringsprosessene.

⁴ Jfr. totalprosjektets effektmål.

Hovedtanken er at en realisering av DS og et arbeid for å styrke de lokale rammevilkårene for læring (jfr. resultatmålet), vil styrke lokal kunnskapsutveksling og kompetanse, og dermed kreativiteten som er nødvendig for å gripe utviklingsmuligheter og oppnå konkrete resultater.

Arbeidet med å utvikle denne samlede begrunnelsen / forståelsen for totalprosjektet, var en hovedaktivitet i forstudiet. Den andre hovedaktiviteten gikk ut på å utvikle en plan for gjennomføringa av forprosjektet.

FORPROSJEKTET ble formelt påbegynt 8.03.02 etter at forstudierapporten var godkjent av rådmann. Arbeidet i forprosjektet har i.h.t. totalprosjektets resultatmål gått ut på :

- å utvikle og planlegge etableringen av Dyrøyseminarsenteret (delprosjekt "Dyrøyseminarsenteret")
- å utvikle og planlegge iverksettingen av minst 5 konkrete tiltak som tar sikte på å styrke eller forbedre lokale rammevilkår for læring og utvikling (delprosjekt "Lokale Rammevilkår")

Hovedtanken i totalprosjektet er m.a.o. at Dyrøy kommune – ved å satse på Dyrøyseminarsenteret og iverksetting av rammevilkårtiltak – bygger opp sentrale forutsetninger for å oppnå det langsiktige effektmålet.

HOVEDPROSJEKTET – som denne sluttrapporten omfatter – ble formelt påbegynt 1.01.03, og blir nærmere beskrevet nedenfor.

2. Hovedprosjektet

Arbeidsinnsatsen i hovedprosjektet (gjennomføringsprosjektet) har i stor grad vært knyttet til iverksettelsen av Dyrøyseminarsenteret (DS) og de fem "rammevilkår"-tiltakene.

Forprosjektet hadde utarbeidet iverksettingsplaner for DS og samtlige tiltak⁵, og hovedprosjektets mål var å sette disse planene ut i praksis / iverksette de planlagte tiltakene.

En annen – men atskillig mindre tidskrevende aktivitet i hovedprosjektet – har gått ut på å konkretisere de grunnleggende elementene i "den lærende organisasjon" og foreslå en praksis som kan styrke ivaretagelsen av denne visjonen i kommuneorganisasjonen (jfr. vedlegg 3). Arbeidet med dette har dels skjedd på kommunens ledermøte 15.05.03 og på et utvidet ledermøte 19.11.03 der også de tillitsvalgte deltok. Prosjektansvarlig (rådmannen) ønsker å følge opp dette overfor hver resultatenheter i kommunen og overfor formannskap / kommunestyre i 2004.

Nedenfor gjengis status på tiltakene som ble planlagt i forprosjektet og som det er blitt arbeidet med å realisere i hovedprosjektet. Statuspresentasjonen gjøres i.h.t. de 2 delprosjektene UoD-prosjektet var delt inn i.

⁵ Jfr. "Forprosjektrapport og plan for hovedprosjektet" av 3.12.02.

2.1. Hovedprosjektmål for delprosjektet: *Lokale rammevilkår*

Målet er å realisere de 5 tiltakene som er utviklet i forprosjektet og som framgår av iverksettingsplanene for hvert enkelt tiltak

2.2. Status for rammevilkår-tiltakene

Tiltak 1. Helhetlig lederopplæring i kommunal sektor

Bakgrunn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trang økonomi og behov for å effektivt ressurser har bidratt til flattere organisasjonsstruktur og økt delegasjon av myndighet i Dyrøy kommune. At Dyrøy skal være en "lærende kommune" forutsetter også at alle ledere legger stor vekt på at de ansatte er viktige ressurser for å oppnå lovbestemte og lokalpolitiske mål. ▪ Lederrollen i en "lærende kommune" går derfor langt utover det å være tradisjonell planlegger, administrator og kontrollør. I tida framover må vi i større grad opptre som aktive og dyktige utviklere av egen og andres kunnskap (<i>humankapital</i>), sørge for å bygge tillitsfulle relasjoner (<i>relasjonskapital</i>) og utforme gode prosedyrer, arbeidsmåter, etc. (<i>strukturkapital</i>) som styrker kommunens evne til å innfri ulike mål og ivareta et attraktivt og utviklende arbeidsmiljø.
Formål / mål	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Det skal etableres en fast lederopplæring (dagskurs + løpende oppfølging) som skal være felles for alle nye ledere i Dyrøy kommune. ▪ Lederopplæringen skal sette nye ledere inn i hva som skal kjennetegne ledere og ledelse i Dyrøy kommune, og hvordan vi må arbeide for å ivareta dette. Lederopplæringen skal slik bidra til å redusere usikkerhet, gi bedre grunnlag for klar og god kommunikasjon, øke medarbeidertilfredsheten samt føre til mer ensartet opptreden overfor andre ledere, overfor medarbeidere og våre brukere.
Sentrale aktører ved idéskaping, realisering, e.l.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rune S. Opstad (rådmann), Håkon Einar Haug (helse- og sosialsjef) og Knut Arne Johansen (økonomileder)
Status	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TILTAKET ER IVERKSATT OG SATT I DRIFT. ▪ Det er blitt utviklet en rutine for tiltaket og rutinene er blitt implementert (første gang i sept. 2003)
Økonomi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Skjer innenfor eksisterende budsjettammer.
Kort historikk	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opprinnelig (se forprosjektrapport) omfattet tiltaket også "gamle" ledere, men dette ble forlatt siden en <u>felles</u> opplæring var uaktuelt p.g.a. stor faglig ulikhet i oppgaver. Dessuten fungerer ledermøtet som en naturlig arena for oppfølging og (i de tilfeller der det er aktuelt) som en arena for felles opplæring for "gamle" ledere.

Framtids- perspektiv	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Første utkast til ordningen forelå i oktober 2002. ▪ Tiltaket ytterligere bearbeidet og iverksatt i sept. 2003. ▪ Videreutvikle tiltaket til å gjelde <u>samtlige</u> nyansatte i kommunen ▪ Legge tiltaket opp i 3 moduler: a) vår kultur og våre verdier i "Dyrøy – den lærende kommune", b) praksis / rutiner på vedkommendes arbeidsplass og c) våre ønsker om at alle ledere skal være proaktive, utviklingsorienterte og at de skal ivareta de fem læringsprinsippene i den praktisk hverdag (se vedlegg 3 vedr. de fem læringsprinsippene)
KSF / Viktige forutsetninger for å lykkes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klare ansvarsforhold og rollefordeling i ledergruppa m.h.t. hvem som har ansvar for å følge opp hvilke nyansatte ▪ Effektiv gjennomføring og praktisk tilpassing av opplæringen i.h.t den nyan-sattes arbeidsområde ▪ At opplæringen oppleves som meningsfull og nytting for de nyansatte.
Ansvarlig(e) / kontaktperson	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rune S. Opstad (rådmann)

Tiltak 2. "Dyrøy Utviklingsverksted" – ny praksis for utvikling

Bakgrunn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Økt utviklingsaktivitet i Dyrøy og samtidig et fravær av jevnlig og sektor-overgripende arenaer for gjensidig oppdatering, informasjons- og kunnskapsdeling, kan bidra til at utviklingsarbeidet fragmenteres, dvs. at mål og strategier i det langsiktige utviklingsarbeidet blir uklare og at mulighetene er til stede for å få utviklingstiltak og prosjekter som "spriker i alle retninger". ▪ En oppsummering pr. 15.04.03 viste at vel 14 større prosjekter (inklusive UoD-prosjektet) og <u>herunder</u> et 40-talls delprosjekter / tiltak var under bearbeiding i Dyrøy-miljøet. Dette understreket på sin måte faren for manglende samordning / fragmentering og slitasje på "ildsjelene". Tidligere ble samordning og felles innsats lettere ivaretatt, dels fordi prosessene i strategisk næringsplanlegging (SNP) jevnlig samlet ulike aktører og dels fordi utviklingsaktiviteten var mindre intensiv. ▪ Tiltaket "Dyrøy Utviklingsverksted" tar sikte på å iverksette en varig arbeidsform som skal redusere fragmentering gjennom å styrke informasjonsutveksling, samordning og gjensidig læring i Dyrøy-miljøet, og samtidig åpne for rekruttering av nye ildsjeler.
Formål / mål	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Det skal etableres et "strategiseminar" og en "status-arena". ▪ <u>Strategiseminaret</u> (dagsmøte) gjennomføres annethvert år med 25-30 repr. fra kommune (pol. og adm. ledelse), næringsliv og frivillig sektor. Oppgaven er å drøfte og enes om utviklingsmål, strategier og konkrete tiltak for utvik-

<p>Sentrale aktører ved idéskapning, realisering, e.l.</p>	<p>ling av Dyrøy-samfunnet. Ved slutten av hvert strategimøte opprettes evt. arbeidsgrupper for utredning eller gjennomføring av tiltak som strategimøtet prioriterer.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <u>Statusarenaen</u> (ettermiddagsmøte) gjennomføres minst 2 ganger pr. år, og er åpen for samtlige som er involvert eller opptatt av lokalt utviklingsarbeid, prosjekter og tiltak. Samtlige prosjektledere involvert i kommunalt initiert eller finansiert utviklingsarbeid, er forpliktet til å delta. Statusarenaen skal være et fora for gjensidig oppdatering, kunnskapsdeling / læring og samordning, og en læringsarena for nye prosjektledere og "folk som brenner for noe" (ildsjeler). ▪ Frank Moldvik (tiltaks konsulent) og Håvard Ås Hansen (salgsleder DEMAS)
<p>Status</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TILTAKET ER IVERKSATT OG SATT I DRIFT. ▪ Tidenes første "strategiseminar" ble gjennomført 28.-29.10. 03 med i alt 23 deltakere fra kommune (pol./adm.), næringsliv og frivillig sektor. Første statusmøte går av stabelen 21. april 2004.
<p>Økonomi</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiltaket blir årlig finansiert over kommunalt budsjett v/utviklingsfondet og behandling i formannskap. (Utviklingsfondet består av midler bevilget av Troms Fylkeskommune).
<p>Kort historikk</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dyrøy Utviklingsverksted ble behandlet og gitt finansiering i formannskapsmøte 6.10.03 ▪ Strategiseminar arrangert 28-29.10.03 og det er utarbeidet en Strategisk utviklingsplan for Dyrøy-samfunnet. Utviklingsplanen er todelt i en strategisk plan og en handlingsplan.
<p>Framtidsperspektiv</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Det tas sikte på at "Dyrøy Utviklingsverksted" skal være en fast arbeidsform i utviklings- og læringsarbeidet i Dyrøy-samfunnet i all overskuelig framtid. ▪ I framtida kan "statusmøtene" arrangeres i samarbeid med Dyrøy Næringsforum, forutsatt at det gir synergieffekter som f.eks. mer effektiv ressursbruk, økt gjennomslag for arbeidsformen, økt deltakelse på statusmøtene, etc.
<p>KSF / Viktige forutsetninger for å lykkes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ At samarbeidsklima og tillitsforhold mellom ledere i kommune og næringsliv blir opprettholdt og ytterligere forbedret. ▪ Framtidsstro og engasjement fra de deltakende aktørene i Dyrøy Utviklingsverksted ▪ Økonomi (utviklingsfondet/bevilgning fra Troms Fylkeskommune)

Ansvarlig(e) / kontaktperson

- Frank Moldvik (tiltakskonsulent)

Tiltak 3. Hospitering for kommunalt ansatte**Bakgrunn**

- Generelt preges samfunnet av et høyt endringstempo, og **oppdatert kunnskap** er en forutsetning for å oppdage muligheter som strømmen av endringer fører med seg. Sett på denne bakgrunn er det viktig for en lærende kommune å utvikle den faglige kompetansen (humankapitalen), sørge for å bygge og vedlikeholde tillitsfulle relasjoner (relasjonskapital) og utforme gode prosedyrer, arbeidsmåter, etc. (strukturkapital).
- Når det gjelder faglig kunnskap / humankapital, er noen fagmiljøer små og har behov for tilføring av kompetanse og inspirasjon som kan hentes via hospitering. Likeledes kan hospitering være et virkemiddel for de som ønsker formell kompetanse / fagbrev. Og ikke minst kan kommunale ledere ha noe å lære av andre ledere i Dyrøy kommune (kollegaveiledning) eller av komm. ledere i andre kommuner, næringslivsledere, o.a.

Formål / mål

- Det skal utarbeides og innføres en **hospiteringsprosedyre** som skal tas i bruk i hospiteringer på tvers av avdelings-, sektor-, og organisasjons- og kommunegrenser. Et slik prosedyre skal utarbeides for a) personer som ønsker å ta fagbrev, b) for ledere og c) for medarbeidere i "tynne" fagmiljøer. I tillegg skal det utarbeides en **standard hospiteringsavtale** som fastlegger gjensidige mål, innhold og ansvar i hospiteringsperioden, og som skal inngås mellom "hospitant", rådmann og leder på hospiteringsstedet. Innen utgangen av september 2003 skal det være inngått minst 3 hospiteringsavtaler.

Sentrale aktører ved idéskaping, realisering, e.l.

- Rune S. Opstad (rådmann) og Elin Meleng (personalleder)

Status

- **TILTAKET ER UNDER IVERKSETTING.**
- **Det er opprettet prosedyre / retningslinjer for hospitering og utformet en standardavtale som skal brukes ved hospiteringer. Ordningen ble innført pr. august 2003, men er foreløpig ikke blitt benyttet av ansatte i Dyrøy kommune.**

Økonomi

- Det er satt av kr. 50.000 til å dekke evt. kostnader forbundet med hospitering i 2004. (**NB:** Kostnader påløper vanligvis ikke når det er snakk om gjensidig hospitering, dvs. bytte av arbeidstakere over en viss periode)

Kort historikk

- **Retningslinjer** for hospitering ble drøftet og vedtatt i administrasjonsutvalget 02.07.01, men er av ulike grunner ikke satt ut i livet før i august 2003.

Framtids- perspektiv	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ressurser til hospitering satt av i oktober 2003. ▪ Standard hospiteringsavtale utformet og innført pr. august 2003. ▪ Få samtlige kommuner i regionen til å inngå i samarbeid om hospitering – evt. etter samme modell som Dyrøy (forenkler samhandlingen på dette feltet) ▪ Arbeide for at hospitering blir en naturlig alternativ i forbindelse med etter- og videreutdanning.
KSF / Viktige forutsetninger for å lykkes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ At hospitering blir opplevd som et godt alternativ hos komm. medarbeidere ▪ At hospiteringen gir stor praktisk nytteverdi for de som bruker ordningen ▪ At den individuelle læringen som oppnås gjennom hospitering også kommer resten av avdelingen til gode (organisasjonslæring)
Ansvarlig(e) / kontaktperson	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elin Meleng (personalleder)

Tiltak 4. Lokalt kompetansenettverk for nyetablerere

Bakgrunn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I perioden før etablering har nyetablerere rimelig god tilgang til rådgiving; ikke minst fordi SND finansierer slik bistand. Denne tilgangen "forsvinner" ofte etter etablering. Ved å danne et lokalt kompetansenettverk for nyetablere i Dyrøy, kan nyetablerere få tilgang til kunnskap, erfaringer og informasjon som kan være avgjørende i tida etter at etableringen er foretatt. ▪ Bak tiltaket ligger troen på at aktiv kunnskapsdeling, gjensidig læring og tett oppfølging av nyetablerte bedrifter, er en forutsetning for å videreføre den positive etableringstrenden i Dyrøy. Videre bygger tiltaket på at det fins ideer og dyktige folk som trenger noen å "sparre med" (<i>coaching</i>) for å komme i gang, og at allerede finnes god "etableringskompetanse" i Dyrøy-samfunnet som kan gjøre det lettere for personer å komme i gang. Et vel-fungerende kompetansenettverk vil også gjøre Dyrøy mer attraktiv for eksterne nyetablere, tilflytting, knoppskytning, etc.
Formål / mål	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Det skal dannes et lokalt kompetansenettverk som nyetablerere kan dra nytte av i perioden etter at etablering er foretatt. Nettverkets medlemmer skal inngå en "nettverksavtale" som klarlegger hvordan nettverket skal fungere, hva som skal forventes av deltakerne i nettverket og hvordan bistand til nyetablere (<u>ut over enkel rådgivning</u>) skal avtales og honoreres med utgangspunkt i "rådgiverpotten".
Sentrale aktører ved idéskaping, realisering, e.l.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frank Moldvik (tiltakskonsulent) og Stig V. Stokkland (Stokkland Rådgiving) og Vigdis Sæbbe (Vigdis Regnskap A/S)

Status	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TILTAKET ER UNDER IVERKSETTING. ▪ Det lokale kompetansenettverket er opprettet, men ikke operativt pr. 12.12.03. Dvs. det foreligger ingen skriftlig nettverksavtale om hvordan nettverket skal fungere. Videre er nettverket ikke blitt markedsført i Dyrøy-samfunnet og det har ennå ikke hatt noen oppdrag.
Økonomi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tiltaket blir finansiert over kommunalt budsjett v/utviklingsfondet og behandling i formannskap. (Utviklingsfondet består av midler bevilget av Troms Fylkeskommune). ▪ Det gis ordinær, kommunal møtegodtgjørelse til nettverksdeltakerne for møter som sammenkalles av tiltakskonsulenten. Når det gjelder finansiering av oppgaver / oppdrag <u>utover</u> enkel rådgiving, avsettes kr. 50.000 til en rådgivingspott som tiltakskonsulenten disponerer.
Kort historikk	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetansenettverk ble opprettet i aug./sept. 2003 (består foreløpig av 3 personer med bred næringskompetanse og tilgang til eksterne nettverk som f.eks. SND; fagmiljøer, etc.) ▪ Tiltaket ble behandlet og ressurser til rådgivingspott gitt i formannskapsmøte 6.10.03
Framtidsperspektiv	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opprette nettverksavtale ▪ Evt. supplere nettverket med tilleggskompetanse på områder det viser seg å være behov for blant nyetablerere
KSF / Viktige forutsetninger for å lykkes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ At tiltaket er kjent / markedsført internt i Dyrøy-samfunnet ▪ At nettverksdeltakerne er tilgjengelige for nyetablerere som har behov for bistand ▪ At bistand fra nettverket oppleves som praktisk nyttig av nyetablererne ▪ At nettverksdeltakerne har et godt samarbeid seg imellom
Ansvarlig(e) / kontaktperson	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frank Moldvik (tiltakskonsulent)

Tiltak 5. "Lærende arbeidsliv"

Bakgrunn	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sykefravær er en målestokk som dels kan avsløre i hvilken grad kommuneorganisasjonen har et attraktivt og utviklende / lærende arbeidsmiljø. For å vedlikeholde ei tidligere positiv utvikling i sykefraværet, har Dyrøy kommunen i UoD-perioden inngått et samarbeid med Trygdeetaten og blitt en IA-virksomhet (Inkluderende Arbeidsliv) som skal ivareta IA-avtalens virkemidler (bl.a. aktiv sykemelding, egenmeldingsutvidelse, etc.) ▪ For å oppnå bevisst og løpende arbeid på dette feltet – og på andre områder av betydning for å oppnå et attraktivt arbeidsmiljø - må arbeidet forankres i eksisterende kommunal organisasjonsstruktur (Arbeidsmiljøutvalget - AMU)
-----------------	---

	<p>og AMU må gis konkrete oppgaver på dette området.</p>
Formål / mål	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Målet er å vitalisere kommunale organer som har et særlig ansvar for arbeidsmiljøet ▪ <i>Arbeidsmiljøutvalgets</i> (AMU) rolle skal bli mer aktiv og synlig i arbeidet for å skape et bedre arbeidsmiljø. ▪ <i>Attføringsutvalget</i> skal bli mer aktiv og synlig m.h.t. løsninger for den enkelte arbeidstaker. ▪ <i>Verneombud</i> skal bli mer aktiv og synlig i det forebyggende arbeidet.
Sentrale aktører ved idéskaping, realisering, e.l.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Håkon Einar Haug (helse og sosialsjef), Elin Meleng (personalleder), Inger Elise Bakkejord (tillitsvalgt), Grete Moan (tillitsvalgt) og Rune S. Opstad (rådmann)
Status	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TILTAKET ER IVERKSATT OG SATT I DRIFT. ▪ Ny struktur for <u>AMU</u> ble innført i jan. 2003 og har økt aktiviteten i utvalget. ▪ <u>Attføringsutvalget</u> er blitt tatt i bruk på en mer aktiv måte og blitt koblet opp mot IA-arbeidet. ▪ <u>Verneombudene</u> har fått klarere prosedyrer for utføring av sin virksomhet.
Økonomi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Finansieres over ordinært kommunalt budsjett. Nyordningen har økt kostnadene noe i startfasen, men dette forventes på sikt å bli tjent inn via reduksjon i sykefravær, bedre utnyttelse av restarbeidsevne, etc.
Kort historikk	<ul style="list-style-type: none"> ▪ AMU vedtok i jan. 2003 å vitalisere arbeidet og har hittil gjennomført 3 møter i motsetning til ett møte pr. år som var tidligere praksis. ▪ Resultatene fra rådmannens vernerunder til samtlige arbeidsplasser ble lagt fram i egen sak i junimøtet. AMU prioriterte de viktigste punktene fra vernerundene og la dem fram for adm.utvalget / formannskapet, som igjen behandlet saken. Resultatet (vedtaket) blir nå implementert av administrasjonen i kommunen. ▪ For å integrere AMU's arbeid ytterligere i det politiske systemet, ble AMU omorganisert. Form.skapet (alle 5 representanter) er på arbeidstakersiden. Arbeidsgiversiden stiller også med frem representanter. Rådmann og personalkonsulent er sekretariat, og møtet legges til samme dag som formannskap/adm.utvalg. Dette kan bidra til å øke statusen både til AMU og til arbeidet med arbeidsmiljøet. ▪ Attføringsutvalget er blitt vitalisert bla. ved å bli integrert i IA-arbeidet. Gjennom bruk av statistikk, verktøy og kunnskap generert gjennom IA-arbeidet, har bl.a. langt flere medarbeidere fått sine saker tatt opp i attføringsutvalget.

Framtidsperspektiv	<ul style="list-style-type: none"> AMU (adm.utvalg / form.skap + 3 tillitsvalgte) blir det viktigste og mest aktive organ m.h.t. Dyrøy kommunes arbeidsgiverpolitikk – jfr. UoD-prosjektets effektmål.
KSF / Viktige forutsetninger for å lykkes	<ul style="list-style-type: none"> At AMU-arbeidet for fortsatt prioritet (etter UoD-prosjektets avslutning) At AMU's arbeid får tillit og aksept hos både politisk ledelse og arbeidstakerrepresentanter / de tillitsvalgte.
Ansvarlig(e) / kontaktperson	<ul style="list-style-type: none"> Rune S. Opstad (rådmann)

2.3. Hovedprosjektmål for delprosjektet: "Dyrøyseminarsenteret" (DS)

Målet er å realisere den ideelle stiftelsen "Dyrøyseminarsenteret" (DS) innen utgangen av mai 2003. Dette innebærer at det er gjennomført et stiftelsesmøte der det er blitt valgt et styre for stiftelsen, og at minst 3 andre medeiere (i tillegg til Dyrøy kommune) deltar med stiftelseskapital i stiftelsen.

I det lokale utviklingsarbeidet skal DS prioriteres. DS vil tjene funksjonen som "internt utviklingsverktøy" og "eksternt samarbeidsverktøy", og er derfor viktig å realisere uavhengig av om byggeprosjektet "Dyrøy Utviklingshus" blir realisert eller ikke.⁶

2.4. Status for delprosjektet "Dyrøyseminarsenteret" (DS)

Tiltak 6. Dyrøyseminarsenteret (DS)

Bakgrunn	<ul style="list-style-type: none"> På linje med andre distriktskommuner står Dyrøy overfor to hovedutfordringer. "Konkurransesklemma", dvs. at Dyrøy (kommune, næringsliv og frivillig sektor) rammes, hvis man ikke makter å konkurrere med byene om å rekruttere, videreutvikle og beholde kompetent arbeidskraft. "Kompetansesklemma", dvs. at dagens høye endringstempo og skjerpede konkurranseklima gjør at kunnskap lett "går ut på dato". Dyrøy er derfor avhengig av oppdatert kunnskap for å kunne gripe de muligheter som oppstår i endringstempoet.
-----------------	--

⁶ Til orientering nevnes at "Dyrøy Utviklingshus" er et prosjekt som drives uavhengig av UoD-prosjektet og som har sin opprinnelse i perioden da Dyrøy deltok i KRDS "Småkommunesatsing" på slutten av 90-tallet.

Formål / mål	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DS er tenkt som et virkemiddel for å møte ovennevnte utfordringer. Dette skal fortrinnsvis skje på 2 måter: ▪ Som "internt utviklingsredskap" tar DS sikte på å redusere "kompetanseklemma" ved være pådriver for løpende læring og kunnskapsdeling internt i Dyrøy-samfunnet, og ta initiativ eller være aktiv deltaker i tiltak/prosjekter med dette som formål. ▪ Som "eksternt samarbeidsverktøy" tar DS sikte på å redusere "konkurransesklemma" ved å være en pådriver for økt kontakt og utviklingsrettet samarbeid mellom Dyrøy-samfunnet og omgivelsene (FoU-miljø, stat, fylkeskommune, andre distriktskommuner, KS, o.a.) på tiltak / prosjekter som styrker kunnskapsutveksling og alliansebygging mellom Dyrøy-samfunnet og eksterne partnere.
Sentrale aktører ved idéskaping, realisering, e.l.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rolf Espenes (ordfører), Rune S. Opstad (rådmann), Ragnvald Storvoll (kommunal prosjektordinator) og Stig Vidar Stokkland (Stokkland Bedriftsutvikling)
Status	<ul style="list-style-type: none"> ▪ TILTAKET ER IVERKSATT OG SATT I DRIFT (DS er registrert som kommunalt foretak og DS er i gang med sine første oppdrag / prosjekter)
Økonomi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ DS tar sikte på å være selvfinansierende, dvs. at egne kostnader dekkes inn via deltakelse i tiltak / prosjekter med finansiering fra kommune og / eller andre eksterne aktører.
Kort historikk	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vedtak om iverksettelse, kommunestyrevedtak av 24.06.02. ▪ Skrinlegging av opprinnelig ide om etablering som egen stiftelse, og vedtak i kommunestyre om etablering av Kommunalt Selskap (KS), 23.06.03. (Sondering hos ulike aktører i forprosjektet i 2002 viste laber interesse for å delta i en ideell stiftelse, og samtidig ble de lokale aktørene i Dyrøy mer bevisst at man ønsket å etablere DS på egen hånd. Dette forholdet kom klarere fram våren 2003, og førte til at Dyrøy kommune valgte å gå veien om et kommunalt selskap. Jfr. for øvrig Forprosjektrapporten av 3.12.02) ▪ Registrering av DS som et KS, 27.08.03. Formålet til DS som framgår av vedtektene (av 10.06.03) avspeiler intensjonen om å fungere som et <i>internt utviklingsredskap</i> og et <i>eksternt samarbeidsverktøy</i> - jfr. vedlegg 2. ▪ DS iverksatt – sept. 2003. Rådmann som daglig leder og kommunal prosjektordinator som operativ medarbeider. ▪ DS bidrar til initiering og engasjeres som prosjektleder i GNIST-programmet i Indre Sør-Troms, okt. 2003
Framtidsperspektiv	<ul style="list-style-type: none"> ▪ I tilfelle realisering av "Dyrøy Utviklingshus" (prosjekt som er under bearbeiding av Dyrøy kommune, Børingen Invest og Dyrøy Boligstiftelse) er DS tenkt som leietaker og som mulig koordinator av aktivitetene i Dyrøy Utvik-

<p>KSF / Viktige forutsetninger for å lykkes</p>	<p>lingshus.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ DS er forutsatt å spille en sentral rolle ved framtidige arrangement av "Dyrøy-seminaret – de små kommuners møtested". ▪ At det opprettholdes et godt samarbeidsklima internt i Dyrøy-samfunnet ▪ Operativ medarbeiders motivasjon og arbeidskapasitet ▪ Eksterne samarbeidspartneres opplevelse av Dyrøys attraktivitet, dvs. at Dyrøy oppfattes som interessant eller dyktig nok til at det styrker viljen til samarbeid med Dyrøy ▪ Klare og omforente mål og strategier for DS sitt arbeid – jfr. styrets oppgaver i vedtektene – vedlegg 2
<p>Ansvarlig(e) / kontaktperson</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rådmann Rune S. Opstad

3. Evaluering

På styringsgruppens møte 12.12.03 ble det foretatt en evaluering av totalprosjektet (forstudie, forprosjekt og hovedprosjekt). I tråd med visjonen "Dyrøy - den lærende kommune" la man vekt på å avdekke forhold som kommunen kan lære av og dra nytte av i senere utviklingsarbeid.

Evalueringen ble gjennomført med referanse til a) totalprosjektets mål og resultater og b) gjennomføringen av totalprosjektet. På begge evalueringspunkter ble det lagt vekt på å få fram både sterke og svake sider.

Å få et overblikk over både sterke og svake sider, ble vurdert som viktig. De sterke sidene er viktig å identifisere slik at man kan ta vare på dem i senere utviklingsprosjekter, og de svake sidene representerer forbedringspunkter som bør unngås i senere utviklingsprosjekter.

3.1. Evaluering av mål og resultater

Sterke sider og læringspunkter	Svake sider og læringspunkter
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Resultatmålet var svært konkret (tidsorientert, kvantifiserbart, etc.) og bidro dermed til at det aldri var noen tvil om hva vi skulle oppnå i prosjektet. Som læring av dette bør vi i framtidige prosjekter legge vekt på å utforme resultatmål som er <ul style="list-style-type: none"> • <u>spesifikke</u> (angir et klart resultat) • <u>målbart</u> (og kan etterprøves) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Det er mulig at sammenhengen mellom effektmål og resultatmål ble oppfattet som lite meningsfylt i næringslivets øyne. De fleste vil nok slutte seg til at det er viktig å "øke Dyrøys konkurransevne når det gjelder å rekruttere, videreutvikle og beholde kompetent arbeidskraft", men at resultatmålet (Dyrøyseminarsenteret og de 5 tiltakene) skal bidra til å oppnå dette, kan for

- akseptert (dvs. at de det angår har vært med på å sette resultatmålet)
- realistisk (dvs. at målet er spenstig samtidig som det ikke blir oppfattet som umulig/urealistisk)
- tidsorientert (dvs. at resultatmålet klart angir når resultatene skal foreligge)

- **Resultatene av prosjektet viser at vi har oppnådd resultatmålet og dels overopplylt det.** Det kommer til syne ved at vi i enkelte tilfeller ikke bare har maktet å realisere vedkommende tiltak, men har også fått tiltaket ut i praktisk drift. Som **læring** av dette bør vi i framtidige prosjekter legge vekt på å utforme konkrete resultatmål.

- **Dyrøyseminarsenteret ville ikke vært realisert i dag, hvis det ikke hadde vært for arbeidet i UoD-prosjektet og det konkrete resultatmålet.**

Som **læring** av dette bør vi ved framtidige utfordringer legge stor vekt på å sette konkrete mål selv om de kan synes vanskelig å oppfylle. Ved å sette slike konkrete mål får vi møtearenaer og en aktivitet i gang som "forplikter" oss til å arbeide for å nå målet. Hvis vi i verste fall ikke skulle oppnå målet, vil vi også ha større mulighet til å lære hvor vi "gikk skoa av oss" enn om vi har et diffust resultatmål.

mange uinnvidde ha virket for diffust.

Som **læring** av dette bør vi i framtidige prosjekter legge mer vekt på å informere om sammenhengen mellom effektmål og resultatmål. Dette er viktig fordi effektmålet ofte avspeiler en visjon som virker mobiliserende og som fører til at folk slutter opp om prosjektet og dets resultatmål.

3.2. Evaluering av gjennomføring

Sterke sider og læringspunkter

- Arbeidet med de 6 tiltakene i gjennomføringa av UoD-prosjektet, **økte vår bevissthet og vårt fokus på hva som er viktig i en lærende organisasjon.** Arbeidet i gjennomføringa av prosjektet har derfor vært svært bevisstgjørende for oss som har deltatt i gjennomføringa av prosjektet.

Som **læring** av dette bør vi nå stille oss spørsmålet: Hvordan skal vi i tida framover

Svake sider og læringspunkter

- **På flere tiltak ble det vanskelig for prosjektlederen å stå som pådriver.** Dette dels fordi prosjektlederen ikke hadde "instruksjonsmyndighet" overfor de lokale tiltaksansvarlige, og dels fordi arbeidskapasiteten hos lokale tiltaksansvarlige til enkelte tider var svært anstrengt. Dette førte i perioder til at enkelte oppgaver i prosjektet måtte forskyves i tid.

vedlikeholde og fortsatt opprettholde fokus og bevissthet om læring og den lærende organisasjon/kommune? En måte å gjøre dette på, er å følge framgangsmåten som er beskrevet i vedlegg 3.

- Til tross for at sammenhengen mellom effektmål og resultatmål kunne virke diffus og "skremme" noen næringsdrivende vekk fra prosjektet, **bidro gjennomføringa av prosjektet til at næringslivsperspektivet kom tydelig til syne.**

Ettersom UoD-prosjektet skulle være et helhetlig prosjekt som favnet om hele Dyrøy-samfunnet (næringsliv, kommune og friv. sektor) var det viktig at næringslivsperspektivet også var tilstede. Dette perspektivet kom imidlertid klart til syne i tiltaket Dyrøyseminarsenteret og især i tiltak 2 (Dyrøy utviklingsverksted) og tiltak 4 (Lokalt kompetansenettverk).

Som **læring** av dette bør vi ved framtidige prosjekter som skal ha et helhetlig perspektiv, legge større vekt på å kommunisere utad hvem tiltakene er rettet mot (målgruppe).

At gjennomføringa av UoD-prosjektet lyktes innenfor de tidsrammer som var satt for totalprosjektet, skyldes i stor grad at rådmannen (prosjektansvarlig) selv deltok aktivt i realiseringen av flere tiltak, samt at det var et godt og hyppig samarbeid mellom rådmann og prosjektleder.

Som **læring** av dette bør vi ved framtidige utviklingsprosjekter vurdere et delt ansvar der rådmann eller enhetsleder (som har instruksjonsmyndighet og som kan avlaste lokale tiltaksansvarlige for annet arbeid) tar seg av pådriverfunksjonen og oppfølgingen av tiltakene, mens prosjektleder tar seg av ulike prosesser i prosjektet og framdrifta av totalprosjektet. Dette gjelder uansett om det er en lokal prosjektleder eller en som engasjeres utenfra.

Sterke sider og læringspunkter

Svake sider og læringspunkter

- Flere av de 6 tiltakene ble fulgt opp og iverksatt på en annen måte enn det vi planla i forprosjektet – jfr. forprosjektrapporten av 3.12.03.

Dette kan sees både som en sterk og en svak side. Det er en svak side hvis det var slik at planlegginga av tiltakene i forprosjektet ble for overfladisk og dermed svekket realisering av tiltakene. Det er en sterk side hvis det var slik at man fulgte planene, men måtte justere underveis for å lykkes med realiseringa av tiltakene.

I UoD-prosjektet var realiseringa av tiltakene kjennetegnet av at man justerte underveis, og i de fleste tilfeller var det nettopp derfor at man lyktes med realiseringa.

Som **læring** av dette må vi ved framtidige prosjekter **ikke la være** å planlegge hvordan vi skal oppnå mål, realisere konkrete tiltak, etc. Tvert om må vi planlegge og bruke tid på denne aktiviteten, slik at vi vet hva vi ønsker å oppnå og hvordan vi skal oppnå det. Nettopp dette setter oss langt bedre i stand til å justere kursen under veis, og dermed øke våre muligheter til å lykkes. Uten planer kommer vi lett i samme situasjon som en "fjellvandrør uten kart og kompass", og som må juster på måfå fordi han ikke vet hva han skal justere i forhold til.

4. Læring og overføringsverdi?

I UoD-prosjekter framhever Kommunenes Sentralforbud et viktig poeng:

- "det skal legges vekt på kunnskapsoverføring og implementering / bruk av resultater til kommuner og fylkeskommuner".

Kunnskap som høstes i UoD-prosjekter skal m.a.o. identifiseres og presenteres slik at også andre enn prosjektkommunen(e) kan dra nytte av læringen.

Evalueringen ovenfor identifiserer *læringspunkter* som kan høstes av UoD-prosjektet i Dyrøy. Disse kan ha overføringsverdi for noen kommuner mens de kan virke for spesifikke for andre kommuner. Det er f.eks. grenser for hva Dyrøys tverrsektorielle læringsprosjekt kan ha av læringsverdi for et prosjekt knyttet til innføring av BMS (balansert målstyring) eller endring av sykehjemrutiner i en annen kommune.

Prosjekt-kunnskap	<p>Overføringsverdien kan imidlertid også sees fra et annet perspektiv. Som det framgår av evalueringen ovenfor kan flere punkter tolkes som uttrykk for <i>velkjente utfordringer som oppstår i de fleste prosjekter</i>. F.eks. er utfordringene som ligger i prosjekters resultatmål og matriseorganisering, to gjengangere som behandles grundig i eksisterende prosjeklitteratur⁷ og som det derfor ikke er nødvendig å dvele nærmere med i denne sluttrapporten. En læring som følger av Dyrøys UoD-prosjekt og som har klar overføringsverdi til andre kommuner, er m.a.o. å ta denne litteraturen og kunnskapen i praktisk bruk.</p>
Et bevisst forhold til læring	<p>En annen læring med overføringsverdi, er å ta i bruk det mer <i>bevisste forholdet til læring</i> som framgår av evalueringkapitlet ovenfor. Der nøyer styringsgruppen i prosjektet seg ikke bare med å påpeke hva som gikk "bra" og "mindre bra" i prosjektet, men retter samtidig oppmerksomheten mot hva man kan lære og dra nytte av i senere utviklingsprosjekter. Nettopp denne "vrien" på egnevalueringer utblir dessverre altfor ofte.</p>
Lære av Dyrøy?	<p>Et tredje punkt m.h.t. mulig overføringsverdi er vanskelig å komme utenom. Dette fordi spørsmålet ofte reises av andre distriktskommuner som Dyrøymiljøet kommer i kontakt med. Vi skal derfor dvele litt ekstra med dette punktet. Spørsmålet gjelder Dyrøy-samfunnets evne til utvikling. Som det framgår av kap. 2 og 3 ovenfor taler mye for at UoD-prosjektet må karakteriseres som et vellykket prosjekt. I så måte føyer prosjektet seg inn i rekken av små og store suksesser som Dyrøy kommune og Dyrøy-samfunnet er blitt profilert på i de siste årene. I fleng nevnes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Drøyseminaret – de små kommuners møtested (arrangeres annethvert år med rundt 300 deltakere og med fast deltakelse fra sentrale myndigheter) • Tildelt "Utviklingsprisen for 1999" av Senter for Kommunalforskning. • Høy etableringstakt i næringslivet sett i forhold til innbyggertallet på vel 1.300 personer (i alt 50 næringsforetak er blitt etablert siden 2000, dvs. et gjennomsnitt på 16,6 pr. år og som i dag utgjør vel 28% av næringslivet i Dyrøy.) • God kommunal økonomi (i den forstand at kommunen ikke er på KRD's "svarteliste", dvs. på ROBEK; <i>Register om betinget godkjenning og kontroll</i>). • Framstår som dyktig på akquisisjon og knoppskytning av eksterne virksomheter til kommunen (Jfr. etableringen av Norstat og Salt i Nord) • Tilsynelatende stabilisering i folketallsutviklinga (tilbakegang på –90 personer i treårsperioden 1998-2000 mot en tilbakegang på –14 i siste treårsperiode 2001-2003) (Dyrøy kommune/KPMG 2003) <p>Spørsmålet om overføringsverdi dreier seg i dette tilfellet om følgende to spørsmål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Hva kan forklare at "periferikommunen" Dyrøy ofte lykkes i lokal utvikling mens flere andre "periferikommuner" ikke lykkes?</i>

⁷ Svein A. Jessen (2001) og Harald Westhagen (2001)

- Kan det som gjør at Dyrøy lykkes, overføres til andre kommuner og bidra til økt grad av "godhet" og "vellykkethet" i deres utviklingsarbeid?

4.1. Hva kan forklare at Dyrøy lykkes?

La oss ta første spørsmål først. Svaret er at det ikke finnes noen enkel årsaksforklaring. Snarere er det snakk om en "linevase" av årsaker som gjensidig kan styrke eller svekke hverandre og som i fellesskap bidrar til at Dyrøy synes å lykkes i mange tilfeller. Dette kommer bl.a. tydelig fram i en analyse som et utvalg lokale aktører foretok i forprosjektperioden ⁸. Følgende forhold ble her påpekt som sentrale forklaringer på hvorfor Dyrøy-samfunnet ofte lykkes i lokalt utviklingsarbeid:

8 suksess-
faktorer

1. **Noen markante ildsjeler** (dvs. pådrivere, ledere, initiativtakere) i kommunal politikk, næringsliv og frivillig sektor og at disse har **vilje til å satse / tør å satse på ulike utviklingstiltak /-prosjekter**.
2. **Forekomsten av et lokalt nettverk** kjennetegnet av hyppig kontakt og av at ildsjeler og folk flest kjenner godt til hverandres kunnskaper, holdninger, etc. (Nettverket av ildsjeler / utviklingsaktører er i Dyrøy så finmasket at de ikke bare kjenner hverandre i egenskap av ulike roller som f.eks. tiltakskonsulent eller lærer, men som "hele personer" i den forstand at vi kan snakke om *tette nettverk*.) ⁹
3. **Utbredt og sterk følelse av lokal identitet/tilhørighet** til Dyrøy-samfunnet blant innbyggerne i kommunen – og kanskje især blant ildsjelene.
4. **Sosial trygghet / gjensidig tillit** som gir "takhøyde" for ulike meninger og perspektiver – og kanskje især blant ildsjelene. ¹⁰
5. **Relativt god tilgang på arenaer / "møteplasser"** som dannes i prosjekter og lokale organisasjoner, herunder kommuneorganisasjonen
6. **Relativt bred erfaring og prosjektkunnskap** omkring hva som gir resultater i utviklingsarbeid (i denne sammenhengen ble særlig evnen til å **jobbe målrettet over tid** og det faktum at Dyrøy-miljøets ildsjeler

⁸ Jfr. Møtereferat av 12.06.02 – *Delprosjekt "Rammevilkår" i UoD-prosjektet*

⁹ Ved at Dyrøy-samfunnet danner og vedlikeholder nettverk som går ut av kommunen (jfr. pkt. 7 på listen av suksessfaktorer) kan unngå en situasjon som beskrives av Jentoft (1991) på følgende måte: "*Problemet med de tette og fortrolige nettverkene, er at de får folk til å tenke likt*". Ved å danne og opprettholde nettverk til eksterne aktører oppnår Dyrøy-samfunnet tilgang på eksterne perspektiver og utviklingsmetodikk som motvirker en slik situasjon, og som dermed kan fremme innovasjon og nyskaping i det lokale utviklingsarbeidet. Et godt eksempel på dette er prosjektet "Den lærende kommune" (1997-2000) der ordfører Espenes og eksterne aktører stod sentralt i det innledende arbeidet.

¹⁰ Det å ha "takhøyde", dvs. å ha respekt for andre synspunkter, er en oppfordring som ligger som en del av Dyrøys tilnærming til "den lærende kommune". Det betyr at man aktivt skal prøve og forstå motpartens perspektiv, og aktivt samarbeide om å finne fram til kompromisser der begge parter kan gå ut med gevinst. Det er m.a.o. snakk om å søke dialog og vinn/vinn-situasjoner) snarere enn diskusjon og tap/vinn-situasjoner. Healy (1997) understreker at dette også har stor betydning for evnen til utvikling i et lokal/regionsamfunn.

hadde vært i miljøet i lang tid og dermed gitt kontinuitet i arbeidet, framhevet som viktig).

7. **Nettverk ut av kommunen** til ulike kunnskapsmiljøer innen næringsliv, forskning, rådgivere, etc. som lokale ildsjeler kan ta i bruk som informasjonskilder, debattpartnere og evt. som partnere i lokalt utviklingsarbeid.
8. Viktigheten av å være **tilgjengelig for media og bruke media** (lokalaviser, nettaviser, etc.) til å informere, til å rette fokus mot forhold som bør prioriteres lokalt, og til å synliggjøre gode resultater som i neste omgang kan styrke motivasjonen og innsatsen i utviklingsarbeidet. "Fortellinga om Dyrøy" – som vi skal komme nærmere tilbake til nedenfor – har på mange måter "kommet til live" som følge av denne praksisen.

Det er grunn til å understreke at ingen av disse suksessfaktorene bør oppfattes som viktigere enn andre. Snarere synes de å stå i et gjensidig påvirkningsforhold der svekking eller styrking av en suksessfaktor vil svekke eller styrke de øvrige i større eller mindre grad. Eksempelvis kan et sammenbrudd i nettverket (med påfølgende svekket dialog mellom aktørene) føre til at ildsjelene kommer i konflikter, at identitetsfølelsen svekkes, at den tilliten rakner, osv.

Disse 8 suksessfaktorene er således "skjøre mekanismer" som løpende blir satt under press av handlinger og hendelser som inntreffer i og utenfor Dyrøy-samfunnet. Suksessfaktorene er m.a.o. ikke skapt en gang for alle og må derfor vedlikeholdes aktivt over tid. I motsatt fall vil de ikke være den "oljen i maskineriet" som har gjort Dyrøy-samfunnet i stand til å gå nye veier og oppnå resultater i utviklingsarbeidet.

I den grad Dyrøy-samfunnet opplever forbedringsmuligheter, synes de i dag å omfatte suksessfaktorene 1, 4 og 7. På et senere tidspunkt kan kanskje andre suksessfaktorer stå mer utsatt. Hovedpoenget her er at disse suksessfaktorene må overvåkes løpende av ildsjelene, og forbedringsarbeid må umiddelbart iverksettes i de tilfeller der en eller flere suksessfaktorer ser ut til å forvitte.

Det er mange slående likhetstrekk mellom de suksessfaktorene som Dyrøy-samfunnets egne aktører påpeker, og forskning som er foretatt på dette feltet. Stöhr m.fl. (1990)¹¹ nevner følgende basale forutsetninger for å kunne oppnå lokal / regional utvikling:

- entreprenører ("ildsjeler" – dvs. bedriftsentreprenører og samfunnsentreprenører)
- nettverk
- arenaer / møteplasser
- eksterne trusler/utfordringer
- høyt informasjons- og kunnskapsflyt i nettverkene og i relasjon til media
- sterk lokal identitetsfølelse.

¹¹ Se Amdam, m.fl. (2003)

Flere punkter på Dyrøys liste over suksessfaktorer klaffer også relativt godt overens med funnene til Bukve (2001) Han hevder at kommuner med integrerte lokale utviklingsnettverk, der private og offentlige aktører samarbeider, *påviselig har bedre utvikling enn kommuner med svake nettverk*. De utviklingsfremmende nettverkene er *heterogene* i den forstand at de fører sammen aktører med ulike perspektiver og ressurser, og de er *inkluderende* i den forstand at de favner bredt i kommunesamfunnet.

Når det gjelder evnen til *inkludering* viste UoD-prosjektet at Dyrøy-aktørene opplevde utfordringer på nettopp dette feltet. Gjennom tiltak 2 (Dyrøy Utviklingsverksted) ønsker man nå å møte denne utfordringa ved å åpne sterkere for rekruttering av nye deltakere og ildsjeler i det lokale utviklingsarbeidet.

Hvis Dyrøy-samfunnet sammenholdes med annen forskning framkommer også klare likhetstrekk. Amdam og Amdam (2000) viser til 5 utviklingsvariabler som er viktige for å lykkes i lokal utvikling:

- **Mobiliseringsvariabelen**, dvs. viktigheten av å aktivisere og samle en bredde av folk for å gi grunnlag for kollektive og individuelle handlinger med utgangspunkt i felles visjon, mål og strategier for kommunesamfunnet. Dette kan oppnås ved å stimulere til felles oppfatninger om utviklingstrekk og utfordringer, og om hvordan kommunesamfunnet kan arbeide for å nå felles mål.

Sammenholdt med Dyrøy-samfunnet ivaretas denne variabelen dels via ulike utviklingsprosjekter, dels via sentrale utviklingsaktørers bevissthet om å se Dyrøy-samfunnet i sin helhet¹² og dels via Dyrøy Utviklingsverksted (jfr. UoD-prosjektets tiltak 2).

- **Organisasjonsvariabelen**, dvs. viktigheten av at mobiliseringa gir legitimitet til lokale ildsjeler og prosjekter, til partnerskap mellom private og offentlige aktører og at mobiliseringa stimulerer til danning og evt. endring av tidligere organisasjons-/samarbeidsformer og prosesser.

Sammenholdt med Dyrøy-samfunnet ivaretas denne variabelen via samme forhold som nevnt i punktet ovenfor. Dannelsen av f.eks. Børingen Invest AS og Drøyseminarsenteret (jfr. tiltak 6) kan stå som eksempler på at Dyrøy-miljøet søker nye organisasjonsformer og prosesser det oppfattes som nødvendig.

- **Gjennomføringsvariabelen**, dvs. viktigheten av at det offentlige tiltaksapparatet, alene eller i samarbeid med andre, har kapasitet og virkemidler til oppfølging og iverksetting av tiltak og endringer som kan påvirke den lokale utviklinga.

Sammenholdt med Dyrøy-samfunnet ivaretas denne variabelen dels via et tiltaksapparat¹³, dels via fylkeskommunal gjeninnføring av bevilgninger til et kommunalt nærings- og utviklingsfond, og dels via tilfeller av "spleiselag" og

¹² UoD-prosjektet kan stå som et godt eksempel på dette. Helt fra første stund av ble det lagt sterk vekt på at prosjektet måtte ha en helhetlig og sektorovergrepene profil – herunder omfatte så vel kommune, næringsliv og frivillig sektor.

¹³ I motsetning til mange andre distriktskommuner er tiltaksapparatet i Dyrøy blitt holdt intakt og sågar styrket gjennom tilsetting av en kommunal prosjektkoordinator. I tillegg planlegger rådmannen å tilsette en person i halvstilling i Dyrøyseminarsenteret (jfr. tiltak6) som skal samarbeide med tiltakskonsulent og prosjektkoordinator.

kunnskapsdeling internt i næringslivet og mellom næringsliv og kommune (jfr. tiltak 4).

- **Læringsvariabelen**, dvs. viktigheten av å få til læringsprosesser som øker kunnskapen om hendelser og handlinger som kan gi ny forståelse og utvidede perspektiver, og som dermed kan fremme nye holdninger og handlinger. For å stimulere slike prosesser er det viktig å etablere **arenaer/møteplasser** der folk kan lære gjennom meningsbryting og samhandling, og dermed også oppnå større innsikt i situasjon og utfordringer for kommunesamfunnet.

Sammenholdt med Dyrøy-samfunnet ivaretas denne variabelen dels via visjonen om "den lærende kommune / kommunesamfunn", dels via mangfoldet som foreligger av arenaer i ulike utviklingsprosjekter¹⁴ og dels via samtlige 6 tiltak i UoD-prosjektet. Som en ytterligere pådriver til læring i kommuneorganisasjonen, er det blitt utformet og foreslått en arbeidsmåte som ytterligere kan ivareta læringsvariabelen – jfr. vedlegg 3.

- **Kontekstvariabelen**, dvs. viktigheten av at det er et samsvar mellom det man satser på lokalt, og det som er mulig å oppnå sett i forhold til endringsprosesser som foregår på et makronivå, dvs. i "storsamfunnet" utenfor kommunen. Man kan gjerne lykkes på samtlige ovennevnte variabler, men likevel mislykkes i lokalt utviklingsarbeid hvis man f.eks. setter som mål å stoppe eller endre eksterne endringsprosesser som kommunesamfunnet vanskelig kan påvirke.

Hvis man derimot finner fram til lokale tiltak som kommunesamfunnet kan ta i bruk for å møte slike eksterne utfordringer, blir mulighetene for suksess langt større. Lokal utvikling oppnår derfor lettere suksess når det er et samsvar mellom lokal satsing (prosjekter og tiltak) og nasjonale / internasjonale trender og endringsprosesser.

Sammenholdt med Dyrøy-samfunnet ivaretas denne variabelen av flere sentrale aktører som f.eks. ordfører og noen ledere i det lokale næringslivet. I tillegg bygger arbeidet i Dyrøy Utviklingsverksted (jfr. tiltak 2) på denne variabelen, og i særlig grad synes visjonen om "den lærende kommune / kommunesamfunn" å støtte opp om denne variabelen.

Denne visjonen er nettopp tuftet på at løpende læring er viktig for kommunesamfunnets evne til å :

- *oppdage endringer i omgivelsene på et tidlig tidspunkt*
- *avdekke hvilke muligheter endringene kan bringe med seg*
- *realisere konkrete tiltak og innovasjoner som drar nytte av mulighetene og som unngår at endringene får store negative konsekvenser*

Avslutningsvis i denne drøftinga om "hva kan forklare at Dyrøy-samfunnet lykkes", rettes perspektivet igjen mot listen over de 8 suksessfaktorene ovenfor.

Som det framgår av denne listen glimrer suksessfaktorer, som ofte hevdes å være de viktigste for lokal utvikling, med sitt fravær. Dvs. faktorer som naturressurser, kapital / penger, areal til nærings- og boligformål, kommunikasjoner, etc. Snarere skyves menneskene og deres "kjennetegn" som kunn-

¹⁴ En oppsummering pr. 15.04.03 viste at vel 14 større prosjekter (inklusive UoD-prosjektet) og herunder et 40-talls delprosjekter / tiltak var under arbeid i Dyrøy-samfunnet.

skap/erfaring, identitetsfølelse og relasjoner (herunder nettverk og tillit) fram i lyset som viktigste suksessfaktorer i tillegg til tilgangen på møteplasser/arenaer.

Dette betyr selvsagt ikke at Dyrøy-aktørene mener at fysisk infrastruktur, kapital eller andre håndfaste ressurser er uten betydning. Snarere betyr det at vektlegginga av hva som er viktigst for lokal utvikling, avviker fra kommuner og miljøer som forklarer sin positive eller negative utvikling som en årsak av god eller dårlig infrastruktur, statlige inngrep, tilgang på naturressurser, lokal næringsstruktur, forhold på verdensmarkedet, samferdselsårer, etc.

I sistnevnte kommuner kan "fortellinga om vår kommune" lett bli handlingslammende og sluke lokal innsatsvilje, dersom evnen til lokal utvikling oppfattes som fullstendig avhengig av strukturer, dynamikk eller aktører utenfor kommunesamfunnet.

Fortellinga om Dyrøy

"Fortellinga om Dyrøy" synes derimot å rette søkelyset mot eget kommunesamfunn og egne innbyggere, og tillegge dem så vel evne som ansvar til aktiv innsats selv om lokale utfordringer kan ha oppstått som følge av beslutninger eller dynamikk utenfor Dyrøy-samfunnet. Dermed bidrar selvpoppfattelsen eller "fortellinga om Dyrøy" til offensivitet og mobilisering i lokalt utviklingsarbeid. Eller for å si det med det offensive slagordet til "Dyrøy – den lærende kommune": *Vi kan, vi vil og vi tør!*

Det kan hevdes at "fortellinga om Dyrøy" ble til en gang på 90-tallet og har i dag fått forankring også utenfor den harde kjerne av lokale utviklingsaktører. I dag synes "fortellinga om Dyrøy" eller det kollektive selvbildet å virke tilbake på mennesker i Dyrøy-samfunnet ved at nye suksesser (liten eller stor) bidrar til å bekrefte "fortellinga", og dermed også styrke selvtilliten og mobiliseringsviljen til å oppnå nye ønskede resultater¹⁵.

Kjernen i Dyrøys vellykkethet?

"Fortellinga om Dyrøy", de 8 suksessfaktorene ovenfor og evnen til å innfri de 5 "utviklingsvariablene", synes å være viktige forklaringer til Dyrøy-samfunnets relativt gode utviklingsevne.

Igjen minner vi om at verken "fortellinga", suksessfaktorer eller utviklingsvariabler er noe som kan oppnås en gang for alle. Snarere krever samtlige forhold løpende oppmerksomhet og et bevisst arbeid for å vedlikeholde og videreutvikle.

En hovedutfordring for Dyrøy-samfunnet i tida framover kan være å bli enda dyktigere på dette ivaretagelsesarbeidet, og samtidig fortsatt være "på hugget" for utvikling av nye mulighetsorienterte utviklingsprosjekter. "Vellykkethet" i framtida vil m.a.o. kreve at man satser bevisst på begge bein eller frontavsnitt.

4.2. Kan vellykkethet overføres?

Etter denne gjennomgangen av noen faktorer som kan forklare Dyrøy-samfunnets evne til suksess, rettes fokus mot spørsmålet:

¹⁵ Sagt med andre ord synes "Fortellinga om Dyrøy" å ha blitt en del av den lokale kulturen gjennom eksteranlisering, objektivisering og internalisering (Berger og Luckman 1979)

Et betinget ja	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Kan det som gjør at Dyrøy lykkes, overføres til andre kommuner og bidra til økt grad av "godhet" og "vellykkethet" i deres utviklingsarbeid?</i> <p>Det er vanskelig å svare bekreftende uten å gjøre en rekke forbehold. Til forskjell fra kokekunsten der en oppskrift gir samme resultat forutsatt at man har ingrediensene og følger oppskriften til punkt og prikke, er det ofte fånyttet å forvente at en oppskrift for vellykket kommunal utvikling, vil gi samme resultat <u>uansett</u> kommune den iverksettes i. Til det er variasjonene mellom kommunene m.h.t. virkelighetsoppfatning, samarbeidsklima, kunnskaper, etc. altfor store. I tillegg avhenger det også sterkt av hvilke utfordringer kommunen ønsker å prioritere som basis for sitt utviklingsarbeid (Iversen og Barman-Jenssen 2003). Samlet sett betyr dette at å forsøke og kopiere f.eks. Dyrøy-samfunnets utviklingsoppskrift gir ingen garanti for suksess.</p> <p>Når det er sagt kan andre kommuner selvsagt ha mye å hente ved å studere arbeidet som drives av Dyrøy og andre kommuner som framstår som utviklingspotente. F.eks. kan det ligge mye overføringsverdi i Dyrøy's 8 ovennevnte suksessfaktorer, måten kommunen arbeider i relasjon til næringsliv og frivillig sektor (jfr. tiltak 2), måten Dyrøy prøver å anvende prinsippene for "den lærende organisasjon" (se vedlegg 3), osv.¹⁶</p>
Ukritisk modellimport	<p>Det er imidlertid viktig at man i slike sammenhenger vokter seg for "ukritisk modellimport", dvs. at man kopierer mål, strategier, arbeidsmåter, verdier, e.l. fra andre kommuner uten først å ha vurdert om dette er "det riktige for oss."</p> <p>I praksis forekommer ukritisk modellimport ganske hyppig. Dette bidrar svært ofte til at satsingen ikke blir tilstrekkelig forankret (akseptert og forstått) av de som skal utføre utviklingsarbeidet, noe som i neste omgang fører til at arbeidet blir sterkt vestrehånds-preget og i siste omgang ender opp temmelig resultatløst. Det kanskje verste i slik sammenhenger, er at slike "mageplask" kan ta motet fra ildsjelene i kommunesamfunnet og gjøre at lokalt utviklingsarbeid blir tonet ned i de påfølgende år.</p>
Noen viktige forutsetninger for vellykket utviklingsarbeid	<p>Å lykkes i lokal utvikling synes derimot å kreve at det :</p> <ul style="list-style-type: none"> • tas utgangspunkt i utfordringer og visjoner som har stor støtte og aksept i kommunesamfunnet (jfr. mobiliseringsvariabelen) • arbeides ut fra en sektorovergripende partnerskapsmodell som har støtte og aksept i kommunesamfunnet (jfr. organisasjonsvariabelen) • finnes tilgjengelige ressurser til å starte opp og drive utviklingsarbeidet over tid, samt at ansvarsforholdene (hvem som skal gjøre hva og når) er avklart og har aksept (jfr. gjennomføringsvariabelen) • skapes eller gjenskapes møteplasser / arenaer med "stor takhøyde" slik at lokale ildsjeler og andre i kommunesamfunnet kan dra lærdom av suksess og fiasko i utviklingsarbeidet, og der det er rom for å justere kurs og egen atferd i.h.t. læringen som høstes (jfr. læringsvariabelen) • satses på utfordringer som kommunesamfunnet har muligheter til å påvirke, og at det utvikles og gjennomføres tiltak / prosjekter som ut-

¹⁶ Andre erfaringer med overføringsverdi ligger i mye av litteraturen på feltet (se f.eks. Amdam og Amdam 2000, Bukve 1991, 1994, 2001, Isaksen 1997, Amdam og Mattland 1992, Amdam 1998, Iversen 1995) og i en matnyttig prosjektlitteratur (Jessen 2001, Westhagen 2001).

nytter potensialer på de mulighetsområdene som fellesskapet prioriterer (jfr. kontekstvariabelen)

5. Sluttord

Følgende personer i Dyrøy-samfunnet har deltatt i utvikling og gjennomføring av UoD-prosjektet:

Styringsgruppe:

- Andreassen, Turid (leder av ungdomsprosjektet)
- Espenes, Rolf (ordfører)
- Haug, Håkon-Einar (helse- og sosialsjef)
- Moldvik, Frank (tiltakskonsulent)
- Opstad, Rune (rådmann)
- Stokkland, Stig (Stokkland Bedriftsutvikling)
- Storvoll, Ragnvald (kommunal prosjektkoordinator)

Underveis i UoD-prosjektet har følgende personer i Dyrøy-samfunnet deltatt direkte vedrørerede utvikling, konkretisering og/eller implementering av tiltak :

- Gøril Olsen (avd.leder, Dyrøy sykehjem)
- Rikard Johansen (kultur- og skolesjef, Dyrøy kommune)
- Vigdis Sæbbe (leder, Vigdis Regnskap AS)
- Trygve Østrem (kulturskolelærer, Dyrøy kommune)
- Rosmari Forsberg (barnehagestyrer, Dyrøy kommune)
- Berit Nikolaisen (gårdbruker og kulturarbeider)
- Håvard Ås-Hansen (teknisk leder og markedsleder, DEMAS AS)
- Knut Arne Johansen (økonomileder, Dyrøy kommune)
- Elin Meleng (personalkonsulent, Dyrøy kommune)
- Tore Nordal (Dyrøymat AS)
- Inger Elise Bakkejord (tillitsvalgt - Dyrøy kommune)
- Grete Moan (tillitsvalgt - Dyrøy kommune)

KPMG og prosjektleder Jan Roger Iversen takker samtlige for innsatsen og ønsker lykke til videre i det lokale utviklingsarbeidet.

Vedlegg

Vedlegg 1. Informasjonsplan for totalprosjektet

Når	Målgruppe og arena	Tema / hensikt	Ansvarlig
Hver 6. uke	Linjeledere og tillitsvalgte i off. sektor (arena: ledermøtene)	<ul style="list-style-type: none"> Framheve at prosjektet er en oppfølging av "Dyrøy – lærende kommune." Ta initiativ til tema som angår både komm.org. og prosjekt Bidra med info. fra prosj. og inngå i dialog (vinne aksept for viktigheten av å oppnå prosjektets mål) 	Rådmann
Løpende	Innbyggere / lokalsamfunn (arena: media, møter, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Framheve at prosjektet er en oppfølging av "Dyrøy – lærende kommune." Bidra med info. fra prosj. og inngå i dialog (vinne forståelse for viktigheten av å oppnå prosjektets mål) 	Ordfører
Løpende	De folkevalgte (arena: formannskap, kommunestyre, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> Framheve at prosjektet er en oppfølging av "Dyrøy – lærende kommune." Bidra med info. fra prosj. og inngå i dialog (vinne forståelse for viktigheten av å oppnå prosjektets mål) 	Rådmann og ordfører
Løpende	Ledere i frivillig sektor (arena: på møte primo mars 2002)	<ul style="list-style-type: none"> Framheve at prosjektet er en oppfølging av "Dyrøy – lærende kommune." Bidra med info. fra prosj. og inngå i dialog. Understreke at prosj. ikke bare gjelder komm. org. 	R. Storvoll og A. Aspenes
Løpende	Ledere i næringsliv	<ul style="list-style-type: none"> Framheve at prosjektet er en oppfølging av "Dyrøy – lærende kommune." Bidra med info. fra prosj. og inngå i dialog (vinne forståelse for viktigheten av å oppnå prosjektets mål) Understreke at prosj. ikke bare gjelder komm. org. 	Ordfører og F. Moldvik
Ved behov	KS, Indre Sør-Troms, SIVA, KRD, fylkeskomm., m.fl.	<ul style="list-style-type: none"> Bidra med info. fra prosj. og inngå i dialog 	Ordfører, rådmann og PL

Vedlegg 2. Vedtekter for Dyrøyseminarsenteret KF

§ 1. Navn og rettslig stilling

Foretakets firma er Dyrøyseminarsenteret KF, et kommunalt foretak registrert av Dyrøy kommune.

§ 2. Forretningskontor

Foretaket har sitt forretningskontor og adresse i Brøstadbotn i Dyrøy kommune.

§ 3. Formål

Foretaket har som formål å:

- fremme, tilrettelegge og drive erfaringsutveksling mellom distriktskommuner
- gjennom samarbeid med interesserte forskningsmiljøer i landsdelen, arbeide for å styrke forskning som dokumenterer distriktskommunenes situasjon og muligheter
- på oppdragsbasis utføre erfaringsformidling, utviklingsarbeid, undersøkelser og rådgivende arbeid for distriktsbasert næringsliv, offentlige myndigheter, organisasjoner og andre.

§ 4. Organisasjon

Foretaket ledes av et styre bestående av 5 representanter. Styrets medlemmer velges for en periode på 4 år som følger valgperioden. Selskapets styre skal bestå av det til enhver tid gjeldende formannskap i Dyrøy kommune. Styret, daglig leder og nestleder i styret velges av Dyrøy kommunestyre.

§ 5. Styrets oppgaver og myndighet

Styret skal forestå de oppgaver som i henhold til lov eller forskrift tilligger styret, herunder:

- a. utarbeide regelmessige reviderte retningslinjer for foretakets virksomhet
- b. utarbeide strategiplan, handlingsprogram og budsjetter
- c. påse at foretakets organisasjonsform og ansatte er tilpasset til de oppgaver foretaket skal gå inn for i framtiden
- d. kontrollere foretakets arbeid, herunder faglig virksomhet
- e. se til at regnskap og forvaltning er i samsvar med offentlige lover og forskrifter for et kommunalt foretak
- f. påse at virksomheten drives i samsvar med foretakets formål, vedtekter, kommunens økonomiplan og årsbudsjett – foretaket skal være selvfinansierende – og andre vedtak fattet av Dyrøy kommunestyre.
- g. være tilsettingsmyndighet for ansatte i foretaket

§ 6. Representasjon

Foretaket representeres utad av styrets leder og et medlem av styret i fellesskap. Styret kan meddele prokura til daglig leder.

§ 7. Styrets møter

Styrets møter skal holdes for åpne dører. Lukket skal likevel finne sted dersom styret beslutter dette og hvor styret skal behandle opplysninger som er underlagt lovbestemt taushetsplikt.

§ 8. Daglig leder

Rådmannen skal være selskapets daglige leder. Daglig leder forestår en daglig ledelse av foretaket. Daglig leder er direkte underordnet styret og skal følge de pålegg og retningslinjer styret gir.

Vedlegg 3. Å styrke visjonen om "lærende kommune" i kommuneorganisasjonen.

Dyrøy tar sikte på å være en "lærende kommune". En hovedårsak er at stadige teknologiske nyvinninger og nedbygging av tidligere restriksjoner innen handel og økonomi har skapt et svært høyt endringstempo generelt i samfunnet. For å lykkes i utviklinga av Dyrøy-samfunnet er det derfor nødvendig å være "på hugget" for å:

- **oppdage endringer i omgivelsene på et tidlig tidspunkt**
- **avdekke hvilke muligheter endringene kan bringe med seg**
- **realisere konkrete tiltak og innovasjoner som drar nytte av mulighetene og som unngår at endringene får store negative konsekvenser**

For å makte denne viktige utfordringa er det en forutsetning at Dyrøy kommune og stadig større deler av kommunesamfunnet blir en "lærende organisasjon". Dette kan man oppnå ved å bli dyktigere på følgende fem områder:

- **Felles visjon** (Det er viktig at vi deler en felles visjon som vi opplever som viktig for å oppnå ei god utvikling i Dyrøy-samfunnet – i bedrifter, kommuneorganisasjon og frivillige lag og foreninger. En slik visjon er viktig å utarbeide i felleskap og det er like viktig å minne hverandre om visjonen i den praktisk hverdagen. Vår visjonen er å være en lærende kommune / et lærende samfunn som er dyktig til å takle endringer, og som slik framstår som samfunn som makter å utvikle seg og som dermed også oppleves som et attraktivt samfunn for tilflytting og tilbakeflytting.)
- **Personlig mestring** (Vi må ta på alvor at "ingen av oss har monopol på sannhet". Følgelig blir ingen av oss "ferdig utlært" eller har "automatisk rett" i ulike saker. Tvert om må ta inn over oss at vi alle inngår i ei "livslang læring" der mitt standpunkt i dag kan være gjenstand for endring og ny læring for meg og andre i morgen. Dette må hver enkelt av oss prøve å leve opp til og vi må løpende minne hverandre om det.)
- **Mentale modeller** (Vi må alltid være oppmerksomme på at vi kan ha *mentale modeller* som *ikke nødvendigvis* stemmer overens med virkeligheten. Å tro at noen tenker sånn eller slik, og selv handle på bakgrunn av en slik antakelse, er uheldig atferd i en lærende kommune og et lærende lokalsamfunn. Tvert om må vi alltid sørge for å opprettholde og styrke dialogen, tillate oss å stille "dumme spørsmål", etc. for å sjekke ut med "motparten" om vår oppfatning av hans/hennes mening, er slik *vi antar* den er. I motsatt fall kan vi lett komme i skade for å "overkjøre hverandre" og skape avstand snarere enn nærhet og dialog.)
- **Gruppelæring** (Læring skjer individuelt, men hvis vi ikke deler vår læring og perspektiver med andre, og hvis vi går inn i diskusjoner kun for å vinne eller trumfe gjennom vår egen oppfatning, *skaper vi ikke grunnlag for økt felles innsikt og kunnskapsvekst*, og vi oppnår ikke "vinn-vinn"-situasjoner som motiverer andre til videre innsats. Når vi går inn i ulike drøftinger bør vi derfor vokte oss særlig for å innta en holding om at "denne debatten skal jeg vinne". Det viktigste er ikke å vinne, men å øke egen og andres kunnskap og innsikt i problemet/utfordringa som drøftes.)
- **Helhetstenkning / systemtenkning** (Vi har sjeldent fullt overblikk over hvordan "ting henger i hop", og ofte tar vi beslutninger og gjør opp vår mening på et nokså tynt og snevert grunnlag. Derfor er det ofte nødvendig å skape et *felles* overblikk

over sammenhenger og hva som påvirker hva, for å kunne finne fram til virkningsfulle løsninger og oppnå bred aksept for løsningene.)

I løpet av UoD-prosjektet ble det mer klart at noen av disse områdene eller "læringsprinsippene" har fått noe større oppmerksomhet enn andre. I tida framover blir det derfor viktig å skape økt bevissthet om samtlige fem "læringsprinsipper", og oppnå et løpende arbeid på disse i hver enkelt enhet i kommuneorganisasjonen. Et eksempel til etterfølgelse kan være slik barnehagen der arbeidet med "spilleregler" har gjort dem dyktigere på bl.a. gruppelæring.

I møtet i ledergruppa i Dyrøy kommune 19.11.03 anbefalte prosjektleder at arbeidet i 2004 og framover i det minste burde konsentrere seg om følgende 3 punkter:

Aktiv bruk av "time-out" (for å erobre tid til læring)

- Å innføre dette som prinsipp i hver enkelt enhet, betyr at man "stopper opp" og tar seg tid til å drøfte forbedringspunkter som oppstår i arbeidet. Hvis det ikke gjøres, kan forbedringspunkter lett bli glemt. Denne praksisen ble tiltrådt innført som fast standard i Dyrøy kommune.

Aktiv bruk av spilleregler (for å gi et trygt klima for læring) – jfr. "ikke sydebukk"-reglen

- Det er allerede innført en del spilleregler som bidrar til at Dyrøy kommune lettere ivaretar et lærende miljø. Det er imidlertid nødvendig med løpende vurdering av eksisterende og nye spilleregler, og at folk minner hverandre om å ivareta disse spillereglene i den praktiske hverdag. Brudd på spillereglene må ikke forbigås i taushet, snarere må man hjelpe hverandre til å oppdage det, når man kommer i skade for å bryte dem. Dyrøy kommune kan styrke sin lærende profil ved å vie mer tid til dette arbeidet.

Regelmessig oppfølging (for at man ikke skal "glemme" at man arbeider i en lærende kommune) Slik oppfølging kan enkelt gjennomføres som et fast tema på avd. møter, ledermøter, etc. der man åpner for spørsmålene:

- a) Hva har vi avdekket av forbedringspunkter i arbeidet vårt, hva slags tiltak trengs og hvordan skal vi sette tiltaket/forbedringen ut i livet?
- b) Hva har vi avdekket av forbedringspunkter når det gjelder spilleregler og de fem læringsprinsippene, hva slags tiltak trengs og hvordan skal vi sette tiltaket/forbedringen ut i livet?

De fem "læringsprinsippene" og fokuset på læringsaktiviteten vil alltid stå i fare for å komme i skyggen av de daglige gjøremål. Det er ikke lett å tenke løpende forbedringer, ivareta spilleregler eller være bevisst de fem grunnprinsippene i den "grå hverdag". Derfor er det viktig at "læring" inngår som et fast punkt på dagsorden på avdelingsmøter og ledermøter.

Vedlegg 4. Litteraturreferanser

Amdam, Jørgen og Amdam, Roar	2000	<i>Kommunikativ planlegging</i> , Det norske Samlaget
Amdam, R og Mattland Olsen, G	1992	<i>Næringsplanlegging etter dugnadsmetoden</i> . Rapport 9214, Møreforskning
Amdam, Barstad, Halvorsen og Tangen	2003	<i>Kommunestruktur og Regional samfunnsutvikling – UoD-prosjekt</i> , Møreforskning, Volda
Amdam, Roar	1998	<i>Vilkåra for vellukka plan- og utviklingsarbeid</i> , tidskriftet Plan 1-2/98
Berger, Peter og Luckman, Thomas	1979	<i>Den samfundsskabte virkelighet</i> , Nørhaven Viborg, Danmark.
Bukve, Oddbjørn	2001	<i>Lokale utviklingsnettverk - Ein komparativ analyse av næringsutvikling i åtte kommuna</i> ”, Doktorgradsavhandling, Universitetet i Bergen
Bukve, Oddbjørn	1994	<i>Lokal utviklingspolitikk</i> . Det norske Samlaget.
Bukve, Oddbjørn	1991	<i>Kommunestruktur og tiltaksarbeid</i> . Rapport til kommune og fylkesinndelingsutvalget. Vestlandsforskning.
Healey, Patsy	1997	<i>Collaborative Planning</i> . Macmillian Press LTD.
Isaksen, Arne (red.)	1997	<i>Innovasjoner, næringsutvikling og regionalpolitikk</i> . Høyskoleforlaget.
Iversen, Jan Roger og Moldvik, Frank	2003	<i>Om situasjon og utvikling i Dyrøy kommune</i> , notat av 17.10.03, KPMG og Dyrøy kommune
Iversen, Jan Roger og Barman-Jenssen, Sylvi	2003	<i>Hvordan oppnå vellykket utvikling i kommunene?</i> i Bredal, Dag (red) <i>Min omstilling</i> , Wigestrands Forlag
Iversen, Jan Roger	1995	<i>Kan det organiseres fram gode resultater? En studie av organisasjonsformer i tiltaksarbeidet..</i> Cand.politoppgave, Universitetet i Tromsø
Jentof, Svein	1991	<i>Hengende snøre - fiskerikrisen og framtiden på kysten</i> , AdNotam forlag
Jessen, Svein A.	2001	<i>Mer effektivt prosjektarbeid i offentlig og privat virksomhet</i> , Universitetsforlaget,
Stöhr, Walter B. (ed.)	1990	<i>Global Challenge and Local Response</i> . Mansell
Westhagen, Harald	2001	<i>Prosjektarbeid</i> , Gyldendal Akademisk