

FORVALTNINGSREVISJON OG
EIERSKAPSKONTROLL

Ny vekst og kompetanse AS

NORD-ODAL KOMMUNE

GRUE KOMMUNE

KONGSVINGER KOMMUNE

2021

Postboks 84, 2341 Løten
Telefon: 62 43 58 00
<https://www.revisjon-ost.no>
E-post: post@rev-ost.no
Org. nr.: 974 644 576 MVA

Forord

Denne rapporten er sluttproduktet av en forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll av Ny vekst og kompetanse AS. Rapportens utkast har vært sendt til daglig leder i Ny vekst og kompetanse AS, Dag Nordby og eierkommunene. Deres uttalelser fremkommer av rapporten. Rapporten avleveres herved til revisjonens oppdragsgivere; kontrollutvalgene i Grue, Kongsvinger og Nord-Odal.

Forvaltningsrevisor Lone Grobøl har vært utøvende revisor for prosjektet og er forfatter av denne rapporten. Lina Kristin Høgås-Olsen har vært oppdragsansvarlig forvaltningsrevisor for prosjektet og har kvalitetssikret prosessen og arbeidet. Regnskapsrevisor Tormod Østli har bidratt med en regnskapsanalyse.

Revisjon Øst IKS takker kontrollutvalgene i Grue, Kongsvinger og Nord-Odal for oppdraget. Revisjonen ønsker å takke Ny vekst og kompetanse AS for god tilrettelegging og bistand i prosjektets forløp. I tråd med RSK 001 og RSK002, ønsker vi å fremheve at vi vektlegger at forvaltningsrevisjoner skal «bidra til et godt beslutningsgrunnlag for de folkevalgtes styring og kontroll, og å bidra til læring».

Vi håper at leseren finner nytte i rapporten.

Kongsvinger, den 20.01.2022



Lina Høgås-Olsen
Oppdragsansvarlig forvaltningsrevisor



Lone Grobøl
Utøvende forvaltningsrevisor

Om trafikklysmodellen og rapportens oppbygging

Denne rapporten er bygget opp pedagogisk med et kort sammendrag som går gjennom hovedfunnene og konklusjonen i forvaltningsrevisjonsprosjektet i første kapittel.



Vi har valgt å benytte en «trafikklysmodell» for å illustrere hva vi mener er i henhold til krav på området, det som er godkjent med merknad, og det som ikke er i henhold til krav på området. Hver vurdering blir merket med henholdsvis grønt, gul/oransje og rødt.

Vi gjør oppmerksom på at vurderinger med gul/oransje og rødt vil følge av beskrivelser av de mangler og/eller forbedringsmomenter vi mener at tjenesten har. For leseren vil det derfor være nyttig å lese gjennom

vurderingene som fremgår av underkapitlene for hver problemstilling, i tillegg til den informasjonen leseren får i sammendraget.

Rapporten er for øvrig utarbeidet med et digitalt tilsnitt og har lenker til ulike seksjoner av rapporten. Dette skal gjøre det enklere for leseren å navigere i rapportens innhold. Det er også lenket til de kilder som er digitalt tilgjengelige, for en mer interaktiv opplevelse av rapporten.

Rapporten er bygget opp etter NKRFs krav til sluttrapport i Standard for forvaltningsrevisjon (RSK 001) Dette innebærer at den minst skal inneholde følgende:

- sammendrag ([kap. 1](#)),
- informasjon om bestillingen ([kap. 2](#)),
- problemstillingene (kap. 8-14),
- valg av metoder og vurdering av datagrunnlag ([kap. 6](#)),
- revisjonskriterier ([vedlegg A](#)),
- presentasjon av data (kap. 8-14),
- vurderinger (kap. 8-14),
- konklusjon ([kap. 15](#)),
- anbefalinger ([kap. 16](#)),
- referanser ([kap. 19](#)) og
- daglig leders og rådmannen/kommunedirektørens uttalelse ([kap. 17](#) og [kap. 18](#)).

Innholdsfortegnelse

1	Sammendrag	6
2	Bakgrunn for prosjektet	8
2.1	Merknader	9
2.2	Presentasjon av Ny vekst og kompetanse AS.....	9
3	Formålet med forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll av Ny vekst og kompetanse AS	10
4	Aktualitet og rammebetingelser	11
5	Avgrensninger.....	12
6	Metode for revisjonen.....	13
6.1	Dokumentstudier	13
6.2	Intervjuer	14
6.3	Spørreskjemaer og egenerklæring fra styret	14
6.4	Annet	15
7	Om aksjeselskap og eierstyring	15
8	Problemstilling 1 – Målsetning med selskapsdannelsen.....	16
8.1	Revisjonskriterier for problemstilling 1	16
8.2	Innhentet data.....	17
8.3	Revisors vurdering.....	22
9	Problemstilling 2 – Økt kvalitet	24
9.1	Revisjonskriterium for problemstilling 2	24
9.2	Innhentet data.....	24
9.3	Revisors vurdering.....	25
10	Problemstilling 3 – eierskap	25
10.1	Revisjonskriterier for problemstilling 3	25
10.2	Innhentet data.....	26
10.3	Revisors vurdering.....	29
11	Problemstilling 4 – Sikre oppfølging.....	30
11.1	Revisjonskriterier for problemstilling 4	30
11.2	Innhentet data.....	31
11.3	Revisors vurdering.....	32
12	Problemstilling 5 – Stabil og sikker drift.....	33
12.1	Revisjonskriterier for problemstilling 5	33
12.2	Innhentet data.....	33
12.3	Revisors vurdering.....	35
13	Problemstilling 6 – Strategiplan	36

13.1	Revisjonskriterier for problemstilling 6	36
13.2	Innhentet data.....	36
13.3	Revisors vurdering.....	37
14	Problemstilling 7 – ansattes rettigheter.....	37
14.1	Revisjonskriterier for problemstilling 7 – ansattes rettigheter.....	37
14.2	Innhentet data.....	38
14.3	Revisors vurdering.....	39
15	Konklusjon	40
16	Anbefalinger	41
17	Daglig leders uttalelse	42
18	Rådmenn/kommunedirektørers uttalelser	43
19	Kilder og referanser.....	47
19.1	Bedriftsinterne dokumenter	47
19.2	Styremøter.....	48
19.3	Kommunestyremøter	48
19.4	Internettreferanser	48
19.5	Sentrale lover og forskrifter	49
20	Vedlegg A: Revisjonskriterier	50
1	Om utledningen av revisjonskriterier.....	50
2	Bakgrunn for bestillingen	51
3	Utleddning av revisjonskriterier	51
3.1	Utleddning av revisjonskriterier for problemstilling 1	51
3.2	Utleddning av revisjonskriterier for problemstilling 2	52
3.3	Utleddning av revisjonskriterier for problemstilling 3	53
3.4	Utleddning av revisjonskriterier for problemstilling 4	54
3.5	Utleddning av revisjonskriterier for problemstilling 5	55
3.6	Utleddning av revisjonskriterier for problemstilling 6	56
3.7	Utleddning av revisjonskriterier for problemstilling 7	57
21	Vedlegg B: Tabell over vurderte revisjonskriterier.....	58

1 Sammendrag

I januar 2020 ble selskapet Ny vekst og kompetanse AS stiftet. Det var en sammenslåing av Grue Service, Odal Kompetansesenter og Promenaden. Formålet med sammenslåingen var flere: Som attføringsbedrift ønsket Ny vekst og kompetanse å være mer slagkraftig, konkurransedyktig og fleksibel som aktør. Og etter år med mange sammenslåinger i bransjen, færre men større aktører – så var også formålet å kunne levere etter NAVs tydeligere og stadig mer komplekse krav. Denne rapporten tar sikte på gjennom en forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll av Ny vekst og kompetanse AS for å kunne besvare om denne sammenslåingen har vært formålstjenlig.

Problemstillingene har vært som følger:

1. Har selskapet oppnådd målsetningen med selskapsdannelsen?
2. Har selskapets styre og daglig ledelse klart å etablere virksomheten som et fellesskap som har økt kvaliteten på tjenestene til brukerne?
3. Har kommunen tilfredsstillende rutiner for eierstyring, oppfølging og evaluering av sine eierinteresser?
4. Hvordan sikrer kommunen at kommunestyrets vedtak og forutsetninger følges opp av selskapet?
5. Har selskapet fått på plass de nødvendige avtaler med eiere, kunder og leverandører som sikrer en stabil og sikker drift av selskapet?
6. Har selskapets styre vedtatt en strategiplan som selskapet følger?
7. Har arbeidsgiver ivaretatt de ansattes rettigheter i forbindelse med sammenslåingen?

Ny vekst og kompetanse AS er et selskap som kan vise til et regnskap med resultater med positivt fortegn. Tallene viser at de etter sammenslåingen har gått regnskapsmessig i pluss i sine første snart to driftsår. På grunn av pandemien fikk ledelsen i selskapet gjennomført mye av det administrative i organiseringen som måtte på plass i en slik type fusjonering, men på grunn av pandemien så har mange av synergieffektene i samarbeid og fusjonering på tvers, uteblitt. Samarbeidet på tvers har flere utfordringer enn det at man ikke kan møtes fysisk. Det er per i dag ikke mulig å gjennomføre «fri flyt» av deltakere på tvers av avdelinger, ikke bare på grunn av pandemien, men fordi deltakerne får sine tilskudd i sine respektive kommuner. Å kunne ha denne muligheten vil kanskje gi flere muligheter for deltakerne i form av utvikling og variasjon. Deltakerne har det bra på jobb, men mange savner variasjon og utfordringer i arbeidet sitt. De uttrykker utover dette stolthet av å tilhøre et større selskap og fellesskap. Det ligger flere muligheter i fellesskapet som enda ikke er utnyttet.

De ansatte har følt seg inkludert gjennom sammenslåingen, de er klare for å bli kjent på tvers og samarbeide. Det er etablert samarbeidsplattformer, kanskje spesielt for AFT-veiledere, og rammene i hverdagen har endret seg for mange av veilederne. Alle veiledere har nå likt ansvar, og følger deltakere fra A-Å. Før har dette blitt løst forskjellig. Ledelsen opplever en stor styrke i å være 3 ledere med mye erfaring fra alle deler av drift i en attføringsbedrift, og at de nå samarbeider i stedet for å være i konkurranse. De har utnyttet hverandres styrker og forsøker med dette å optimalisere driften og driftens effektivitet. Det ligger muligheter i sammenslåingen som enda ikke har blitt igangsatt. Å delta på anbud for nye former for tiltak og videreutvikling av attføringstilbudet i form av å tilby deltakere mer mulighet for utdanning er to av aktivitetene som selskapet vil kunne utnytte seg av når tiden er riktig for det. Selskapet har et fokus på attføringsfaglig videreutvikling og kompetanseutvikling. De har ansatt en egen attføringsleder som jobber med kompetanseutvikling blant ansatte. Når lederne nå har fått frigjort tid, jobber de også mer med prosjekter som, på sikt kan forbedre både opplevd kvalitet for den enkelte deltaker, men også nye produkter og produktutvikling med miljøfokus. Dette kan brukes i produksjon etter hvert.

Sammenslåingen har ført til at avdelingene kan utnytte sine ressurser noe på tvers. Hver avdeling har et større marked og de har utnyttet de digitale plattformene slik at ansatte kan lære av hverandre og ha et større faglig nettverk. Selskapet har prøvd å utnytte stordriftsfordelene som har kommet med sammenslåingen gjennom å spare inn på innkjøp ved å oppnå større rabatter, de selger produktene sine på tvers av kommunegrenser. De deler av tjenester og produkter som de selger har nå et større marked, de har spart på markedsføringsutgifter og regnskapsføringsutgifter. Men det er ikke forventet at man kan se resultater av stordrift de første par driftsårene med tanke på at det koster en del penger og innsats å fusjonere, og pandemien har jevnt over bremsert mye av samkjøring og utviklingsarbeid.

Styret i dag er ifølge styrets leder en litt for stor gruppe, til tross av at styret ivaretar aksjelovens krav, er sammensetningen i strid med gjeldende føringer, både fra eierkommuner og KS anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll. Styret har en kommunedirektør og to aktive politikere. Styrets sammensetning bør sees i sammenheng med kommunenes gjeldende føringer, og valgkomiteen bør også sikre at dette blir gjennomført i tråd med kommunens gjeldende føringer.

Langsiktig tenkning og strategier har vært på agendaen i løpet av høsten gjennom flere strategisamlinger, en for styret og eierrepresentantene og en for alle ansatte. Dette er første gang alle ansatte har møttes siden bedriften ble stiftet i begynnelsen av 2020.

Ny vekst og kompetanse har ikke deltatt i anbudskonkurranser ut mot andre tiltak. Dette krever at de oppretter et eget selskap som jobber ut mot dette, hvis ikke VTA eller AFT-tiltak (de tiltakene som de tilbyr i dag) settes ut på anbud av NAV. Det er med dette som bakgrunn ikke aktuelt å jobbe med anbud.

Eierkommunene har siden oppstart gjennomført to eiermøter. Det anbefales at eiermøtene dokumenteres. Kongsvinger kommune er eneste eierkommune som per dags dato har en eierskapsmelding som er vedtatt for denne perioden jmf. kommunelovens § 26-1 (dobbeltsjekk om riktig). Det er også vedtatt en regional eierskapsmelding i Kongsvinger kommune, det er oss bekjent at denne saken behandles i kommunestyret i Nord Odal og Grue den 15. desember. Den nye regionale eierskapsmeldingen har fokus på at de fleste kommunalt eide selskaper eies av flere enn én kommune og på å legge regionale fellesføringer for eierskap og lik eierstyring.

Alt i alt så har alle de fleste vi har intervjuet i prosjektet ment at det var for tidlig å gjennomføre denne forvaltningsrevisjonen og eierskapskontrollen av Ny vekst og kompetanse AS. Det har ikke vært nok tid til å kunne måle effektene av sammenslåing. Dette mener både NAV, de ansatte og ledelsen i selskapet. Som selskap er de mer «slagferdig og robust», da de med en solid økonomi og flere bein å stå på, er mindre sårbare.

Ut i fra våre funn har vi følgende anbefalinger

- Styret bør gjennomføre egevaluering og tilpasse seg kommunenes retningslinjer i forhold til kompetanse og sammensetning
- Vi anbefaler at eiermøter dokumenteres
- Vi anbefaler at innkallingsfrist til generalforsamling forlenges for å gi kommunestyret eller formannskapet mulighet til å behandle sakene i innkallingen, og utøve reell eierstyring
- Vi anbefaler at kommunene utarbeider en felles eierstrategi for Ny vekst og kompetanse AS
- Vi anbefaler at det over tid sees nærmere på kompetansesammensetningen i selskapet, ut ifra NAVs krav
- Vi anbefaler at det etableres et fagmiljø og faglig samarbeid på tvers også for VTA-veilederne

2 Bakgrunn for prosjektet

I henhold til kommunelovens § 23-2, punkt c, skal kontrollutvalget påse at det blir gjennomført forvaltningsrevisjon. Forvaltningsrevisjon innebærer å gjennomføre systematiske vurderinger av økonomi, produktivitet, regeletterlevelse, måloppnåelse og virkninger ut fra kommunestyrets eller fylkestingets vedtak (§ 23-3, første ledd). Eierskapskontroll er hjemlet i kommunelovens §23-4 og innebærer å kontrollere om den som utøver kommunens eller fylkeskommunens eierinteresser, gjør dette i samsvar med lover og forskrifter, kommunestyrets eller fylkestingets vedtak og anerkjente prinsipper for eierstyring.

Eierkommunene i Nord-Odal, Grue og Kongsvinger har i sine respektive kommunestyre ytret ønske om at forvaltningsrevisjon i Ny vekst og kompetanse ble prioritert gjennomført. Henviser til sak i Grue kommune den 15.2.21 – k-sak 12/21, Kongsvinger kommune den 17.12.20 – k-sak 120/20 og Nord-Odal kommune den 24.2.21 k-sak 13/21.

Kontrollutvalgene har behandlet og vedtatt prosjektplan og sendt anbefaling til kommunestyrene om at det er ønskelig med en kombinert forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll i selskapet. Dette er med bakgrunn i prosjektplan «Ny vekst og kompetanse AS, er organiseringen av selskapet formålstjenlig». Henviser til sak 32/21 fra kontrollutvalgsmøte i Grue kommune den 23.6.21, sak 33/21 fra kontrollutvalgsmøte i Kongsvinger kommune og sak 28/21 i kontrollutvalgsmøte i Nord-Odal kommune den 20.5.21.

Med bakgrunn i kontrollutvalgenes anbefaling, har kommunestyrene i Kongsvinger og Grue kommune godkjent og formelt bestilt oppdraget. Henviser her til sak i Kongsvinger kommune 20.5.21 k-sak 025/21 og sak i Grue Kommune den 22.09.21 KS-sak 057/21.

Følgende problemstillinger ble skissert i prosjektplan, og danner grunnlaget for denne rapporten:

1. Har selskapet oppnådd målsetningen med selskapsdannelsen?
2. Har selskapets styre og daglig ledelse klart å etablere virksomheten som et fellesskap som har økt kvaliteten på tjenestene til brukerne?
3. Har kommunen tilfredsstillende rutiner for eierstyring, oppfølging og evaluering av sine eierinteresser?
4. Hvordan sikrer kommunen at kommunestyrets vedtak og forutsetninger følges opp av selskapet?
5. Har selskapet fått på plass de nødvendige avtaler med eiere, kunder og leverandører som sikrer en stabil og sikker drift av selskapet?
6. Har selskapets styre vedtatt en strategiplan som selskapet følger?
7. Har arbeidsgiver ivaretatt de ansattes rettigheter i forbindelse med sammenslåingen?

Det skal gjennom denne rapporten også vurderes om:

- selskapet er blitt mer robust
- selskapet er mer attraktiv for NAV
- selskapet er mer fleksibelt for deltakere
- selskapet er fleksibelt mht. produksjon, drift og tjenester
- det er etablert større fagmiljø (vesentlig økning av samlet kompetanse)
- selskapet er mer rustet for ekstern konkurranse
- det er etablert et fungerende felles HR-, data- og økonomisystem
- det er frigjort betydelige ressurser til direkte attføringsfaglig arbeid
- selskapet har hentet ut mulige stordriftsfordeler
- selskapet det har utviklet tjenestetilbudet

- det er etablert flere felles kurs og kompetanseheving
- alle avdelinger får ta del i ressurscenterets kompetanse
- selskapet har vunnet anbud
- selskapet har styrket det interkommunale samarbeidet
- selskapene i felleskap kan påta seg større oppdrag/oppgaver

2.1 Merknader

Vi har gjennomført en overordnet eierskapskontroll i Kongsvinger kommune samtidig som dette prosjektet ble gjennomført høsten 2021. Revisjonen har tatt i bruk informasjon på tvers av disse to prosjektene, og gjennomført to intervjuer med ordfører og leder i Kongsvinger kommunes administrative eierskapssekretariat. Her har vi derfor også fått tilgang til mer informasjon, og hatt muligheten til å kunne besvare noen av problemstillingene mer i dybden enn for de to andre eierkommunene.

I forbindelse med eierskapskontrolldelen av prosjektet har revisjonen sendt ut forespørsel og spørreskjema til kontaktpersonen i kommuneadministrasjonen i Nord-Odal kommune. Vi har ikke mottatt respons på våre gjentatte henvendelser. Med bakgrunn i dette har vi ikke hatt mulighet til å besvare alle problemstillingene for Nord-Odal sin del. Saken ble tatt opp til behandling i kontrollutvalget den 6. desember under sak 66/21, der det ble besluttet at sekretariatet sender et brev til administrasjonen vedrørende manglende respons i tilknytning til prosjektet, med frist for tilbakemelding 15. desember 2021. Det ble i saken bemerket at kontrollutvalget også har bestilt en overordnet eierskapskontroll i Nord-Odal kommune. Informasjonen som er etterspurt vil også være viktig for dette arbeidet. Per 16.12.2021 har revisjonen ikke fått noe ytterligere informasjon fra Nord-Odal.

2.2 Presentasjon av Ny vekst og kompetanse AS

Ny Vekst og Kompetanse AS er en non-profit kompetansebedrift, med avdelinger sentralt plassert på Kongsvinger, Sagstua i Nord-Odal og på Kirkenær i Grue kommune.

Bedriften ble stiftet i januar 2020 og har sitt hovedkontor på Kongsvinger. Ny vekst og kompetanse AS har 27 ansatte pr 31.12.2020, og er eid av Promenaden AS med 49%, Grue Service AS 25,5% og Odal kompetansesenter AS med 25,5%. Disse selskapene er igjen eid 100% av sine respektive kommuner. Selskapet har en aksjekapital på kr 1 000 000. Selskapet har for tiden 73 deltakere på VTA-tiltak og 31 deltakere på AFT-tiltak.

2.2.1 Selskapets formål

Selskapets formål er å tilby en trygg, meningsfull og utviklende arena for mennesker som faller utenfor det ordinære arbeidsliv, samt å tilby kvalifiserende tjenester i den hensikt å bidra til at alle mennesker blir i stand til å få og beholde, lønnet arbeid.

Tiltaksbedriften og eierkommunene skal bidra til samskapning mellom NAV, frivillige organisasjoner og lokalt næringsliv for å fremme inkludering. Selskapet skal forbedre effekten av sosial- og velferdstjenester, sett både fra tjenestemottagerens og samfunnets perspektiv. Gjennom

undervisnings-, utviklings- og forskningsarbeid skal selskapet være en støttespiller og kompetanseformidler for helse-, utdannings- og forskningssektoren.¹

2.2.2 Selskapets aktiviteter

Selskapet driver både tjenesteytende virksomhet og produksjon. Bedriftens primæroppgave er å bidra til å dekke behov for yrkesrettet attføring og varig tilrettelagte arbeidsplasser i distriktet. Selskapets tjenester og produksjoner tilrettelegges slik at den enkelte skal kunne få en god personlig utvikling ut fra sine personlige forutsetninger. Tjenestemottagere som har behov for å heve sin basiskompetanse i fagene matematikk, lesing, skriving, informasjonsteknologi og muntlige ferdigheter, får tilrettelagt klasseromsundervisning i disse fagene.

I de tre avdelingene finnes det blant annet vaskeri og renseri, i Kongsvinger og Grue drives en egen kafè, det er tre kjøkken hvor to av disse produserer møtemat, kaker og middager som kjøres ut, selskapet har en egen underavdeling i Glamox luxo der deltakere produserer på oppdrag for Glamox, de produserer suddibusser (opptenningsbriketter), transport, grafisk produksjon, vedproduksjon, plantekasseproduksjon og gavebutikker. Egenproduserte varer finnes alle tre avdelingene. Selskapet tar også eksterne oppdrag fra både det offentlige og private: I Nord Odal driftes hjelpemiddellageret til kommunen av Ny vekst og kompetanse AS som et eksempel. Selskapet innehar og koordinerer også Equass-sertifiseringen i Norge. Equass betyr europeisk kvalitetssikringssystem for sosiale tjenester, og mange tiltaksbedrifter har denne typen godkjenning som standard i dag. Uten denne sertifiseringen eller alternativt ISO-sertifisering, vil ikke tiltaksbedrifter være godkjent for å jobbe med VTA og AFT-tiltak gjennom NAV.

Selskapet jobber også med utviklingsarbeid innen attføring, tanken bak dette er å kontinuerlig utvikle kvalitet på leveranse til deltakere innen attføring, og her har virksomheten etablert et samarbeid med Høgskolen i Innlandet i dette prosjektet. Selskapet har også fokus på prosjektutvikling med bærekraft som grunntanke, i forhold til å se på andre typer prosjekter, aktiviteter, tjenester eller produksjon som kan være nyttig for bedriften.

3 Formålet med forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll av Ny vekst og kompetanse AS

Formålet med forvaltningsrevisjonen er å undersøke om organisering av selskapet er formålstjenlig. Forvaltningsrevisjonen kombineres med en eierskapskontroll, relatert til etterlevelse av selskapsavtalen og politiske vedtak.

Formålet med en eierskapskontroll er å finne ut av om eierne av selskapet ivaretar en aktiv eierrolle overfor selskapet. Grue, Nord-Odal og Kongsvinger kommune er eiere, representert av kommunestyret som velger sine representanter for møte i selskapets generalforsamling. For Ny vekst og kompetanse AS er det ordførerne og varaordførerne i kommunene som stiller som henholdsvis eierrepresentant og vara i selskapets generalforsamling.

¹ Denne beskrivelsen er selskapets vedtektsfestede formål.

4 Aktualitet og rammebetingelser

Strukturen, med hensyn til virkemiddelbruken for å få folk i arbeid, har det siste tiåret vært i endring. NAV har etter hvert tatt en større del av oppfølgingen av de som står nærmere arbeidsmarkedet, og flere tiltak enn tidligere settes ut på anbud med strengere krav til gjennomføringsgrad og økonomisk effektivitet. Økt konkurranse med private aktører innenfor noen tiltak, og et økt krav til andelen deltakere i ordinært arbeid etter avsluttet tiltak, krever omstillingsevne og resultatorientering av aktørene i bransjen. NAV har også rapportert om at en økende andel av deltakerne i tiltakene har større og mer sammensatte behov enn tidligere, noe som stiller krav til bred kompetanse ut over kun veiledning og tilrettelegging. Noe av dette reflekteres i anbudene fra NAV, og endrete krav har presset fram endringer i bransjen.

NAV forhånds-godkjenner i dag tiltaksaktører for VTA og AFT for 4 år av gangen. VTA betyr varig tilrettelagt arbeid og skal gi tiltaksdeltakeren «...arbeid som bidrar til å utvikle ressurser gjennom kvalifisering og tilrettelagte arbeidsoppgaver»² Kravet til tiltaksdeltakerne er at de har status som ufør, og arbeidsplassen og oppgavene må være tilpasset den enkeltes arbeidsevne. Tilskudd til VTA er ikke tidsbegrenset. AFT betyr arbeidsforberedende trening: «Arbeidsforberedende trening skal bidra til å prøve ut den enkeltes arbeidsevne og til å styrke mulighetene for å få ordinært arbeid.»³ Tilskudd til AFT er tidsbegrenset og varer i inntil 1 år, med mulighet for inntil 1 år til. Tilskuddene som tiltaksaktører mottar skal kompensere for deres kostnader knyttet til gjennomføringen av tiltaket.

Alle tiltaksbedrifter som blir godkjent oppfyller NAV sine prinsipper for godkjenning av tiltaksarrangører av AFT/VTA. Disse forholdene er regulert i forskrift for arbeidsmarkedstiltak (heretter tiltaksforskriften) §13-6 og §14-5. Dette innebærer blant annet at de er organisert som et aksjeselskap, at selskapets formål sikrer at primærvirksomheten er attføringsarbeid, at de er Equass/ISO-sertifisert og at selskapets eventuelle overskudd skal komme attføringsarbeidet og deltakerne til gode.

I dag er det 30 virksomheter i Innlandet fylke som er godkjente tiltaksaktører innen AFT og VTA. Trenden i dag både lokalt og på landsbasis, er antallet bedrifter blir mindre, men at de bedrifter som eksisterer blir større. Tradisjonelt sett har det vært mindre aktører, og man har over tid sett at kvalitet i leveranse og aktørenes kompetanseutvikling stagnerer i forhold til NAV sine krav⁴.

Tidligere har det ofte vært slik at veiledere har hatt fagkompetanse innen ulike produksjoner, og at de i stor grad har jobbet som produksjonsledere. I tillegg er arbeidslivet, markedet og hverdagen i utvikling og modernisering der tiltaksarrangører må henge seg på. Krav til veileder- og pedagogisk kompetanse har økt, og oppfølgingsløpet har for mange av deltakerne blitt mer kompleks. Dette krever nå høyere og mer spesialisert kompetanse i tiltaksbedriftene, enn før. Mange, og spesielt mindre tiltaksbedrifter har blitt hengende bakpå i denne utviklingen. I tillegg er det slik at arbeidsmarkedet og dagens bedrifter krever en høyere kompetanse fra deltakerne, og tiltaksbedriftene må i større grad kunne sette deltakerne i stand til å fylle disse kravene for at de skal ha en sjanse for å komme ut i ordinært arbeid. Dette er en av årsakene til at mange tiltaksaktører har fusjonert, for å kunne bli bygge kompetanse hos veiledere i «eget hus».

Erfaringen tilsier at tiltaksbedrifter av en viss størrelse kan imøtekomme NAVs krav til fleksibilitet, kvalitet og kompetanse på en bedre måte enn de mindre aktørene. I tillegg er det lettere for NAV å følge opp større bedrifter, både fordi det er mindre ressurskrevende å følge opp færre bedrifter og fordi det sikrer en lettere dialog og informasjonsflyt, ifølge controller hos NAV, Innlandet. Større

² Forskrift for arbeidsmarkedstiltak §14.1

³ Forskrift for arbeidsmarkedstiltak §13.1

⁴ Informasjon hentet fra intervju med NAV tiltak Innlandet, og informasjon fra kompetanseleder i Ny vekst og kompetanse.

bedrifter står sterkere, og er mer robust – og tiltaksbedrifter som er større øyner også en mulighet for å kunne delta i anbudsutsatte tiltak i konkurranse med private aktører.

NAV tiltak Innlandet har deltatt i - og kvalitetssikret fusjonsprosesser i vekstbedrifter de siste årene. Det tre selskapene som nå er Ny vekst og kompetanse AS tok ifølge daglig leder og driftsleder kontakt med NAV Innlandet da de ønsket å sikre at de organiserte seg på en god måte ut ifra NAV sine ønsker og krav. NAV har også vært involvert i fusjonsprosessen gjennom å informere styrer og eiere om hvilke krav som stilles til tiltaksbedrifter i dag. Arrangørene har ofte for liten kjennskap til tiltaksforskriften og ønsker NAVs bistand i kommunikasjon med sine eiere.⁵

Det har tidligere vært snakk om å anbudsutsette AFT-tiltaket, noe som «truer» de mindre tiltaksbedriftenes eksistens. Dette var «på bordet» i den tiden Ny vekst og kompetanse AS slo seg sammen. De tenkte at en sammenslåing kunne gjøre dem mer konkurransedyktig, og at de måtte gjøre dette for å ha en sjans til å kunne beholde tiltaket.

Store aktører, som for eksempel Mjøsanker har organisert seg slik at de har et eget søsterselskap som jobber dedikert med tiltak som er anbudsutsatt. Det krever et selskap av en viss størrelse for å ha ressurser til kunne skille ut en del av organisasjonen til å jobbe med anbudsutsatte tiltak. Tiltak som legges ut på anbud av NAV har andre skattekrav enn de tiltakene som forhåndsgodkjente tiltaksbedrifter jobber med. Forhåndsgodkjente bedrifter er skattefritatt, mens organisasjoner som jobber med anbudsutsatte tiltak er ikke det. Tiltak på anbud må gjennomføres av en enhet som er skilt ut ifra forhåndsgodkjente bedrift. Anbudsutsetting av AFT-tiltaket har forøvrig blitt utsatt på ubestemt tid. Utover dette er anbudsmarkedet uforutsigbart i og med at det er tidsbestemt. Mindre bedrifter sliter i stor grad å konkurrere i et slikt marked, da de ikke nødvendigvis har ressurser eller kompetansen på «stand by» til å kunne levere på kravspesifikasjonen.

Attføringsbedrifter skal i hovedsak være offentlig eid og organisert som aksjeselskaper ifølge krav i forskrift for arbeidsmarkedstiltak (heretter kalt tiltaksforskriften)⁶. Attføringsvirksomheter eies av kommuner eller fylkeskommuner i dag. I følge tiltaksforskriften skal kommunene bistå med minimum 25% av tilskudds-finansieringen. De resterende maksimalt 75% av tilskuddene bevilges av NAV statlige rammer øremerket tiltak.

KS har anbefalt jevnlig utarbeidelse av eierskapskontroll som holder folkevalgte oppdatert på hva kommunen(e) har eierskap i, selskapenes aktivitet og hvordan selskapene driver. Kravet til eierskapskontroll ble nedfelt i ny kommunelov med virkning fra 1.1.2020, hvor det står at eierskapskontroll bør gjennomføres minst en gang per kommunestyreperiode⁷.

5 Avgrensninger

Prosjektet er gjennomført i tidsrommet medio august til medio desember 2021.

Dette prosjektet forsøker å besvare et vidt spekter av spørsmål. Det er syv problemstillinger, og vi har gjennomført 11 intervjuer til sammen. Gjennom intervjuer og dokumentstudier innhentet vi

⁵ Informasjon hentet fra intervju med NAV tiltak Innlandet

⁶ § 13-6. *Krav til virksomheter som skal arrangere arbeidsforberedende trening*
Virksomheten skal være organisert som et aksjeselskap med kommunal/fylkeskommunal aksjemajoritet. Arbeids- og velferdsetaten kan godta annen organisering dersom det anses hensiktsmessig ut fra hensynet til gjennomføringen av tiltaket i det enkelte tilfellet.

⁷ *Kommunelovens §23-4 Eierskapskontroll innebærer å kontrollere om den som utøver kommunens eller fylkeskommunens eierinteresser, gjør dette i samsvar med lover og forskrifter, kommunestyrets eller fylkestingets vedtak og anerkjente prinsipper for eierstyring.*

informasjon fra 3 forskjellige kommuner, NAV, samt ansatte og ledelse i Ny vekst og kompetanse AS. Vi anser det slik at vi i dette prosjektet dekker bredden av informasjon, men at vi ikke får gått i dybden i stor grad.

Mange av problemstillingene fokuserer på at det er etablert et nytt selskap. Vi forholder oss til det nyetablerte selskapet og driften av dette, og ikke de tre gamle selskapene. Unntaket er at vi har brukt gamle tall fra regnskapene i Grue service, Odal kompetansesenter og Promenaden AS for å sammenlikne med det nye selskapets driftstall. Utover dette har vi ikke sett på de tidligere selskapene.

En regional eierskapsmelding for Kongsvingerregionen var sist klar i april 2017. I arbeidet med revisjonskriteriene og en del av undersøkelsene og informasjonsinnhenting fra august til medio oktober har vi brukt «God selskapsstyring i Kongsvingerregionen». Imidlertid er det slik at ny regional eierskapsmelding er under oppseiling og ble vedtatt i Kongsvinger kommunestyres sak 071/21 den 21. oktober. Saken ligger til behandling i Nord-Odal og Grue og skal behandles i kommunestyrene den 15. desember. Den regionale eierskapsmeldingen for Kongsvingerregionen anses å være en sentral kilde i tilknytning til eierskapskontrolldelen av dette prosjektet. Vi velger å erstatte den gamle eierskapsmeldingen som kilde, og henviser kun til den nye regionale eierskapsmeldingen i denn rapporten.

Vi har gjennom prosjektet hatt utfordringer med å få tilbakemeldinger fra eierkommunene Grue og Nord-Odal. Grue har etter hvert bekreftet at de ikke har dokumentasjon som eierskapsmelding og liknende, men vi har mottatt ferdig utfylt spørreskjema fra administrasjonen, men ikke ordfører/eierrepresentant. Etter gjentatte henvendelser til Nord-Odal har vi ikke fått tilbakemeldinger på hva de har tilgjengelig. Administrasjonen har heller ikke fylt ut spørreskjema som etterspurt, men ordfører i Nord-Odal sendte ut ferdigutfylt skjema. Kontrollutvalget i Nord-Odal har blitt orientert om saken og har fulgt opp fra sin side. De har også bekreftet at prosjektet ikke utsettes med dette som grunnlag for å ikke påvirke tidsbruken eller behandlingen i saken for de andre kommunene.

6 Metode for revisjonen

Prosjektet gjennomføres i samsvar med Norges kommunerevisorforbund sine standarder for forvaltningsrevisjon (RSK 001) og eierskapskontroll (RSK 002).

6.1 Dokumentstudier

Undersøkelsen omfattet en gjennomgang og vurdering av relevant dokumentasjon, som i for Ny vekst kompetanse AS har vært:

- Vedtekter
- Styreinstruks
- Daglig leders instruks
- Bruker og medarbeiderundersøkelser 2020
- Retningslinjer personal og HMS
- Rutiner for varsling
- Kompetanseplaner for veiledere
- Referat fra styremøter og tidligere interim-styremøter
- Referat fra generalforsamling
- Årsplaner

- Aktivitetsplaner
- Årsrapport
- Bedriftsinterne rutiner generelt
- Avtaler, kontrakter

Fra eierkommunene har vi etterspurt relevant dokumentasjon tilknyttet eierskap og eierstyring og politiske behandlinger:

- Relevante politiske vedtak som omhandler kommunens eierskapsforvaltning
- Eierskapsmelding
- Andre rutiner og retningslinjer tilknyttet eierskapsforvaltning

Problemstillingene som skal belyses og som vi har henvist til i rapporten, er regulert i ulike lover og forskrifter, som:

- Aksjeloven
- Arbeidsmiljøloven
- Forskrift for arbeidsmarkedstiltak (tiltaksforskriften)
- Kommuneloven
- Selskapsloven

6.2 Intervjuer

Det er gjennomført 11 intervjuer til sammen. Følgende intervjuer er gjennomført:

Ny vekst og kompetanse AS: Daglig leder, styreleder, driftsledere i Nord-Odal og Grue, samt attføringsleder. Det er gjennomført to intervjuer med ansatte, en AFT-veileder og en VTA-veileder. Veilederne har også tillitsverv i selskapet; den ene er tillitsvalgt og den andre er verneombud.

NAV: Vi har vært i kontakt med NAV på kommunalt og fylkeskommunalt nivå. Vi har snakket med personer som har samarbeidet tett med Ny vekst og kompetanse, og også har kjennskap til sammenslåingsprosessen i selskapet. Vi har intervjuet fagansvarlig på tiltak på NAV Kongsvinger og en controller i NAV tiltak Innlandet.

Kommuner: Vi har gjennomført en del korrespondanse med kommunene i tilknytning til eierskapskontrolldelen. Ordfører og leder i eierskapssekretariatet ble intervjuet i forbindelse med overordnet eierskapskontroll i Kongsvinger. Her har revisjonen kombinert overordnet eierskapskontroll og dette prosjektet og bruker informasjon fra intervjuene som kilder i begge rapportene.

6.3 Spørreskjemaer og egenerklæring fra styret

Det er sendt ut et spørreskjema til kommunens administrasjon og eierrepresentantene (ordførere). Spørsmålene er utformet i ut ifra KS' anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll. Hver kommune har fått to skjemaer, vi har mottatt 4 besvarelser av 6 mulige.

Det er sendt ut egenerklæringskjema til styret som er basert på retningslinjer i RSK 002, KS sine anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll samt den norske anbefalingen om eierstyring og selskapsledelse (NUES)

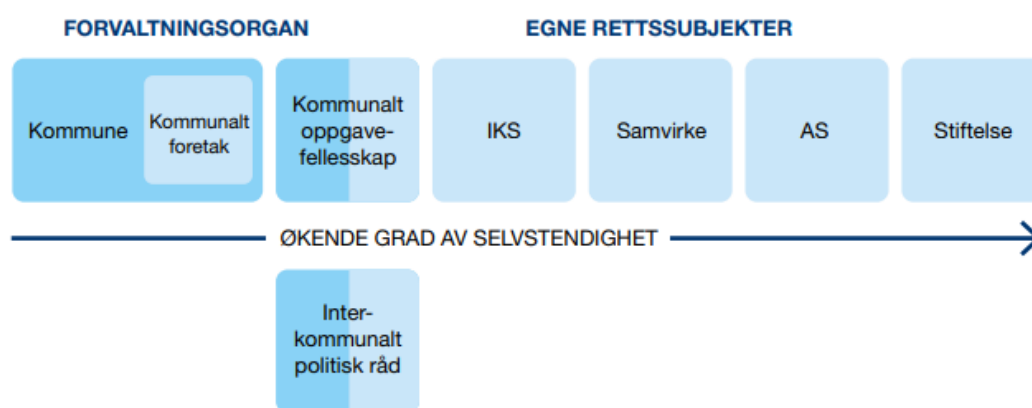
6.4 Annet

Glåmdal HMS har gjennomført to spørreundersøkelser i perioden fra oktober 2020 til mars 2021, den ene er en klima/trivselsundersøkelse med tiltaksdeltakerne i selskapet og den andre er en medarbeiderundersøkelse. Resultatene fra denne vil bli analysert i lys av problemstillingene som er beskrevet i forvaltningsrevisjonen.

7 Om aksjeselskap og eierstyring

Kommunene kan ivareta oppgaver og prioriterte tjenester gjennom opprettelse av selskap i stedet for å gjennomføre oppgaver gjennom eget driftsbudsjett. I noen tilfeller er det allerede pålagt hva slags selskapsform som skal benyttes for den aktuelle tjenesten. Det fremgår av tiltaksforskriften §13-6 og § 14-5 at virksomheter som skal tilby tiltakene arbeidsforberedende trening og varig tilrettelagt arbeid skal være organisert som aksjeselskaper «med kommunal eller fylkeskommunal aksjemajoritet».

KS skriver i sine anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll at kommunen som eier har et ansvar for å sikre at den valgte selskapsformen er tilpasset selskapets formål, eierstyringsbehov, samfunnsansvar, hensynet til innsyn, markedsforhold og det aktuelle lovverket. De mulige selskapsformene er rangert som følger ut ifra selvstendighet og mulighet til utøvelse av politisk innflytelse:



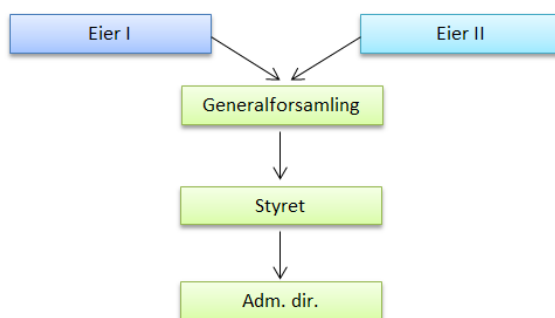
Modellen indikerer at et aksjeselskap som selskapsform står ganske selvstendig med hensyn til hvordan selskapet skal styres av sine eierkommuner. Eierne/deltakerne i samvirkeforetak og aksjeselskap har et begrenset økonomisk ansvar, som innebærer at selskapene kan slås konkurs. I alle formene til venstre for samvirkeforetak har eierne/deltakerne ubegrenset økonomisk ansvar, som innebærer at organisasjonsformene har et konkursvern. På den andre siden vil disse tjenestene har begrenset adgang til frie markedsinntekter i konkurranse med private aktører, og må forholde seg til selvkostprinsippet på levering av tjenester til sine eiere/deltakere.

Selskaper som tilbyr arbeidsinkluderings tjenester skal være et aksjeselskap. Dette følger av tiltaksforskriftens krav til at virksomheter som skal arrangere arbeidsforberedende trening «skal være organisert som [...] aksjeselskap med kommunal [...] aksjemajoritet» (§ 13-6).

Når en kommune er aksjeeier, er det kommunestyrets ansvar å utnevne en eierrepresentant som representerer kommunestyret i generalforsamling. Som oftest vil dette være ordfører med mindre kommunestyret vedtar noe annet. I den regionale eierskapsmeldingen for Kongsvingerregionen fremgår det at med mindre annet er bestemt eller at andre er valgt, så er det ordfører som representerer kommunens eierinteresse (henvis til sideantall). Dette gjelder både interkommunale selskaper og aksjeselskaper. Ordførere deltar da i representantskapsmøter eller generalforsamling.

I regional eierskapsmelding for Kongsvingerregionen ble er det fremlagt at det er lovverket som regulerer og styrer et selskap, allikevel skal de som eiere føre tilsyn og kontroll med sine virksomheter (side 9). Eierrepresentantene i generalforsamlingen har en viktig funksjon gjennom at de representerer kommunestyret og kommunestyrets ønske med eierskapet i selskapet gjennom behandling av saker i generalforsamlingen.

Følgende er en forenklet fremstilling av styringsorganene i et aksjeselskap:




8 Problemstilling 1 – Målsetning med selskapsdannelsen

Problemstilling 1: Har selskapet nådd målsetningen med selskapsdannelsen?

8.1 Revisjonskriterier for problemstilling 1

Følgende er en tabell med de kriterier vi har benyttet for å besvare problemstillingen og våre vurderinger av disse. Kriteriene er gjengitt i kortform. For en full utledning av revisjonskriteriene, se [vedlegg A](#). Tabellen er interaktiv og leseren kan gå rett til den enkelte vurdering ved å trykke på det enkelte kriteriet. Vurderingene er knyttet til de data som er samlet inn og som blir gjengitt i kapitlene nedenfor. Vi gjør derfor leseren oppmerksom på at vurderingene må sees opp imot de innhentede data i prosjektet.

 **Kriterium 1** Selskapet sparer utgifter eller kan trekke ut stordriftsfordeler etter sammenslåing

 **Kriterium 2** Det er etablert felles kurs og kompetanseheving på tvers av enhetene

- Kriterium 3** Selskapet gjennomfører systematisk faglige møter og erfaringsutveksling på tvers av enhetene
- Kriterium 4** Tjenestetilbudet er bredere ved Ny vekst og kompetanse AS enn det var tidligere, gjennom at de kan nå en bredere brukergruppe og kan tilby mer variert tjenestetilbud til eksisterende deltakere på tvers av kommuner
- Kriterium 5** NAV opplever at selskapet kan imøtekomme deres behov i større grad nå enn før sammenslåingen

8.2 Innhentet data

Vi har gått gjennom resultatregnskapene til Grue service, Odal kompetansesenter og Promenaden for 2018 og 2019, samt resultatregnskapene for 2020 i Ny vekst og kompetanse AS⁸. Formålet har vært å gjennomføre en enkel analyse. Vi har satt det opp etter avdeling for å se nærmere på om det er spesielle funn, og resultater som viser at selskapet har spart utgifter eller kan trekke ut stordriftsfordeler (se illustrasjon på side 17).

I 2020 fikk Ny vekst og kompetanse AS en kompensasjon på ca 1,2 millioner kroner, myntet på et eventuelt inntektstap i tilknytning til koronaen. Resultatet dette året var positivt i utgangspunktet, men til sammen endte de på nærmere 1,5 millioner kroner i overskudd. Tallene pr. august 2021 viser at de har et positivt resultat på 2 millioner kroner, alle 3 avdelingene går i pluss dette året så langt (tall pr august 2021).

	2020				2019				2018			
	Grue	Odal	Kongsvinger	Sum	Grue	Odal	Kongsvinger	Sum	Grue	Odal	Kongsvinger	Sum
Salgsinntekter	635 634	1 810 477	6 638 464	9 084 575	1 107 493	2 133 258	8 791 844	12 032 595	1 256 740	2 219 717	8 485 846	11 962 302
Andre driftsinntekter	5 016 852	7 202 382	11 655 271	23 874 505	5 307 423	6 723 843	9 487 418	21 518 684	5 017 226	6 374 465	8 545 642	19 937 334
Sum inntekter	5 652 486	9 012 859	18 293 735	32 959 080	6 414 916	8 857 101	18 279 262	33 551 279	6 273 966	8 594 182	17 031 488	31 899 636
Lønnskostnad	4 403 369	6 051 783	9 259 804	19 714 956	3 828 800	5 879 047	9 802 699	19 510 546	3 618 823	5 715 867	9 791 582	19 126 273
Driftskostnader	1 707 204	2 778 215	7 256 855	11 742 274	2 469 790	3 041 670	7 580 761	13 092 222	2 546 060	3 006 901	6 911 450	12 464 411
Finans	- 18	- 9	1 287	1 260	3 217	6 698	133 293	143 208	9 174	5 371	91 956	106 500
Sum kostnader	6 110 555	8 829 989	16 517 946	31 458 490	6 301 807	8 927 415	17 516 754	32 745 976	6 174 057	8 728 139	16 794 988	31 697 184
Resultat	- 458 069	182 870	1 775 789	1 500 590	113 108	- 70 314	762 508	805 303	99 909	- 133 957	236 500	202 452

	Total	Pr. avd.	Avvik
Salgsinntekter	6 468 503	6 638 464	169 961 Konto 3018
Andre driftsinntekter	11 529 164	11 655 271	126 107 Konto 3700
Sum inntekter	17 997 667	18 293 735	
Driftskostnader	16 516 659	16 516 659	
Finans	1 287	- 1 287	
Sum kostnader	16 517 946		
Ordinært resultat	1 479 721	1 775 789	296 068

Avdelingsvis har Nord-Odal gått i underskudd før sammenslåingen, samtidig var Promenaden det selskapet som gjennom de tre siste årene har hatt mest overskudd. Det er ingen større funn utover dette, vi bemerker imidlertid at lønnskostnadene har økt med en halv million i Grue i og medført et avdelingsvis underskudd på nærmere en halv million kroner. Dette skyldes et par utvidete ansettelse og oppjustert lønn til veiledere. De andre tallene er like ellers i Grue dette året, driftskostnader og

⁸ Regnskapsrevisor ved Revisjon Øst IKS har gjennomført en enkel analyse av tall fra resultatregnskapene i 2018, 2019 og 2020 resultat så langt i år i NVK (pr august 2021).

salgsinntekter har gått noe ned, men vi antar at det skyldes pandemien og nedstengning av deler av bedriftens aktiviteter i 2020. Lønnskostnadene har gått nesten tilsvarende ned i Kongsvinger som de har gått opp i Grue, så det kan ha en sammenheng, men dette har vi ikke fått nærmere informasjon fra Ny vekst og kompetanse om.

Pandemiåret 2020 gjør det også for så vidt også vanskelig å analysere tallene, med tanke på å om det har hatt en større effekt med sammenslåing. Det er vanskelig å trekke ut konkrete stordriftsfordeler foreløpig; dette fordi vi tror at sammenslåing koster og at det er nødvendig å bruke ressurser på overgangen fra tre til ett selskap. I følge daglig leder var også likviditetssituasjonen lav ved oppstart i nytt selskap, da mye av kapitalen har vært bundet til inventar og utstyr og det har vært et fokus for dem å opparbeide en buffer.

Pr 31.12.2020 anslår vi at Ny vekst og kompetanse AS har ca. 5 millioner kroner i sum egenkapital, inkludert selskapskapital (selskapskapital utgjør 1 million kroner). Styret har ikke sett på en investeringsplan enda, han mener det også at er viktig å ha en økonomisk buffer for å sikre selskapets soliditet, og at det blir felles enighet om hvor stor denne bufferen skal være. Ifølge styreleder er ikke lokalene skreddersydde for den aktiviteten som gjennomføres, så her er det behov for å gjøre noe etter hvert. Fokuset i investeringsstrategien etterhvert vil derfor være å tilpasse lokaliteter og utstyr, forventer styreleder.

Bedriften er ikke skattepliktig. Det er også et krav at eventuelt overskudd skal brukes på tiltak som fremmer og utvikler attføringstiltak⁹. Selskapet må årlig rapportere til NAV hvordan de bruker eventuelle overskudd slik at det kommer deltakerne til gode.

Økonomien gikk bedre enn forventet både i 2020 og så langt i 2021, ifølge styrets leder og daglig leder. Overskuddet i 2021 skyldes ulike faktorer, men et eksempel er økte inntekter. For eksempel; med bakgrunn i høye strømpriser i 2021 har selskapet solgt så mye ved at de deler av høsten har hatt nesten tomme lagre.

Det er en del stordriftsfordeler som kanskje er vanskelig å få målt økonomisk foreløpig. Styret ønsket et økonomisk system som skulle fungere fra starten, de valgte derfor egen regnskapsfører internt på fulltid. Denne regnskapsføreren jobbet tidligere 100% for Odal kompetansesenter og Promenaden, og nå dekkes jo også Grue. Dette er penger spart, men også sårbart ifølge styreleder. En av tiltakene for å minske sårbarheten er å lære opp andre ansatte slik at de kan ta en del av oppgavene ved behov. Daglig leder og driftsledere opplever at informasjonen flyter fint mellom enhetene og de prøver å utnytte de synergieffektene som har oppstått. Eksempler på synergieffekter er at middager og mat som lages i Kongsvinger selges også i Odal og Grue, det samme gjelder vasking av klær, som transporteres til og fra Nord Odal. Alle enheter har utsalg, og de selger de samme produktene, slik at for eksempel de produktene som lages i Kongsvinger også er til salgs i Grue og Nord Odal. Daglig leder og driftslederes hverdag oppleves lettere: De har et fagmiljø der de kan spille på hverandres erfaringer og føler at de får optimalisert bruken av kompetanse: Den ene driftslederen er god på

⁹ «Overskudd skal forbli i virksomheten og komme formålet og deltakerne til gode. Dette omfatter både tilskudd fra NAV og inntekt fra vare- og tjenesteproduksjon, og inkluderer tidligere overskudd som er opparbeidet og tillagt bedriftens egenkapital. Det skal ikke utbetales noen form for utbytte til eiere eller ansatte i bedriften. Det skal heller ikke overføres noen form for utbytte eller overskudd til morselskap. Virksomheten skal ha årlige planer for disponering av overskudd som skal legges frem for NAV. Planen skal vise hvordan bedriftens overskudd og egenkapital blir disponert for å innfri kravet om at dette skal komme formålet og deltakerne til gode. Planen bør inneholde både kortsiktige og langsiktige tiltak tilpasset selskapets økonomiske stilling.» Hentet fra NAVs retningslinjer : «prinsipper for godkjenning av tiltaksarrangører av AFT/VTA» datert 02.12.2020

rapportering og dokumentering og gjør i stor grad denne delen av oppgavene i virksomheten. Den andre driftslederen er også IKT-ansvarlig da han har en utdanning som dataingeniør. Dette sparer organisasjonen for en god del utgifter i forhold til IKT-støtte. Markedsføringsutgiftene utgjør ifølge daglig leder en tredel nå. Dette skyldes at alle 3 selskapene tidligere har brukt de samme kanalene. De har også benyttet de samme kanalene i sosiale medier som gjør at de kan nå ut til flere i praksis enn hvis de hadde vært tre ulike bedrifter. Driftsledere og daglig leder er tre mennesker med lang erfaring i bransjen og de opplever at de utfyller hverandre bra. Kompetansen i ledelsen er nå en helt annen, og det er opplevet som en stor styrke. Dette samarbeidet har kommet selskapet til gode, og det er bare en fordel at de ikke lengre er «konkurrenter», men har lagt sine krefter sammen. Lederne snakkes daglig. Den ene driftslederen har også fått frigjort tid til å jobbe mer målrettet med å søke på midler til nye prosjekter og ulike former for prosjektutvikling.

Stordriftsfordeler og tettere samarbeid på tvers har blitt bremsert av koronasituasjonen. Selskapet Ny vekst og kompetanse AS stod klart 7. januar 2020, og Norge stengte den 12. mars 2020. En bakdel med pandemien var at bare enheten i Nord Odal fikk hospitert på de to andre enhetene. De andre enhetene fikk ikke denne muligheten. Hospiteringen blir gjennomført høsten 2021. I utgangspunktet så ønsker Ny vekst og kompetanse at VTA-deltakere og AFT-deltakere skal kunne brukes uavhengig av lokasjoner, dette fordi det kan gi deltakerne nye utfordringer, større kvalitet på læring og opplevelse av mestring. AFT-deltakerne brukes allerede der det passer best å plassere dem i forhold til egne behov, da disse er helhetlig finansiert av statlige midler. Imidlertid ønsker daglig leder at kommunene vurderer å åpne opp for er «fri flyt» av VTA-deltakere. Mange av disse vil kunne ha muligheten til (når pandemien er over) å jobbe på tvers av avdelingene. Det ble gjennomført en klimaundersøkelse blant deltakerne i 2020. De fleste deltakerne gir uttrykk for at de trives på jobb og at de har nok å gjøre, men at arbeidet kan oppleves ensformig og at de ønsker variasjon i arbeidet. En større flyt og rulling på de deltakerne som har anledning til det vil kanskje derfor forbedre opplevelsen av kvalitet, variasjon og en større bredde i arbeidsoppgavene for deltakerne. Et eksempel kan også være at veiledere avhjelper hverandre på tvers av avdelinger og at deltakere kan få delta og prøve seg ut på nye steder og lære nye ting. Daglig leder antar at det er kommunens finansiering av deltakerne som står i veien for at man ikke kan bruke dem på tvers. Han har informert eierrepresentantene om saken, og det er opprettet dialog mellom ordførerne som gir ham håp om å kunne etter hvert gi deltakerne som kan, en mulighet for et bedre tjenestetilbud utover kommunens grenser. En slik avtale må gjøres mellom kommunene. De ansatte ønsker ifølge daglig ledere å være fleksible i denne forbindelse og jobber gjerne også på tvers når det kreves. Mange av veilederne er også kvalifisert til å følge opp og undervise deltakere innen flere fagområder, slik at deres kompetanse kan brukes på tvers.

Fra dag én i dette nye selskapet har prioritet og fokus vært på kompetanseheving. Organisatorisk sett fikk attføringsteamet (veilederne) en egen attføringsleder. Attføringsleder driver opplæring 1-1, slik at oppfølging, dokumentasjon og rutiner knyttet til brukere oppleves lik på alle steder. Attføringsleder kartlegger fortløpende kompetansebehov for å gjøre selskapet kapabel til å gjennomføre sine oppgaver i henhold til de enhver tid gjeldende krav. Attføringsleder har det overordnede ansvar for det attføringsfaglige arbeidet, samt kompetanseutvikling spesielt blant veilederne og er en del av ledergruppa. Utover fagleder - og kompetanseutviklingsansvaret, jobber attføringsleder som veileder for et par deltakere, og er også ansvarlig for Equass. Ny Vekst og Kompetanse er nasjonal representant for Equass i Norge, som betyr europeisk kvalitetssikringssystem for sosialtjenester. Equass er en av sertifiseringsordningene som vekstbedrifter som jobber med AFT og VTA tiltak må ha for å bli forhåndsgodkjent til disse tiltakene av NAV.

Attføringsleder har minst en kontordag på hver avdeling i selskapet i uka. Han har siden sammenslåingen spesielt fokusert på å kvalifisere veilederne for å lage gode planer (Individuell Plan), samt innføring og opplæring av et felles saksbehandlersystem, kalt AdOpus. Han har årlige utviklingssamtaler med alle veilederne, og det utformes individuelle kompetanseplaner tilpasset hver medarbeider. All kvalifisering og utvikling settes opp mot NAVs krav. Veilederne arbeidshverdag har endret seg i noe grad siden sammenslåingen. Nå har alle veilederne et selvstendig ansvar for alt det attføringsfaglige for sine deltakere. Dette er en slags standardisering som er gjennomført, hvor rammene og oppgavene for veilederne i selskapet har blitt lik. Dette betyr også at flere veiledere har fått bedre lønn, og at alle veiledere har likt ansvar. Ved sammenslåing av nytt selskap har veilederne i Grue og Odal fått utvidet ansvar som veiledere der de følger deltakerne gjennom alle prosessene og er ansvarlige for all rapportering til NAV. I kompetanseplanen er det 5-6 sjekkpunkter som attføringsleder jevnlig går gjennom med veilederne på, for å sikre en optimalisert oppfølging av deltakerne.

I NAV har det de siste årene vært store endringer og det kommer stadig nye krav til kompetanse for veilederne, ifølge attføringsleder: Generelt sett har man sett et skifte i bransjen der kravet til kompetanse har endret seg mye de siste 20 årene. Trenden for VTA-deltakere viser også at det er mange flere nå med psykisk sykdom enn det tidligere har vært, og dette krever et løft i kompetansen for de veilederne som skal følge dem opp. Det er også et mye større fokus på, og en målsetning om, at tiltaksdeltakerne skal få muligheten til å ta utdanning, ta fag, og kanskje for noen en egen karriere i det ordinære arbeidsliv. Dette krever kompetanse blant tiltaksbedriftene til å kunne tilby deltakerne slike muligheter. «Deltakerne krever høyere kompetanse nå enn før, og større fagmiljøer vil bidra til å kunne gi deltakerne god kvalitet», ifølge controller i NAV tiltak Innlandet.

Forståelse av det attføringsfaglige behovet i markedet og kompetansebyggingen av ansatte har ikke alltid gått parallelt ifølge attføringsleder. Konsekvensene av dette er at vekstbedrifter blir derfor hengende etter rent faglig og ikke har den kompetansen som NAV krever. Som Equass-revisor reiser attføringsleder mye rundt og ser hvordan andre tiltaksbedrifter løser disse utfordringene, og tilknyttet rekruttering så er det ikke alle som har skjönt at behovet for ulike kompetanse og attføringsfaglig kunnskap er viktig å rekruttere inn framover. Tradisjonelt sett er det mennesker med ulike fagrelaterte utdanninger med hensyn til produksjon i bedriftene ble veiledere til deltakerne, ikke nødvendigvis mennesker med attføringsfaglig kompetanse. I Ny vekst og kompetanse e ansatte fått utdanning og attføringsfaglig kompetanse etter hvert som kravene i bransjen har dukket opp. Hvis veilederne har utfordringer i samarbeidet med NAV deltar attføringsleder i møter med NAV, han jobber da med å styrke veilederne rent faglig opp mot NAV.

I følge attføringsleder er det tre forskjellige kulturer i disse tre enhetene som nå skal bli én. Overgangen har blitt ganske stor for noen, som ikke før har hatt ansvaret for oppfølging, og dette har krevd en del innsats og omstilling. Fokus og innsats på myndiggjøring av de ansatte for å få dem alle «selvgående» har vært viktig. For veilederne i Nord-Odal er den nye arbeidsfordelingen helt ny, for Kongsvinger har det vært nesten det samme som tidligere, mens i Grue har de også opplevd litt endring i form av utvidet ansvar. Nytt saksbehandlersystem har også blitt innført, og valg av system er gjort med bakgrunn veilederne egne valg og ønsker, ifølge referater fra møter i attføringsteamet. I følge attføringsleder har det vært spesielt viktig å få de ansatte til å føle mestring i nye oppgaver.

Veiledere og attføringsleder mener også at det er muligheter for å kunne gjennomføre undervisning i samarbeid/på tvers gir dette større muligheter for deltakerne gjennom at de kan få studiekompetanse i et mer vernet miljø enn for eksempel gjennom ordinær skole. En slik form for kompetanseheving for deltakerne kan være med på å utvide tjenestetilbudet til Ny vekst og kompetanse AS.

Veilederne har nå et attføringsteam som er blitt en god del større etter sammenslåing, dette betyr et større fagmiljø. De fleste veiledere har lang erfaring og har vært i organisasjonen i mange år. Kompetansesammensetningen er veldig god, og mange har tatt utdanning etter hvert innfor organisasjonen, noe som gjør at deres kompetanse er skreddersydd til bedriftens behov. Kunnskaps- og erfaringsutveksling i et større miljø oppleves som en forbedring av organisasjonen.

Samarbeidsforaene har blitt flere etter sammenslåingen, og det faglige miljøet har blitt større. Hverdagene er noe annerledes for AFT-veilederne, dette er fordi deltakerne ofte har mer komplekse behov enn VTA-deltakerne. AFT-veilederne treffes nå rutinemessig en gang i uken på Teams for å drøfte saker og utveksle erfaringer, og har fast fagteammøte en gang pr. måned. Under pandemien har møtene blir gjennomført mer over teams enn fysisk. Etter hvert er planen for attføringsleder å få samarbeid mellom VTA-veilederne mer i system også. Etter strategisamlingen i slutten av oktober har det også blitt diskutert videre hvordan VTA-deltakerne skal samarbeide på tvers ifølge daglig leder. De er en større gruppe, og de har snakket om å jobbe sammen i flere og mindre grupper. Attføringsleder tror at alle veilederne kjenner en positiv synergieffekt i det å være en ressurs for hverandre, og at de aktivt bruker kollegaene sine for å bli bedre i sin egen jobb, både i produksjon og attføringsfaglig, dette bekreftes også i intervjuene med veilederne.

Det har vært en positiv opplevelse for veiledere, attføringsleder og ledere å kunne sammenlikne, for så å plukke ut de systemer og rutiner som de er enige om er beste praksis. Lederne og veilederne har opplevd at sammenslåingen også har vært intensiv. Men alt i alt, så opplever ledelsen og veilederne som har blitt intervjuet at ansatte i stor grad har vært positivt innstilte. I fusjoneringen har noen ansatte sagt opp sine stillinger. Så langt attføringsleder vet, så er det fordi det ikke har vært alle de ansatte som har vært åpen for endringer i sine rammevilkår i arbeidshverdagen.

I spørsmålet om selskapet har klart å etablere virksomheten som et felleskap som har økt kvaliteten på tjenestene til deltakerne, er dette ifølge daglig leder, vanskelig å svare på foreløpig. Det er vanskelig å måle og vise til resultater så tidlig i organiseringen. Etter dialog med Glåmdal HMS er det bestemt at ny brukerundersøkelse og arbeidsmiljøundersøkelse skal gjennomføres i løpet av 2022.

I følge veileder i VTA, så har økt ansvar blant veilederne har gitt dem mindre tid til produksjon og mindre tid til kontakt ut mot samarbeidende bedrifter/kunder, men veilederne opplever at kvalitet på oppfølging av deltakeren har blitt bedre. Det som kanskje mangler nå, er en del av kontakt ut mot bedrifter, som ikke nå følges opp. Veileder VTA mener derfor at styret må tenke annerledes ift inntjening, hvis kundekontakten skal bli mindre. Veilederne mener at etter sammenslåingen så føler deltakerne at de blir sett mer nå enn før, at de har fått flere kollegaer. De får også tettere oppfølging nå av sine veiledere. De gleder seg til å besøke de andre enhetene.

NAV, ved fagansvarlig tiltak i Kongsvinger, er tydelig på at de setter pris på å kunne forholde seg til en større enhet. De oppfatter de at de som større selskap kan ha mulighet etterhvert å konkurrere i tiltak som anbudsutsettes fra deres side. Det er foreløpig ikke satt ut noen tiltak på anbud siden Ny vekst og kompetanse AS ble etablert. Det som er vanskelig, imidlertid ifølge attføringsleder, er at Ny vekst og kompetanse ikke får tilbakemeldinger fra dem, for å kunne få vite hva som skal til for å optimalisere samarbeidet. Fagansvarlig for veilederne som jobber i NAV Kongsvinger sier også at det har vært en utfordring å følge Ny vekst og kompetanse opp like tett som de gjorde før koronaen. Før koronaen hadde han og Promenaden AS månedlige dialogmøter. Dette gjennomføres ikke lenger.


Controller i NAV tiltak Innlandet mener at selskapet ikke er helt på plass enda i forhold til NAVs forventninger og krav. NAV hadde håpet at et slikt grep ville kunne gi Ny vekst og kompetanse en sjanse til å utvikle sitt tilbud og sin kompetanse, men de har ikke levert som ønsket per nå. Dette gjelder spesielt resultatene som selskapet har så langt i tilknytning til AFT, men det er viktig å påpeke at resultatene går i riktig retning. Det er imidlertid for tidlig å kunne konkludere i denne saken, mener

controller i NAV tiltak Innlandet. Selskapet slo seg sammen i 2020, og pandemien har nok satt en brems på deres mulighet til å se effektene av sammenslåingen.

8.3 Revisors vurdering

8.3.1 Vurdering av revisjonskriterium 1 – stordriftsfordeler etter sammenslåing

Det er vist til at det er en del fordeler ved å bli større, som sparer selskapet for utgifter i våre datafunn. Vi mener imidlertid at det er for tidlig å kunne vurdere dette konkret nok, da sammenslåingen i seg selv har krevd en del ressurser. Vi vil derfor per nå konkludere med at revisjonskriteriet er delvis etterlevd, og at selskapet etter forholdene har prøvd å utnytte de mulighetene som fins, på tross av korona og andre praktiske utfordringer.

 **Kriterium 1** Selskapet sparer utgifter eller kan trekke ut stordriftsfordeler etter sammenslåing


8.3.2 Vurdering av revisjonskriterium 2 – kompetanseheving

NVK har satset på kompetanseheving og kommuniserer selv viktigheten av å løfte kompetanse for å imøtekomme NAVs nå tydeligere og mer komplekse krav. Deltakerne har mer komplekse utfordringer, og NAV ønsker at fokuset på å få deltakerne ut i ordinært arbeid skal økes. Veiledere har fått utvidet ansvar og gir deltakerne en mer helhetlig oppfølging. Det er ansatt en egen attføringsleder som jobber med kompetanseheving blant attføringsteamet og det er også planer og ønsker i selskapet om å kunne tilby deltakerne mer av praktisk og teoretisk kompetanseheving utover det som de har i dag og på tvers av enhetene. Vi mener at revisjonskriterium 2 er etterlevd. Kurs/kompetanseheving så langt har hatt fokus på å løfte alle veiledere på likt nivå, slik at de gjennomfører alle delene i attføringsprosessen likt og kan det nye saksbehandlersystemet, kompetansehevingen er også rettet direkte mot NAVs ønsker og krav. Vi anbefaler imidlertid at det over tid sees nærmere på kompetansesammensetningen ut ifra NAVs krav og tiltaksdeltakernes stadig mer komplekse behov.

 **Kriterium 2** Det er etablert felles kurs og kompetanseheving på tvers av enhetene


8.3.3 Vurdering av revisjonskriterium 3 – systematisk erfaringsutveksling

AFT-veiledere og ledelsen generelt har etablert en kommunikasjonsflyt og utveksling av erfaringer som alle drar nytte av og som gir gode synergieffekter og kommer deltakerne til gode. De har faste møter hver fredag og faglig team-møte en gang hver måned. VTA-veilederne har ikke kommet ordentlig i gang med samarbeid på tvers av enhetene i like stor grad, men det er en bevissthet og igangsatt dialog for at dette skal komme på plass. Vi mener at revisjonskriterium 3 er delvis etterlevd.

 **Kriterium 3** Selskapet gjennomfører systematisk faglige møter og erfaringsutveksling på tvers av enhetene


8.3.4 Vurdering av revisjonskriterium 4 – et bredere tjenestetilbud

Vi mener at revisjonskriterium 4 er delvis etterlevd. VTA-deltakere får i utgangspunktet ikke jobbe utenfor sin kommune. Vi tror at å bruke VTA-deltakerne er på tvers kan heve kvaliteten i opplevelsen for deltakeren, samt deres muligheter for utvikling, og etter hvert muligheter innen overgang til ordinært arbeid. AFT-deltakere har ikke denne «restriksjonen» i samme grad, og har et bredere tilbud nå som Ny vekst og kompetanse har gått fra 3 selskaper til 1. Tilbudet til kunder har dog blitt bedre, og Ny vekst og kompetanse er mer attraktiv og kan levere flere tjenester til en større markedsgruppe nå enn før.

 **Kriterium 4** Tjenestetilbudet er bredere ved Ny vekst og kompetanse AS enn det var tidligere, gjennom at de kan nå en bredere brukergruppe og kan tilby mer variert tjenestetilbud til eksisterende deltakere på tvers av kommuner.

8.3.5 Vurdering av revisjonskriterium 5 – NAV

Tilbakemeldinger fra NAV lokalt og NAV på fylkesnivå er at de mener at det har vært riktig å slå sammen de tre selskapene til en større og mer robust enhet. Det er imidlertid litt for tidlig å kunne se resultater som viser at sammenslåingen har gitt bedre resultater for deltakerne, ifølge NAV tiltak Innlandet. NAV lokalt tror også at selskapet kan utvide sin portefølje og levere tiltak til andre typer deltakere, men det vil i praksis innebære at de oppretter et datterselskap eventuelt som jobber med anbudsbaserte oppdrag i så tilfelle. Vi mener at korona har bremset mulighetene for Ny vekst og kompetanse til å jobbe på tvers med utvikling av dette i så stor grad som de kunne har gjort. NAV er også tydelig på at de mener Ny vekst og kompetanse må ha mer tid for å kunne produsere ønskede resultater. Vi mener derfor at revisjonskriterium 5 er delvis etterlevd.

 **Kriterie 5** NAV opplever at selskapet kan imøtekomme deres behov i større grad nå enn før sammenslåingen

8.3.6 Oppsummert vurdering – fellesskap

Å opprette et selskap som er et fellesskap på tvers av 3 kommuner har i en pandemitid vært, og er fortsatt, en utfordring. Dette har blitt påpekt av alle som vi har intervjuet i dette prosjektet. Det er vanskelig å evaluere selskapet såpass tidlig inn i driften av nytt selskap, der pandemien i stor grad har bremset mye av fellesskaps- og utviklingsarbeidet internt. Rent økonomisk drives et nytt selskap i mer solid form nå, enn når de var tre mindre. Aktivitetene og produksjonen er lik og antall deltakere er lik, men et større kompetansefellesskap mener vi har bidratt i positiv retning for deltakerne. Deltakerne og de ansatte føler seg som en del av noe større, og det nye selskapet har satset på kompetanseutvikling og mer helhetlig ansvar for veilederne ut mot deltakerne. Markedsmessig sett har selskapet blitt bredere, i at de kan levere sine produkter til flere. De har tatt i bruk teknologi for å

samarbeide på tvers, og i perioder har de utnyttet hverandres kompetanse ved å kunne avhjelpe hverandre på tvers av avdelinger (når det har vært lov ift smittetrykk).

9 Problemstilling 2 – Økt kvalitet

Problemstilling 2: Har selskapets styre og daglig ledelse klart å etablere virksomheten som et fellesskap som har økt kvaliteten på tjenestene til brukerne?

9.1 Revisjonskriterium for problemstilling 2

Følgende er en tabell med det kriteriet vi har benyttet for å besvare problemstillingen og våre vurderinger av disse. Kriteriene er gjengitt i kortform. For en full utledning av revisjonskriteriene, se [vedlegg A](#). Tabellen er interaktiv og leseren kan gå rett til den enkelte vurdering ved å trykke på det enkelte kriteriet. Vurderingene er knyttet til de data som er samlet inn og som blir gjengitt i kapitlene nedenfor. Vi gjør derfor leseren oppmerksom på at vurderingene må sees opp imot de innhentede data i prosjektet.

 **Kriterium 6** Selskapet jobber kontinuerlig med utvikling av sitt attføringsfaglige tilbud

9.2 Innhentet data

Etter sammenslåingen har selskapet hatt mulighet til å jobbe med større fokus på innovasjon, og utviklingsprosjekter med fokus på forbedring som kommer deltakerne til gode. Styreleder forteller at de har tatt initiativ til og deltar i et forsknings- og utviklingsprogram som heter «Equal». Equal er, ifølge daglig leder, en kartleggingsmodell som brukes som et verktøy for deltakerne i Ny vekst og kompetanse, og som er utviklet av selskapet selv. Dette verktøyet kan brukes til alle og munner ut i en rapport med et diagram som ha det i framtiden. Dette har blitt et samarbeidsprosjekt som NAV og Høgskolen Innlandet er involvert i. Modellen skal prøves ut i 4-5 andre vekstbedrifter, og effekten skal forskes på av Høgskolen Innlandet. Verktøyet fanger opp en helhetlig analyse av hver deltaker. Det handler ikke bare om hvordan man kan fungere på jobb, men også privat. Analysen tar derfor hensyn til en deltakers helhetlige situasjon og kan være et verktøy som viser hvordan vedkommende har det i dag, og avdekker fortære tiltak som kan gjennomføres for raskt å heve livskvaliteten til vedkommende.

Ny vekst og kompetanse har sammen med Guru utvikling også jobbet med kafeen i Grue for å kartlegge hvilke satsningsområder de burde ha. For eksempel er det veldig mye jordbrukere i området. Grue arrangerer derfor mandag-kafe for bøndene, der formålet er å skape nettverk og en sosial arena for dem. De tilbyr også med jevne mellomrom litt faglig påfyll til gjestene.

I Nord Odal har det vært gjennomført et arbeidsmiljøkurs for deltakerne. Deltakerne får diplom og dette kan være bra å ha med seg hvis/når de skal ut i ordinært arbeid. Tema for kurset er hvordan

man skal bidra til et godt arbeidsmiljø på en arbeidsplass, og hvordan man skal bli en god arbeidstaker og kollega. Dette kurset var en suksess, og skal derfor gjennomføres for deltakerne i Grue og Kongsvinger også.

Styreleder mener at selskapet ikke har en stor administrasjon, og at de kanskje trenger egen kompetanse som kan jobbe dedikert med prosjekter og nyskaping: «NAV er uansett den viktigste kunden for oss, og de som vi tilpasser vår drift etter.» Inntil videre vil dette derfor ikke gjennomføres, da det ikke er aktuelle foreligger aktuelle tiltak fra NAV nå.

Driftsleder i avdeling Nord-Odal mener at det også nå er viktig å få ro å bli kjent på tvers av enhetene, og til å optimalisere de aktivitetene de jobber med i dag, og eventuelt ta ut det som ikke fungerer mer.

Driftsleder i Grue jobber nå en del med å søke midler og starte prosjekter. Det er frigjort mye tid administrativt, slik at hun kan jobbe med utviklingsoppgaver i større grad enn før bedriften ble sammenslått. For tiden har hun sett nærmere på en del prosjekter med bærekraftsfokus, slik som gjenbruk av materialer og muligheter for å bruke dette i produksjon i selskapet.

9.3 Revisors vurdering

9.3.1 Vurdering av revisjonskriterium 6 – utførelsesfaglig tilbud

Vi mener at revisjonskriterium 6 er etterlevd. Det er frigjort tid administrativt slik at ledelsen kan fokusere på muligheter for prosjekter som både kan gi variasjon i produksjonen og prosjekter som kan utvikle kvaliteten i det utførelsesfaglige tilbudet er på agendaen. Samtidig har selskapet et fokus på å optimalisere de aktivitetene de har i dag og finne ut av hvilke eksisterende aktiviteter som fungerer og ikke.



Kriterium 6 Selskapet jobber kontinuerlig med utvikling av sitt utførelsesfaglige tilbud

10 Problemstilling 3 – eierskap

Problemstilling 3: Har kommunen tilfredsstillende rutiner for eierstyring, oppfølging og evaluering av sine eierinteresser?

10.1 Revisjonskriterier for problemstilling 3

Følgende er en tabell med de kriterier vi har benyttet for å besvare problemstillingen og våre vurderinger av disse. Kriteriene er gjengitt i kortform. For en full utledning av revisjonskriteriene, se [vedlegg A](#). Tabellen er interaktiv og leseren kan gå rett til den enkelte vurdering ved å trykke på det enkelte kriteriet. Vurderingene er knyttet til de data som er samlet inn og som blir gjengitt i kapitlene

nedenfor. Vi gjør derfor leseren oppmerksom på at vurderingene må sees opp imot de innhentede data i prosjektet.

	<u>Kriterium 7</u>	Eierkommunene har en eierskapsmelding som er vedtatt for gjeldende valgperiode, eierskapsmeldingen beskriver eierstrategi tilpasset Ny vekst og kompetanse AS
	<u>Kriterium 8</u>	Eierkommunene sørger for at styrets sammensetning er i henhold til føringer i eierskapsmelding og til aksjelovens bestemmelser, og har en valgkomite som utpeker styrets medlemmer ut ifra gjeldende rammer
	<u>Kriterium 9</u>	De tre kommunene har en relativt lik eierstyring i henhold til rammene gitt i gjeldende regional eierskapsmelding
	<u>Kriterium 10</u>	Kommunestyrene får seg forelagt en årlig rapportering fra eierrepresentant eller selskapet

10.2 Innhentet data

«I tillegg til de formelle rammene for selskapene, har kommunestyret i egenskap av eier behov for å uttrykke mål, rammer og resultatkrav til selskapene. Det er disse forhold som utgjør kommunenes eierstrategi – hva kommunen vil med sin deltakelse i selskapet. Eierne skal så langt det er mulig utarbeide en langsiktig eierstrategi, der det angis konkrete mål og krav til resultater som samsvarer med selskapets formålsparagraf.» (side 9 i regional eierskapsmelding for Kongsvingerregionen)

Blant de tre kommunene så er det bare Kongsvinger kommune som har eierskapsmelding for inneværende valgperiode (2019-2023) jamfør kommunelovens krav¹⁰. I følge ordfører i Nord Odal kommune og kommunedirektør i Grue kommune er ny eierskapsmelding under utarbeidelse. Ifølge ordfører i Nord-Odal har de også en eksisterende eierskapsmelding, denne har vi ikke lyktes å få tak i.

Eierskapsmeldingen i Kongsvinger kommune ble vedtatt den 18. juni i 2020 i kommunestyrets møte. Eierskapsmeldingen består av tre hoveddeler. Meldingens første del beskriver kommunens eierskapspolitikk, generelle føringer og prinsipper for hvordan kommunene skal opptre som eier, rolleavklaringer og krav. Meldingens andre del definerer de ulike organisasjonsformene for kommunal virksomhet og meldingens tredje del fremlegger en oversikt over kommunes selskaper og interkommunale samarbeid med oppdaterte eierstrategier for hvert selskap. Til sammen er det 58 virksomheter beskrevet i dokumentets tredje del.

¹⁰ Kommunelovens §26-1: Kommuner og fylkeskommuner skal minst én gang i valgperioden utarbeide en eierskapsmelding som skal vedtas av kommunestyret eller fylkestinget selv.

Eierskapsmeldingen skal inneholde

- a) kommunens eller fylkeskommunens prinsipper for eierstyring
- b) en oversikt over selskaper, kommunale eller fylkeskommunale foretak og andre virksomheter som kommunen eller fylkeskommunen har eierinteresser eller tilsvarende interesser i
- c) kommunens eller fylkeskommunens formål med sine eierinteresser eller tilsvarende interesser i virksomhetene nevnt i bokstav b.

Eierskapsmeldingen i Kongsvinger kommune skal etter kommunestyrets vedtak i juni 2020 oppdateres løpende, men dette er ikke gjort siden den ble vedtatt i juni 2020 ifølge eierskapssekretariatets leder. Noen av virksomhetene i del 3 av eierskapsmeldingen har en egen tilpasset eierstrategi beskrevet i eierskapsmeldingen. På spørsmål til leder i eierskapssekretariatet om hvorfor Ny vekst og kompetanse ikke har dette, så skyldes det at dette ikke er helt på plass enda. Vi oppfatter det slik at det derfor ikke er noen av de tre kommunene som har framvist en dokumentert eierstrategi direkte i tilknytning til Ny vekst og kompetanse AS. Regional eierskapsmelding sier følgende om felles eierstrategi: «Eierne skal så langt det er mulig utarbeide en langsiktig eierstrategi, der det angis konkrete mål og krav til resultater som samsvarer med selskapets formålsparagraf.» (side 9 i regional eierskapsmelding for Kongsvingerregionen)

Utover eierskapsmeldingen for Kongsvinger kommune ble det i mars 2021 ferdigstilt et utkast til en ny regional eierskapsmelding for Kongsvingerregionen¹¹. Kongsvingerregionen er i denne meldingen definert som kommunene Eidskog, Grue, Kongsvinger, Nord-Odal, Sør-Odal og Åsnes. Denne meldingen ble vedtatt i Kongsvinger kommunestyre den 21. oktober 2021 under sak 071/21. Sak om regional eierskapsmelding er meldt opp, men ikke godkjent og ferdigstilt enda i Nord Odal og Grue. Den skal etter planen behandles i kommunestyret 15. desember i begge kommuner.

Den regionale eierskapsmeldingen tar sikte på å fremme bevisstgjøring, kunnskap og utvikling av regionens felles eierstrategier. I Kongsvinger kommune, for eksempel, er det ingen virksomheter som eies av kommunen alene. Således er en regional eierskapsmelding og strategi viktig for å utøve eierskap i samspill med andre. Ifølge samtlige rådmenn/kommunedirektørers vurdering, vil meldingen bidra til: «... å ivareta regionens samlede eierstyring på en mer enhetlig og langsiktig måte. Den tydeliggjør ønsket om å ivareta eierstyringen på en åpen, ryddig, tydelig og effektiv måte med stort fokus på etikk og habilitet.» (side 8) Den regionale eierskapsmeldingen erstatter ikke den kommunale eierskapsmeldingen, og skal ikke brukes som en kommunal eierskapsmelding¹².

Styret i Ny vekst og kompetanse sin valgkomité er de tre ordførerne. Det er bestemt i regional eierskapsmelding i Kongsvingerregionen at generalforsamlingen velger styret, så ifølge regional eierskapsmelding er dette riktig sammensetning av valgkomite. Valgkomiteen skal videre ifølge regional eierskapsmelding sikre at styremedlemmene har:

- God økonomisk innsikt
- God kjennskap til selskapets virksomhet
- Personlig integritet
- God gjennomføringsevne
- Styrekompetanse (s18)

Styreleder mener det er viktig å se på den totale kompetansen i styret, og hva man bør ha inn. Dagens løsning er ikke en optimal løsning, ifølge ham. Den regionale eierskapsmeldingen fremmer at: «Det er viktig at kommunene i Kongsvingerregionen har åpenhet om mulige rollekonflikter og habilitetsutfordringer blant sine folkevalgte. Det er også viktig at valgkomiteer i selskapene tar dette inn i vurderingen når de skal foreslå kandidater til styreverv... Det bør vurderes hensiktsmessigheten i å utpeke aktive folkevalgte fra kommunestyre eller politiske utvalg som styrerepresentanter.» (side 8).

I KS sine anbefalinger nummer 15 (side 21) står det følgende: «Det anbefales at styrene etablerer faste rutiner for å håndtere mulige habilitetskonflikter. Ordfører og kommunedirektør bør ikke sitte i

¹¹ Ny regional eierskapsmelding i Kongsvingerregionen er et resultat av et samarbeid i regi av Kongsvingerregionen interkommunale politiske råd.

¹² Regional eierskapsmelding, Kongsvingerregionen side 4

styrer i selskaper.» Kongsvinger eierskapsmelding oppgir: «Kommunestyrerepresentanter og kommunens administrative toppledelse bør ikke sitte i styrer i selskaper hvor kommunen har eierinteresser. Disse bør heller ikke sitte i ledelsen i slike selskaper.» (side 16) Styret i Ny vekst og kompetanse har to kommunestyrerepresentanter og en kommunedirektør, alle fra eierkommuner til virksomheten, som styremedlemmer. Da dette ikke er i tråd med gjeldende retningslinjer, så anbefaler vi at dette undersøkes nærmere og vurderes om det bør endres på. Vi har ikke mottatt dokumentasjon som gir en begrunnet beskrivelse for de valg som er tatt av valgkomiteen, og kjenner derfor ikke til bakgrunnen for disse valgene av styremedlemmer.

Styret gjennomfører ifølge styrets instruks en årlig egevaluering, krav til kompetansesammensetning av styret er ikke beskrevet i styrets instruks. Viktigheten av sammensetning av kompetanse er beskrevet i alle nevnte Eiermeldinger og i KS sine anbefalinger nummer 12 står det at styret bør etablere rutiner for kompetanse i styret: «Eier bør anbefale styret jevnlig å vurdere egen kompetanse ut fra eiernes formål med selskapet. Styret bør derfor etablere rutiner for å sikre nødvendig kompetanse.» (side 25) Vi anbefaler at dette tas inn i styrets instruks og valgkomiteens rutiner. Styremedlemmenes kompetanse skal være komplementære og sikre bredest mulig relevant kompetanse innenfor ønskede fagområder som er nødvendig for selskapet. Styret i Ny vekst og kompetanse består av 8 medlemmer. Styrets leder mener at dette er mange: «Tanken bak var god, men det blir en stor forsamling og litt tungrodd.» Ifølge ham. Videre mener både styrets leder og daglig leder at man sett bør man revurdere kompetansesammensetningen. Ved spørsmål til eierskapssekretariatet i Kongsvinger kommune om hvordan kompetansesammensetning og styrets habilitet kvalitetssikres så har de ikke noe direkte rolle tilknyttet dette per i dag. Jamfør KS anbefaling nummer 1¹³ er at det er lurt å etablere rutiner som sikrer håndtering av inhabilitet. Det anbefales at styrene etablerer faste rutiner for å håndtere mulige habilitetskonflikter: «At en person er inhabil innebærer at vedkommende ikke kan tilrettelegge saksgrunnlaget, eller treffe avgjørelser i en sak.» I regional eierskapsmelding er habilitet omtalt, med samme konklusjon.

Ingen av kommunene har registrert styremedlemmer i KS-styrevervregister, men alle beskriver at dette er noe de planlegger å få på plass i spørreskjemaene som de besvarte. I de eierskapsmeldinger som fins, er viktigheten av dette beskrevet: «I Kongsvingerregionen skal samtlige oppnevnte medlemmer registrere sitt verv/rolle i forhold til selskapsinteresse i henhold til kommunesektorens styrevervregister. Dette fordi vi ønsker transparens og høy grad av åpenhet om disse forhold. Ansvar for å påse at dette skjer, påhviler både selskapets styre og daglige ledelse, så vel som den enkelte kommune som naturlig oppfølging av lokal eierskapsmelding.» (regional eierskapsmelding side 9)


Daglig leder har deltatt i formannskapet i Kongsvinger kommune i 2021 der han har presentert selskapet og svart på spørsmål. Formannskapet i Kongsvinger kommune har delegert myndighet fra kommunestyret angående eierstyring. Daglig leder har sendt ut årsrapport til alle eierkommunene for 2020, men utover dette har han ikke vært involvert i noe form for rapportering. Det gjennomføres ikke årlig rapportering fra eierskapsmelding i Kongsvinger kommune direkte i kommunestyret. Ifølge leder i eierskapssekretariatet så er det vedtatt at de oppdaterer eierskapsmeldingen jevnlig og at det løpende orienteres om referatsaker og eierstyringssaker i formannskapet. Det er ukjent for revisjonen om det rapporteres årlig i kommunestyret av kommunen selv i Grue og Nord Odal.

¹³ Hentet fra KS anbefalinger om eierstyring, selskapsledelse og kontroll, side 28

10.3 Revisors vurdering


10.3.1 Vurdering av revisjonskriterium 7 – eierstrategi og eierskapsmelding

Vi mener at kriterium 7 i liten grad er etterlevd. Det er foreligger ingen uttalt eierstrategi fra kommunenes side som vi kan finne. Kongsvinger kommune beskriver i sin eierskapsmelding en oversikt over selskapet, men ikke noe som vi tolker som en eierstrategi. Kongsvinger har en eierskapsmelding for inneværende valgperiode, men vi har ikke fått tilgang til eller informasjon om eierskapsmelding i Nord-Odal eller i Grue. Det er ifølge tilbakemelding slik at de er under utarbeidelse.

 Kriterium 7 Eierkommunene har en eierskapsmelding som er vedtatt for gjeldende valgperiode, eierskapsmeldingen beskriver eierstrategi tilpasset Ny vekst og kompetanse AS


10.3.2 Vurdering av revisjonskriterium 8 – valgkomiteer og styrets sammensetning

Styrets sammensetning er i henhold til aksjelovens bestemmelser. Valgkomiteen er sammensatt etter gjeldende retningslinjer. Vi har derimot ikke dokumentasjonsgrunnlag som beskriver grunnlaget for valg av styremedlemmer. Valg av kommunestyrerepresentanter fra eierkommuner er i strid med gjeldende føringer i Kongsvinger eierskapsmelding. Den regionale eierskapsmeldingen og KS sine anbefalinger er tydelige på at man bør utvise forsiktighet med å velge inn folkevalgte i slike posisjoner da det ofte kan oppstå habilitets- og rollekonflikter. Det bør derfor være gode rutiner og retningslinjer som sikrer at dette ikke oppstår. Det er valgt inn en kommunedirektør fra en av eierkommunene inn som styremedlem, dette er i strid med gjeldende retningslinjer, både KS sine anbefalinger og eksisterende eierskapsmeldinger. Vi mener derfor at valgkomiteen og styret ikke har gode nok rutiner for å fange opp gjeldende føringer, og at revisjonskriterium 8 ikke er etterlevd.

 Kriterium 8 Eierkommunene sørger for at styrets sammensetning er i henhold til føringer i eierskapsmelding og til aksjelovens bestemmelser, og har en valgkomite som utpeker styrets medlemmer ut ifra gjeldende rammer

10.3.3 Vurdering av revisjonskriterium 9 – lik eierstyring

Vi tror at en ny og vedtatt regional eierskapsmelding kan sikre en likhet i overordnede eierstyringsprinsipper for de tre eierkommunene, og det er lik eierstyring med tanke på at alle tre kommunene er likt representert i form av de tre ordførerne. Men vi har ikke informasjon om noen vedtatte felles retningslinjer som sikrer dette i praksis. Vi mener derfor at kriterium 9 er delvis etterlevd.

 Kriterium 9 De tre kommunene har en relativt lik eierstyring i henhold til rammene gitt sist gjeldende regional eierskapsmelding

10.3.4 Vurdering av revisjonskriterium 10 – årlig rapportering

Vi har ikke lyktes i å få informasjon fra Grue eller Nord Odal om det gjennomføres årlig rapportering om Ny vekst og kompetanse i kommunestyret. Vi vet at det har vært gjort en presentasjon av selskapet i formannskapet i Kongsvinger kommune. Vi mener at revisjonskriterium 10 er delvis etterlevd.

	Kriterium 10	Kommunestyrene får seg forelagt en årlig rapportering fra eierrepresentant eller selskapet
--	--------------	--

10.3.5 Oppsummert vurdering – eierskap

Det er vanskelig å vurdere om kommunene følger opp sin del av eierskap og eierstyring når kommunene ikke selv har tatt stilling til dette eller har gjeldende føringer. Det er dog eierskapsmeldinger på vei, og vi anbefaler at eierkommunene sammen utarbeider en felles eierstrategi for Ny vekst og kompetanse. Vi anbefaler også at styrets sammensetning og kompetanse vurderes nærmere, og at det nedfelles rutiner som sikrer at habilitet, sammensetning og kompetanse i styret blir sikret på en god måte i framtiden. Vi tror at en felles regional eierskapsmelding sikrer likhet i eierstyringen, men vi vet ikke i stor grad mye om det i praksis gjennomføres likt i kommunene, da vi kanskje har fått klareste bilde av dette fra Kongsvinger kommune.

11 Problemstilling 4 – Sikre oppfølging

Problemstilling 4: Hvordan sikrer kommunen at kommunestyrets vedtak og forutsetninger følges opp av selskapet?

11.1 Revisjonskriterier for problemstilling 4

Følgende er en tabell med de kriterier vi har benyttet for å besvare problemstillingen og våre vurderinger av disse. Kriteriene er gjengitt i kortform. For en full utledning av revisjonskriteriene, se [vedlegg A](#). Tabellen er interaktiv og leseren kan gå rett til den enkelte vurdering ved å trykke på det enkelte kriteriet. Vurderingene er knyttet til de data som er samlet inn og som blir gjengitt i kapitlene nedenfor. Vi gjør derfor leseren oppmerksom på at vurderingene må sees opp imot de innhentede data i prosjektet.

	Kriterie 11	Eiere driver aktiv eierstyring gjennom møteplasser mellom selskaper og eiere, disse møtene dokumenteres
--	-----------------------------	---

- Kriterie 12** Kommune har etablert en eieravtale/selskapsavtale som sikrer god kommunikasjonsflyt direkte til kommunestyret som eier
- Kriterie 13** Vedtektene i Ny vekst og kompetanse AS sikrer at innkallingsfristen til generalforsamlingen gir kommunestyret eller delegert myndighet god nok tid til å behandle aktuelle saker

11.2 Innhentet data

Selskapets vedtekter og vedtak i generalforsamlingen er førende for styret, som på sin side instruerer administrerende direktør/daglig leder. Eierne kan kun fatte vedtak i generalforsamlingen. Eierne kan møte både hverandre og styret i andre uformelle settinger, men kan da ikke fatte vedtak. Representasjonen og føringene for eierrepresentantene før generalforsamlingen er derfor viktig for at eierne skal kunne utøve eierskapet sitt aktivt.

Eierrepresentantene i selskapet, selskapets styre og daglig leder i selskapet, kan ha eiermøter dersom det er et behov for å diskutere strategier seg imellom utenfor generalforsamling. KS anbefaling nummer 6 om eierskap, selskapsledelse og kontroll anbefaler at det gjennomføres jevnlig eiermøter. Eiermøtene er uformelle og uforpliktende, de er ikke lovregulert, deltakerne kan ikke fatte vedtak, og KS anbefaler at «det ikke legges føringer eller «gis signaler» i eiermøtene som kan anses å gripe inn i styrets myndighetsområde». Det er likevel anbefalt å gjennomføre jevnlig eiermøter «for å bidra til god eierstyring og kommunikasjon med selskapet». (side 18)

Ifølge styrets leder i Ny vekst og kompetanse, er det gjennomført eiermøter ved behov med eierkommunene. Ingen av eiermøtene er dokumentert. Utover generalforsamlingen er eiermøter den muligheten som eierkommunene har til å bidra inn i eierstyring og påvirke ut i fra den eierstrategien de utøver.

Ifølge Selskapslovgivningens § 2-3, kreves det at foreligger en underskrevet selskapsavtale: (1) *I selskap som ikke er indre selskap skal det opprettes en datert skriftlig selskapsavtale som skal undertegnes av samtlige deltakere, unntatt stille deltaker. Senere endringer skal skje på samme måte når endringene ikke går fram av protokoll fra selskapsmøte. Deltaker som trer inn i selskapet etter at dette er stiftet, skal skriftlig tiltre selskapsavtalen.*

I ledd 2 i § 2-3 står det følgende om krav til innhold for selskapsavtalen

- a) Selskapets foretaksnavn
- b) Navn og bosted for samtlige deltakere, unntatt stille deltaker
- c) Selskapets formål
- d) Den kommune der selskapet skal ha sitt hovedkontor
- e) Hvorvidt deltakerne skal gjøre innskudd, og i tilfelle den verdi innskutte eiendeler har

Selskapsavtalen er en skriftlig avtale som deltakerne i selskapet skal underskrive. Selskapsloven stiller minimumskrav til hva selskapsavtalen skal inneholde, men det er også anledning til å regulere forhold ut over minimumskravene. Så vidt revisjonen kjenner til, er det ikke skrevet en slik avtale.


Vedtektene anses i Kongsvinger kommune som en form for avtalegrunnlag ifølge leder i eierskapssekretariatet.

I følge Ny vekst og kompetanse sine vedtekter § 7, kalles det inn til generalforsamling med frist en uke før gjennomføring innen utgangen av juni. Dette er i tråd med aksjelovens § 5.10 2. ledd¹⁴. I regional eierskapsmelding for Kongsvingerregionen står det følgende: «For kommunene er det ønskelig at innkalling og samtlige saksdokumenter til generalforsamling oversendes minst fire uker før generalforsamlingen avholdes. Dette bør inntas i vedtektene.» (s15) KS anbefaling nummer 8 fremmer at bestemmelser om innkallingsfrist bør tas inn i vedtektene slik at det tas hensyn til kommunens behov for å ha tid til å behandle aktuelle saker (side 20).

11.3 Revisors vurdering


11.3.1 Vurdering av revisjonskriterium 11 – eiermøter

Det er gjennomført to eiermøter siden selskapet var etablert. Eiermøter har, ifølge styrets leder vært gjennomført etter behov. De er ikke dokumentert, og det er ikke rutiner for jevnlig eiermøter. Vi mener revisjonskriterium 11 er delvis etterlevd.

 **Kriterium 11** Eiere driver aktiv eierstyring gjennom møteplasser mellom selskaper og eiere, disse møtene dokumenteres


11.3.2 Vurdering av revisjonskriterium 12 – selskapsavtale

Det foreligger ingen eieravtale eller selskapsavtale per i dag. Vi mener at revisjonskriterium 12 ikke er etterlevd.

 **Kriterium 12** Kommune har etablert en eieravtale/selskapsavtale som sikrer god kommunikasjonsflyt direkte til kommunestyret som eier

11.3.3 Vurdering av revisjonskriterium 13 – Innkallingsfrist

Innkallingsfristen følger aksjelovens bestemmelser og er satt til å være en uke. Dette mener vi er for kort tid til at formannskap eller kommunestyret får mulighet til å behandle sakene i innkallingen til generalforsamlingen. Vi mener at revisjonskriterium 13 ikke er etterlevd.

 **Kriterium 13** Vedtektene i Ny vekst og kompetanse AS sikrer at innkallingsfristen til generalforsamlingen gir kommunestyret eller delegert myndighet god nok tid til å behandle aktuelle saker

¹⁴ § 5-10. *Krav til innkallingen*

(2) *Innkalling til generalforsamlingen skal være sendt senest en uke før møtet skal holdes, om ikke vedtektene setter en lengre frist.*

11.3.4 Oppsummert vurdering – sikre oppfølging





Vi anbefaler at det skrives en selskapsavtale som sikrer at kommunens vedtak og forutsetninger for dannelsen av selskapet gjennomføres. Vi anbefaler at det gjennomføres jevnlig eiermøter for å sikre dialog og at kommunes vedtak og forutsetninger følges opp av selskapet, og at disse eiermøtene dokumenteres. Vi anbefaler også at innkallingsfrist til generalforsamling endres for å gi kommunestyret eller formannskapet mulighet til å behandle sakene i innkallingen, og utøve reell eierstyring.

12 Problemstilling 5 – Stabil og sikker drift

Problemstilling 5: Har selskapet fått på plass de nødvendige avtaler med eiere, kunder og leverandører som sikrer en stabil og sikker drift av selskapet?

12.1 Revisjonskriterier for problemstilling 5

Følgende er en tabell med de kriterier vi har benyttet for å besvare problemstillingen og våre vurderinger av disse. Kriteriene er gjengitt i kortform. For en full utledning av revisjonskriteriene, se [vedlegg A](#). Tabellen er interaktiv og leseren kan gå rett til den enkelte vurdering ved å trykke på det enkelte kriteriet. Vurderingene er knyttet til de data som er samlet inn og som blir gjengitt i kapitlene nedenfor. Vi gjør derfor leseren oppmerksom på at vurderingene må sees opp imot de innhentede data i prosjektet.

	Kriterium 14	Selskapet har vunnet anbud siden sammenslåingen
	Kriterium 15	Det foreligger avtaler med NAV og kommune med tilknytning til finansiering av deltakere på tiltak
	Kriterium 16	Ny vekst og kompetanse har selskapsavtale/eieravtale med eierkommunene, disse revideres jevnlig
	Kriterium 17	Sammenslåing av de tre selskapene til et selskap har styrket utførelsesstilbudet til kommunene

12.2 Innhentet data

Det har på et tidspunkt vært vurdert for NAV sentralt å sette ut AFT-tiltaket på anbud, ifølge controller i NAV tiltak Innlandet. Dette var til vurdering, og var en av faktorene som førte til at Ny vekst og kompetanse AS vurderte å slå seg sammen. Daglig leder ser at de selskapene i området rundt som ikke har slått seg sammen med andre, også har mistet AFT-tiltaket i den siste tiden. Planen om anbudsutsettelse fra NAVs side er beskrevet i første utredning som de tre daglige lederne av de opprinnelige tiltaksbedriftene utformet. Her blir det konkludert med at en sammenslåing ville kunne gjøre dem mer konkurransedyktig, og at de måtte gjøre dette for å ha en sjans til å beholde tiltaket

videre. Store aktører sånn som Mjøsanker har organisert seg slik at de har et eget søsterselskap som jobber dedikert med tiltak som er anbudsutsatt. Det krever et selskap av en viss størrelse for å ha ressurser til kunne skille ut en del av organisasjonen til å jobbe med anbudsutsatte tiltak ifølge daglig leder. Anbudsutsatte tiltak er skattepliktige, VTA og AFT-tiltaksbedrifter (forhåndsgodkjente av NAV) er ikke det. Det er et krav fra NAV¹⁵ at bedrifter som ønsker å delta i anbud for andre typer tiltak ikke kan gjøre det i den bedriften som tilbyr tjenester for AFT og VTA tiltak. Bedrifter som driver med tiltakene VTA og AFT skal i hovedsak være offentlig eid, bedrifter som eies av private aktører som utgjør mer enn 33% vil ikke bli godkjent¹⁶ Det er ikke et krav til andre typer tiltak som NAV setter ut på anbud, at de skal være offentlig eid. Konkurransen for disse tiltakene er derfor større med flere tilbydere. Anbudsutsetting av AFT-tiltaket har forøvrig blitt utsatt på ubestemt tid ifølge controller i NAV tiltak Innlandet. Ny vekst og kompetanse AS har foreløpig ikke opprettet et søsterselskap/datterselskap som jobber direkte med anbudsutsatte tiltak, NAV har imidlertid heller ikke lagt ut slike tiltak på anbud siden dannelsen av NVK.

Revisjonen har blitt forelagt alle finansieringsavtaler i tilknytning til NAV Innlandet og eierkommunene. Det er imidlertid viktig å presisere at NAV til enhver tid har 6 måneders oppsigelsesfrist hvis de ønsker å benytte seg av andre tjenesteleverandører. Samarbeidsavtaler med NAV gjennomgås og undertegnes årlig, og godkjenning som tiltaksbedrift godkjennes/autoriseres hvert 3. år. NAV finansierer inntil 75% av en VTA-tiltaks plass og 100% av en AFT-tiltaks plass, mens kommunene finansierer minst 25% av hver VTA-tiltaks plass.

Det har ikke blitt utarbeidet en egen selskapsavtale utover avtalen som omhandler finansiering til tiltaksplassene i kommunene, ifølge daglig leder i Ny vekst og kompetanse. Ifølge leder i eierskapssekretariatet i Kongsvinger kommune mener de at vedtektene beskriver intensjonen med eierskapet på en slik måte at det ikke er nødvendig med en selskapsavtale: «I tillegg til de formelle rammene for selskapene, har kommunestyret i egenskap av eier behov for å uttrykke mål, rammer og resultatkrav til selskapene. Det er disse forhold som utgjør kommunenes eierstrategi – hva kommunen vil med sin deltakelse i selskapet. Eierne skal så langt det er mulig utarbeide en langsiktig eierstrategi, der det angis konkrete mål og krav til resultater som samsvarer med selskapets formålsparagraf.» (side 9 i regional eierskapsmelding for Kongsvingerregionen) Selskapets vedtekter og vedtak i generalforsamlingen er førende for styret, som på sin side instruerer administrerende direktør/daglig leder. Eierne kan kun fatte vedtak i generalforsamlingen. Eierne kan møte både hverandre og styret i andre uformelle settinger, men kan da ikke fatte vedtak. Representasjonen og føringene for eierrepresentantene før generalforsamlingen er derfor viktig for at eierne skal kunne utøve eierskapet sitt aktivt.

Mye av sammenslåingen av de tre selskapene er beskrevet i problemstilling 1. En vurdering om attføringstilbudet er styrket, sidesettes med vurderingen i kriterium 4 og kvalitet i leveransen til deltakerne. Attføringstilbudet er nok styrket ved at ledelsen har fått frigjort tid til å jobbe med prosjekter som kan komme deltaker til gode, eller kompetanseheving og mer helhetlig oppfølging som styrker tilbudet og kvaliteten på leveransen til den individuelle deltaker. NAV konkluderer også med at et mer robust selskap kanskje vil kunne møte deres behov i større grad. Men foreløpig foreligger det ingen grunnlag for å utvide tilbudet i Ny vekst og kompetanse AS i form av å opprette flere tiltaksplasser, da NAV ikke har økt antall tiltaksplasser eller lagt ut tiltak på anbud. Dette til tross for at mulighetene for å utvide, og markedet og behovet generelt i denne regionen er absolutt tilstede, ifølge daglig leder. Men per nå, og også med tanke på pandemien og etableringen av

¹⁵ VTA og AFT-tiltak krever forhåndsgodkjenning og kan kun pr tiden gjennomføres av bedrifter som har denne. Det er et krav at de skiller skattepliktig og skattefri aktivitet, for å unngå konkurransevridning. Disse kravene er beskrevet i prinsipper for godkjenning av tiltaksarrangører i VTA/AFT.


¹⁶ Hentet fra «prinsipper for godkjenning av tiltaksarrangører VTA/AFT, side 3.

selskapet videre og på veien til normal drift, så vil ikke attføringstilbudet være styrket i kapasitet, i hvert fall.

12.3 Revisors vurdering


12.3.1 Vurdering av revisjonskriterium 14 – anbud

Selskapet har ikke deltatt i anbudsutsatte aktiviteter siden sammenslåingen. Det har heller ikke vært lagt ut aktuelle tiltak fra NAV som kan ha vært interessant å delta på. Av naturlige årsaker mener vi derfor at revisjonskriterium 14 ikke er etterlevd.

 Kriterium 14 Selskapet har vunnet anbud siden sammenslåingen


12.3.2 Vurdering av revisjonskriterium 15 – finansieringsavtaler

Vi mener at kriterium 15 er etterlevd. Finansieringsavtaltaler med NAV Innlandet og de tre eierkommunene er på plass.

 Kriterium 15 Det foreligger avtaler med NAV og kommune med tilknytning til finansiering av deltakere på tiltak



12.3.3 Vurdering av revisjonskriterium 16 – Eieravtale

Som nevnt i kriterium 10 så fins det ingen egen avtale. Denne kan derfor heller ikke revideres. Vi mener revisjonskriterium 16 ikke er etterlevd.

 Kriterium 16 Ny vekst og kompetanse har selskapsavtale/eieravtale med eierkommunene, disse revideres jevnlig

12.3.4 Vurdering av revisjonskriterium 17 – styrking av attføringstilbudet i kommunene

Vi mener revisjonskriterium 17 er delvis etterlevd. Sammenslåing av de tre bedriftene til en bedrift har skapt et mer robust selskap som mellom sine enheter/avdelinger har muligheter for å styrke kvaliteten i attføringstilbudet, og at de på et tidspunkt ved behov også vil ha større mulighet til å øke kapasiteten sin.

	Kriterium	Sammenslåing av de tre selskapene til et selskap har styrket
	17	attføringsstilbudet til kommunene

12.3.5 Oppsummert vurdering – stabil og sikker drift


Selskapet har uten tvil blitt mer robust og fleksibel, med flere ben å stå på enn før, mulighetene for å stå sterkere sammen er ikke utnyttet på grunn av pandemien som har satt en naturlig brems på samarbeid, utvikling og de synergiene som oppstår. Formalitet ovenfor kommunene i form av bedre rutiner knyttet til eierskap, og avtaler har et forbedringspotensial. Kvaliteten i attføringstilbudet er forbedret noe, og kapasitet til å utvide attføringstilbudet i kommunene er kanskje der i større grad enn når selskapene var tre mindre virksomheter.

13 Problemstilling 6 – Strategiplan

Problemstilling 6: Har selskapets styre vedtatt en strategiplan som selskapet følger?

13.1 Revisjonskriterier for problemstilling 6

Følgende er en tabell med de kriterier vi har benyttet for å besvare problemstillingen og våre vurderinger av disse. Kriteriene er gjengitt i kortform. For en full utledning av revisjonskriteriene, se [vedlegg A](#). Tabellen er interaktiv og leseren kan gå rett til den enkelte vurdering ved å trykke på det enkelte kriteriet. Vurderingene er knyttet til de data som er samlet inn og som blir gjengitt i kapitlene nedenfor. Vi gjør derfor leseren oppmerksom på at vurderingene må sees opp imot de innhentede data i prosjektet.

	Kriterium 18	Ny vekst og kompetanse AS har en strategiplan som er forankret i styret og selskapet generelt, og som selskapet styrer etter.
---	------------------------------	---

13.2 Innhentet data

Innen markedsteorien brukes ordet strategi til å beskrive en overordnet tenkning basert på en situasjonsanalyse og en målsetting: «Strategien angir hvilke konkurransetiltak en bedrift skal prioritere og hvordan gjennomføringen skal skje.» (<https://no.wikipedia.org/wiki/Strategi>)

I følge styreleder i Ny vekst og kompetanse så er det slik at siden NAV er selskapets premissleverandør, så kan det være vanskelig å se på strategiplaner utover et år, da avtalene bare går fra år til år. Selskapet hadde i 2021 aktivitetsplan, og som alle i selskapet styrer etter. Denne aktivitetsplanen dekket møtevirksomhet internt, markedsføringsaktiviteter, arrangementer, rapporteringer, økonomiaktiviteter/frister og økonomiplanlegging. Styreleder mener allikevel at det er det viktig å ha et overordnet perspektiv over tid.

Styret behandlet i desember 2021 ny strategiplan for 2022 og 2023. Planen inneholder satsningsområder innen digitalisering og digitale læringsmidler som kan heve kvaliteten på attføringstilbudet med fokus på kompetanseheving og å bruke digitale læringsmidler som et verktøy i


opplæring av deltakere. Ny vekst og kompetanse ønsker å samarbeide tettere med kommunene og jobbe mot å ha kommunene involvert «inkluderende kommune», som er et program som ASVL gjennomfører og som har som målsetning at kommunene kan se til Ny vekst og kompetanse som en ressurs - og oppdragstaker, så langt det er samfunnsnyttig å benytte seg av selskapet. Selskapet har hatt dialog med eierne om dette mulige prosjektet og skal gjennomføre et kurs med ASVL om «Inkluderende kommune»: Ny vekst og kompetanse er også åpen for å se på flere samarbeid og å tilknytte seg flere vekstbedrifter og ønsker spesifikt å se på om Sør Odal er en aktuell kandidat å samarbeide tettere med, dette er jo forutsatt med eierkommunenes samtykke.

Equass henger for tiden i «en tynn tråd». Det er en del nøkkelpersoner som har «falt ifra» på hovedkontoret. NVK sitter i en spesiell posisjon ved at en ansatt hos dem da, er en av de i verden som har mest kunnskap i tilknytning til både selskapet og sertifiseringsordningen. Det er derfor til vurdering om NVK skal kjøpe Equass og rettighetene i Norge. Mange vekstbedrifter benytter seg av sertifiseringsordningen i Norge, og NVK ser også at det er i Norge det er finansiering på plass for å selge disse oppdragene og ivareta dem her.

13.3 Revisors vurdering

13.3.1 Vurdering av revisjonskriterium 18 – strategiplan

Selskapet har i desember 2021 vedtatt en strategiplan for 2022 og 2023. Vi mener at revisjonskriterium 18 er etterlevd.

 **Kriterium 18** Ny vekst og kompetanse AS har en strategiplan som er forankret i styret og selskapet generelt, og som selskapet styrer etter.

14 Problemstilling 7 – ansattes rettigheter

Problemstilling 7: Har arbeidsgiver ivaretatt de ansattes rettigheter i forbindelse med sammenslåingen?

14.1 Revisjonskriterier for problemstilling 7 – ansattes rettigheter

Følgende er en tabell med de kriterier vi har benyttet for å besvare problemstillingen og våre vurderinger av disse. Kriteriene er gjengitt i kortform. For en full utledning av revisjonskriteriene, se [vedlegg A](#). Tabellen er interaktiv og leseren kan gå rett til den enkelte vurdering ved å trykke på det enkelte kriteriet. Vurderingene er knyttet til de data som er samlet inn og som blir gjengitt i kapitlene nedenfor. Vi gjør derfor leseren oppmerksom på at vurderingene må sees opp imot de innhentede data i prosjektet

	Kriterium 19	De ansatte har vært informert gjennom hele prosessen med sammenslåing
	Kriterium 20	Tillitsvalgte har deltatt i drøftingsmøter som har omhandlet forhold som påvirker de ansatte, og vært løpende involvert i prosessen med sammenslåing
	Kriterium 21	Det fins et fungerende HR og HMS informasjonssystem tilgjengelig for ansatte, slik at de til enhver tid kjenner sine rettigheter og plikter som arbeidstakere.

14.2 Innhentet data

Ifølge veileder revisjonen snakket med ble hun og de ansatte orientert om tanker om sammenslåingen ca. et år i forkant av selve fusjoneringsprosessen. Som ansatt følte hun seg hørt og trygg i prosessen. Veileder mener at ansatte representanter/tillitsvalgte har vært involvert i de viktigste møtene. Prosessen med sammenslåing og fusjoneringsarbeidet i nytt selskap har til tider vært hektisk for daglig leder og driftsledere. Ikke minst har koronasituasjonen vært en utfordring med tanke på ny organisasjon og gjennomføring av de ulike prosessene innad. Det oppleves imidlertid slik at det har gått bra med både ansatte, brukere og samarbeidspartnere. Det har vært fokus på å ha løpende informasjonsmøter med ansatte og brukere, og de fleste ansatte har gitt signaler på at dette har vært det riktige å gjøre ifølge ledelsen.

NVK har også sammen med Glåmdal HMS gjennomført både en medarbeiderundersøkelse i løpet av august 2020. Resultatene indikerer at de ansatte har følt seg ivaretatt i forbindelse med sammenslåingen: «De ansatte kan være med å påvirke beslutninger i forhold til eget arbeid og hevder de i stor grad blir oppmuntret av sin nærmeste leder til å delta i viktige avgjørelser.»¹⁷ Det vurderes også om det skal gjennomføres en ny brukerundersøkelse i høst, men daglig leder mener at det kanskje er litt tidlig. Grunnen for dette er at det ikke har vært rom for kulturbygging og oppbygging av en slag felles plattform internt enda. Det har kun vært en sosial sammenkomst for alle siden oppstart. Nytt styre og de ansatte skal gjennomføre hver sin strategisamling i høst hvor mange viktige føringer i selskapet skal etableres. Dette vil bety mye for opplevd felleskap i organisasjonen mener daglig leder. De ansatte beskriver den interne kommunikasjonen som god. Det er derimot et forbedringspotensial når det gjelder informasjon mellom enhetene.

Det er samkjørt og endret en del retningslinjer internt. I følge driftsleder så har ledelsen plukket av det beste og sydd sammen rutiner og maler og tatt i bruk systemer ordninger som har fungert mest optimalt (best practice). For eksempel tok de i bruk Simployer som avdelingen i Grue kjente godt fra før, som personal og HMS-system.

I følge veileder har lønnsystemet blitt endret på en måte som oppfattes som ufordelaktig av ulike grunner. Lønnsystemet er i dag slik at alle veiledere, uansett kvalifikasjoner, får samme lønn. Veileder mener at dette oppleves urettferdig internt, at man ikke får uttelling for den utdannelsen man har. Det er ikke forskjell lønnsmessig om veiledere har relevant høyskole og master eller et fagbrev. Veileder mener dette ikke er bra i forhold til det å motivere medarbeidere til å ta

¹⁷ Sitert fra: Rapport – arbeidsmiljøkartlegging, ny vekst og kompetanse AS, side 3

utdanning/videreutdanning og at det kan være utfordrende ved rekruttering. Tidligere hadde de et system der kompetanse og ansiennitet gav uttelling. Alle veiledere har samme arbeidsbeskrivelse, men veileder mener at veilederne oppleves helt forskjellig utfra deres individuelle kompetanse. Veileder er bekymret for eventuelle konkurransedyktighet i forhold til å rekruttere nye ansatte inn.

I følge daglig leder så har Covid-19 i stor grad stått i veien for samhandlingsaktivitet på tvers i organisasjonen siden den ble etablert. Det var i utgangspunktet planlagt hospiteringer for både ansatte og brukere for å bli kjent med hverandre både gjennom fag, muligheter og sosialt, som dessverre måtte avlyses grunnet nedstengning. Daglig leder gjennomførte medarbeidersamtaler med alle ansatte høsten 2021, der han blant annet følger opp resultatene i medarbeiderundersøkelsen. I medarbeiderundersøkelsen ble de spurt om hva som skal til for å forbedre samhandlingen i selskapet, og her har de ansatte gitt uttrykk for at de har vært positiv og fått god informasjon, at de samarbeider godt men at det ligger forbedringspotensiale mellom enhetene og at man kan bli flinkere til å samarbeide på tvers av dem. De ansatte tror at flere felles aktiviteter på tvers av avdelingene og flere fellesmøter vil bidra til å forbedre det psykososiale miljøet. Vi tolker det slik at de ser fram til å utnytte mulighetene som fins i samarbeid i en større virksomhet.

Covid-19 har også hatt sine fordeler. Organisering og samkjøring av felles administrative rutiner og retningslinjer kom fort på plass og daglig leder og driftsledere hadde tidlig på plass en personal og HMS-håndbok. Mye av dette var i utgangspunktet forskjellig i de ulike enhetene.

14.3 Revisors vurdering


14.3.1 Vurdering av revisjonskriterium 19 – informasjon i prosessen

Vi mener at revisjonskriterium 19 er etterlevd. De ansatte har vært involvert i prosessen med sammenslåing, et år før sammenslåingen ble gjennomført. De ansatte gir uttrykk for at de har vært informert og hatt medvirkning gjennom hele prosessen.

 Kriterium 19 De ansatte har vært informert gjennom hele prosessen med sammenslåing


14.3.2 Vurdering av revisjonskriterium 20 – drøftingsmøter

Tillitsvalgte har deltatt i styremøter og aktuelle møter i forbindelse med sammenslåingsprosessen. Vi mener revisjonskriterium 20 er etterlevd.

 Kriterium 20 Tillitsvalgte har deltatt i drøftingsmøter som har omhandlet forhold som påvirker de ansatte, og vært løpende involvert i prosessen med sammenslåing

14.3.3 Vurdering av revisjonskriterie 21 – HMS og HR-system

Ny vekst og kompetanse har tatt i bruk simployer. Her ligger personalhåndbok og HMS-system, og alle ansatte har fått opplæring i bruk av systemet. Vi mener revisjonskriterium 21 er etterlevd.

 Kriterium 21 Det fins et fungerende HR og HMS informasjonssystem tilgjengelig for ansatte, slik at de til enhver tid kjenner sine rettigheter og plikter som arbeidstakere.

15 Konklusjon

Ny vekst og kompetanse AS og andre tiltaks - og vekstbedrifter er en relativt lovregulert bransje som krever forhåndsgodkjenning hvert 4. år, årlig sertifisering og som har en premisseleverandør som styrer mye av rammene og krav til selskapet. Vi ser at omorganisering og sammenslåing har vært nødvendig for å imøtekomme NAV sine krav til vekstbedrifter som tjenesteleverandør. Som bedrift må omstillingsevne, kompetanse og en evne til å fleksibelt imøtekomme deltakernes behov, og NAV sine ønsker, være styrende for selskapets formål. Dette er et non-profit selskap hvor et eventuelt overskudd må gå tilbake til deltakerne. I rapportering til NAV må selskapet også vise til at de har brukt et eventuelt overskudd til formål som kommer deltakerne til gode. En sammenslåing har økonomisk sett sikret marginene for å kunne ha et slikt tilbud til attføringsvirksomhet i Kongsvinger, Nord Odal og Grue på langsiktig basis. Selskapet er etablert, alle formelle avtaler er på plass og driften har gått tilsynelatende bra.

Med bakgrunn i koronasituasjonen har bruk av digital teknologi i stor grad vært verktøyet som de ansatte har kunnet benytte seg av for å få i gang samarbeid på tvers. Ansatte gir uttrykk for at dette har fungert så bra som det har kunnet. De bistår hverandre i de felles utfordringer de har, de utarbeider maler og rutiner i fellesskap og utveksler erfaringer. Alle veiledere har likt ansvar og de har og i perioder brukt hverandre på tvers av avdelinger fysisk når smittetrykket har tillatt dette. Av alle de ansatte som vi har vært i kontakt med, så er det ingen som ser bakdeler med å ha blitt et større selskap, ikke alle er fornøyde med alle «detaljer», men de gir alle uttrykk for at det var det eneste riktige å gjøre. De mener de blir bedre tjenesteleverandører av det, og at det for deltakernes del også bare er positivt å være en del av noe større. Dessverre har pandemien vært en uønsket bremsekloss for alle deler av virksomheten; både for etablering, produksjon og utviklingsarbeid.

Noe av det som var planlagt og den virkeligheten som var når selskapet slo seg sammen, er på mange måter ikke den samme som den som er i dag. Selskapet arbeider for eksempel ikke aktivt med anbud, da det ikke har vært noen aktuelle tiltak satt ut på anbud. Fokuset på forskning og utvikling har blitt større, og attføringstilbudet er i utvikling. Styrets leder mener følgende om veien videre: «Når vi skal se framover mener jeg det er viktig med en fokus på ungdom som ikke kommer seg videre. Da må vi tenke på en ny type arbeidsoppgaver som kan fange opp dem.» Det må være noe som fenger og som får dem i gang. Vi har holdt på det gamle i overgangen, og vi har startet en prosess, mener han. Ellers ønsker styreleder og styret gjerne muligheten til å presentere årsrapporter til de folkevalgte og et tettere samarbeid med kommunen. To av satsningsområdene framover i strategiplanen handler om å få i gang et samarbeidsprosjekt med kommunene for å avdekke hvordan Ny vekst og kompetanse kan være en ressurs for kommunene, og digitalisering og kompetanseheving tilknyttet digitalisering

som skal favne det yngre markedet. Selskapet har vist i sin strategiplan i hvilken retning de ønsker å gå for å videreutvikle selskapet.

Revisjonen finner at eierkommunene til dels mangler retningslinjer og dokumentasjon som sikrer en bevisst eierstyring av Ny vekst og kompetanse i praksis. Ny regional eierskapsmelding vil være et verktøy som kan tas i bruk framover, og etter hvert også individuelle eierskapsmeldinger i de kommuner som mangler det. Men vi ser at det mangler en dokumentert felles retning og eierstrategi. Tydeligere rutiner og oppfølging i tilknytning til eierstyring blant kommuner og eierrepresentanter kan også sikre de eksisterende retningslinjene tilknyttet eierstyring og kan sikre at kommunestyrenes vedtak og forutsetninger også følges opp av selskapet.

NAV gir uttrykk for at de mener at en sammenslåing har vært viktig, men at det er for tidlig å konkludere med om selskapet imøtekommer deres krav. Dette er med utgangspunkt i at etableringen er relativt fersk, og at fusjoneringen av selskapet har blitt såpass bremsert i pandemien. Ny vekst og kompetanse har prøvd å utnytte sammenslåingen så god som mulig gjennom å prøve å gjøre det mer fleksibelt i bruk for deltakerne, utnytte stordriftsfordeler og samarbeide på tvers der det har vært mulig, og de ansatte har følt at de har fått medvirket i store deler av prosessen.

16 Anbefalinger

Ut i fra våre funn har vi følgende anbefalinger

- Styret bør gjennomføre egevaluering og tilpasse seg kommunenes retningslinjer i forhold til kompetanse og sammensetning
- Vi anbefaler at eiermøter dokumenteres
- Vi anbefaler at innkallingsfrist til generalforsamling forlenges for å gi kommunestyret eller formannskapet mulighet til å behandle sakene i innkallingen, og utøve reell eierstyring
- Vi anbefaler at kommunene utarbeider en felles eierstrategi for Ny vekst og kompetanse AS
- Vi anbefaler at det over tid sees nærmere på kompetansesammensetningen i selskapet, ut ifra NAVs krav
- Vi anbefaler at det etableres et fagmiljø og faglig samarbeid på tvers også for VTA-veilederne

17 Daglig leders uttalelse

Revisjon Øst IKS

v/ Lone Grobøl

Kongsvinger 10.01.2022

«Forvaltningsrevisjon/eierskapskontroll av Ny Vekst og Kompetanse AS»

Uttalelse til forelagt rapport:

Den forelagte rapporten samsvarer stort sett med nåsituasjonen for Ny Vekst og Kompetanse AS, slik vi oppfatter den.

Kommentar til kriterium 1. «**Selskapet sparer utgifter eller kan trekke ut stordriftsfordeler etter sammenslåingen**». Hvis vi ser bort fra utfordringer relatert til Covid-19, så har vi tatt ut stordriftsfordeler og spart utgifter i vesentlig grad. Kan nevne besparelser på regnskap på over kr 200 000,-, pr år, og felles innkjøp (Besparelser og bonuser på over 100 000,-, pr år)

Kommentar til kriterium 17. «**Sammenslåingen av de tre selskapene til et selskap har styrket attføringstilbudet til kommunene**». Det er vår bestemte oppfatning at uten sammenslåing av de tre selskapene, hadde attføringstilbudet til kommunene vært vesentlig dårligere. Nav har påpekt at de vil satse på de store bedriftene i bransjen, og at tiltaksveksten (flere plasser) vil bli lagt til disse. Vi kjenner til mindre bedrifter i bransjen som har mistet tiltaksplasser i tiltaket AFT.

Anbefalinger fra Revisjon Øst IKS

Viser til listen over anbefalinger.

I styrets årsplan/årshjul er det nå lagt inn som fast punkt, egevaluering. Vil foregå i årets siste styremøte, som regel i desember.

Innkallingsfrist til Generalforsamling. § 7 i vedtektene endres. Dette gjøres i Generalforsamling.

I strategiplanen vår for 2021 – 2023 er det nedfelt at vi skal kartlegge bedriftens kompetansesammensetning, slik at vi ved ny rekruttering og kurs, kan tilfredsstillende NAVs nåværende og fremtidige krav.

Faglig samarbeid for VTA-veiledere vil starte opp så snart covid-19 situasjonen tillater det.

For Ny Vekst og Kompetanse AS

Dag S Nordby
daglig leder

18 Rådmenn/kommunedirektørers uttalelser

18.1 Kongsvinger kommune

Vår dato:

17.01.2022

Deres dato:

16.12.2021

Rådmannsstaben

Vår ref:

19/2021/10-210

Deres ref:



Revisjon Øst Iks

Postboks 84

2341 LØTEN

FORVALTNINGSREVISJON OG EIERSKAPSKONTROLL AV NY VEKST OG KOMPETANSE AS - RAPPORT TIL UTTALELSE

Jeg viser til rapport fra forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll av Ny vekst og kompetanse AS.

Som rådmann i Kongsvinger kommune takker jeg for en nyttig rapport med gode anbefalinger. Anbefalingene om styresammensetning og innkallingsfrister er i samsvar med Kongsvinger kommunes eierstrategier og målsettinger.

For å kunne følge opp anbefalingene for Ny vekst og kompetanse, må imidlertid eierne utarbeide felles målsettinger, slik det også er anbefalt. Rådmannen merker seg anbefalingen om felles eierstrategi og muligheten for å etablere en aksjeeieravtale mellom eierkommunene slik at de ulike anbefalingene, eierstrategier og målsettinger for selskapet kan avtales mellom kommunene som aksjeeiere i selskapet.

Rådmannen mener at faglig kompetanse i selskapet bør følges opp av selskapets egne styrende organer.

Med hilsen

Lars Andreas Uglem

rådmann

Tlf: 97 74 32 00

Siri Elisabeth Nygaard Hansen

Juridisk spesialrådgiver

Tlf: 90 88 64 23

18.2 Nord-Odal kommune

**Nord-Odal kommune**

Eiendom og samfunn
Herredsvegen 2, 2120 Sagstua
62 97 81 00
Org. nr: 964 950 768

Revisjon Øst IKS
Postboks 84
2341 LØTEN

Deres ref:

Vår ref:
22/1794Saksbehandler:
Eva Snare
Dir.tlf.:Dato:
19.01.2022**HØRINGSSVAR FORVALTNINGSREVISJON OG EIERSKAPSKONTROLL - NY VEKST OG KOMPETANSE**

Nord-Odal kommune takker for en omfattende revisjonsrapport i forbindelse med forvaltningsrevisjon og eierskapsmelding av Ny Vekst og kompetanse. Vi beklager at kommunen har kommet sent på banen, og at vi ikke har fått formidlet alle punkter vi ønsket å få belyst på et tidligere tidspunkt.

Nord-Odal kommune har følgende kommentarer til utkast til rapport:

Eierskap gjennom holdingstruktur

Nord-Odal kommune mener det mangler et vesentlig aspekt i revisjonsrapporten, nemlig at selskapet ikke er direkte eid av kommunene, men gjennom tre holdingselskap (AS'er). Formelt sett betyr dette at det skal være tre ekstra styre, valgkomiteer, egne regnskap, revisjoner og generalforsamlinger samt noen som ivaretar innrapporteringer til f.eks. Altinn. Det er holdingselskapenes styre og generalforsamling som vedtar vesentlige beslutninger. Dette kan selvsagt løses gjennom at ordfører representerer begge generalforsamlinger, men strukturen vil uansett være med på å forlenge beslutningstid og byråkratisere eierstyring generelt. Vi er bekymret over at denne tematikken ikke er besvart under problemstillingene i punkt 3 og 4.

Drøfting av like eierbetingelser/rettigheter

Rapporten fremhever viktighet av lik eierstyring, men det står ingenting om like eierbetingelser/rettigheter. En slik vurdering hadde fanget opp husleieproblematikken (hvor leiebetingelsene er gunstige i Nord-Odal sammenlignet med Grue), og det hadde også satt fokus på om lønnsnivået harmonerer med tilsvarende stillinger i kommuner. Noe som er et styringsprinsipp etter Nord-Odal kommunes eierskapsmelding.

Kommentarer til styringsdokumenter og saker til generalforsamling

Rapporten refererer til manglende selskapsavtale, men i AS har man ikke dette, man har aksjonæravtaler evt samarbeidsavtaler. Det er kanskje det revisjonen mener med finansieringsavtaler? En slik avtale er vesentlig og vil bidra til å regulere eierbetingelser. Revisor kunne kanskje komme med anbefalinger til hva en slik avtale bør inneholde.

www.nord-odal.kommune.no
postmottak@nord-odal.kommune.no

Vi ser nytten av å utforme en strategiplan. Det er normalt styret som utarbeider strategiplan (etter innspill fra ledelsen) som igjen forankres hos eiere på generalforsamling. Vedtatt strategi implementeres av daglig ledelse. Dette kommer ikke tydelig frem i rapporten.

Behandling av saker til generalforsamling i tre kommunestyre i forkant er vanskelig å få til, selv med fire ukers frist.

Drøfting av tilbudet av kommersielle tjenester

Alle avdelingene tilbyr ulike typer produkter og tjenester som i stor grad konkurrerer med kommersielle aktører i lokalmarkedet (F.eks. kafedrift, catering, trykkeri) Rapporten inneholder ingen vurdering av lønnsomheten og konkurransesituasjon (konkurransesvridning, kryss-subsidiering) på de kommersielle produkter og tjenester som det nye felles selskap leverer.

Kommentarer til anbefalinger

Rapporten avslutter med noen anbefalinger. Nord-Odal kommune forslår at disse justeres med tekst i kursiv.

- Styret bør gjennomføre egevaluering og tilpasse seg kommunenes retningslinjer i forhold til kompetanse og sammensetning. *Valgkomiteen må ta hensyn til dette i sin innstilling/forslag til styrerepresentanter til generalforsamling for 2022.*
- Vi anbefaler at eiermøter dokumenteres *gjennom at representanter fra eierkommunenes administrasjon er tilstede og ivaretar sekretærfunksjon. Dette sikrer også kontinuitet og administrativ forankring. Det bør minst være ett årlig eiermøte.*
- Vi anbefaler at innkallingsfrist til generalforsamling forlenges for å gi kommunestyret eller formannskapet mulighet til å behandle sakene i innkallingen, og utøve reell eierstyring *Alternativt: Referat fra generalforsamling og årsrapport refereres i kommunestyre eierkommuner.*
- Vi anbefaler at kommunene utarbeider en felles eierstrategi for Ny vekst og kompetanse AS
- *Vi anbefaler at virksomhetens strategiplan vedtas av generalforsamling og orienteres om i respektive eierkommuner.*
- Vi anbefaler at det over tid sees nærmere på kompetansesammensetningen i selskapet, ut i fra NAVs krav.
- Vi anbefaler at det etableres et fagmiljø og faglig samarbeid på tvers også for VTA-veilederne
- *Vi anbefaler at det opprettes aksjonæravtaler (alternativt kalt eieravtaler eller samarbeidsavtaler) mellom NVK og hver aksjonær.*
- *Vi anbefaler at man eliminerer holdingselskapsstrukturen og at kommunene har direkte eierskap da dette gjør formell eierstyring enklere.*

Med vennlig hilsen

Anne Olen Aasen
Kommunedirektør

Eva Snare
Næringssjef

Dette dokumentet er elektronisk godkjent og sendes uten signatur.

www.nord-odal.kommune.no
postmottak@nord-odal.kommune.no

18.3 Grue kommune

Rapport om forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll av Ny vekst og kompetanse AS er framlagt forut for ferdigstilling. Utkastet til rapport er gjennomgått, med særlig vekt på de konklusjoner og anbefalinger som revisor har kommet fram til.

Vi er kjent med at styret planlegger for egevaluering, og sammensetning av styret i forhold til kompetanse og representasjon vil forventelig bli fulgt opp som del av denne.

Eierskapsstyring har blitt aktualisert gjennom den regionale eierskapsmeldingen, og det forventes en tydeligere oppfølging av dette framover. Dette må skje i et samarbeid mellom selskapet og eierkommunene, og innebære både at det legges opp til reell eierstyring og at dette dokumenteres og arkiveres på en tilfredsstillende måte. Dette er i tråd med anbefalingene i rapporten.

En felles eierstrategi vil være en styrke for selskapet, og gi tydeligere oppdrag for styret i videre oppfølging av selskapet. Kommunedirektøren ser altså positivt på en prosess som kan lede ut i en felles eierstrategi, men utformingen av denne må det arbeides videre med. Å arbeide videre med kompetansesammensetning ut fra NAV krav kan være et naturlig og tydelig oppdrag til styret i forlengelsen av en eierstrategi.

Rapportens anbefaling om faglig samarbeid på tvers av VTA-veilederne støttes, og bør følges opp av selskapet.

For øvrig vurderes rapporten å være et godt dokument for videre utvikling av selskapet.

Med vennlig hilsen

Ole Frode Mikkelsgård
kommunedirektør
Grue kommune

19 Kilder og referanser

Anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll, Kommunesektorens organisasjon
De forhåndsgodkjente bedriftene, anskaffelse og struktur, NOU 2012:6 – *Arbeidsrettede tiltak*
Eierskapsmelding Kongsvinger kommune 2020
God selskapsstyring i Kongsvingerregionen, april 2017
KS folkevalgtprogram 2019-2023: Anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll.
Norsk anbefaling om eierstyring og selskapsledelse (NUES)
Prinsipper for godkjenning av tiltaksarrangører av AFT/VTA» NAV 02.12.2020
Regional eierskapsmelding i Kongsvingerregionen, mars 2021
RSK001 – Standard for forvaltningsrevisjon, Norges kommunerevisorforbund 12.08.2020
RSK002 – Standard for eierskapskontroll, Norges kommunerevisorforbund 12.08.2020
Milliarder – ikke mennesker, en historie om velferdsprofitører på attføringsområdet

19.1 Bedriftsinterne dokumenter

Avtale mellom NAV og tiltaksarrangør om gjennomføring av arbeidstiltak 2021-2022
Avtaler om kommunal medfinansiering VTA jf forskrift om arbeidsmarkedstiltak (Kongsvinger, Grue og Nord-Odal kommuner)
Beredskapsplan NVK 2021
Databehandleravtale signert 2021-2022
Etisk regelverk, NVK
«Foreløpig vurdering av behovet og nytten av å etablere en større aktør innen arbeid – og inkluderingsområdet i Glåmdalsregionen»
Grue og Nord Odal – Kongsvinger – resultater medarbeiderundersøkelse
Kravspesifikasjon for tiltaksarrangører, arbeidsforberedende trening (AFT) – løsningsbeskrivelse
Kravspesifikasjon for tiltaksarrangører, varig tilrettelagt arbeid (VTA) i skjermet virksomhet, løsningsbeskrivelse
Lojalitetsavtale mellom Ny vekst og kompetanse AS og Konsumgruppen Norge
Ny vekst og kompetanse AS, klimarapport, arbeidsmiljø
Organisasjonskart 2020, overordnet og avdelingsvis
Personalhåndbok og HMS-håndbok: <https://handbooks.simployer.com/nb-no/handbook/100006?sasid=b3ee9fb6-5d19-4f96-895e-1b3410a5ef05> Og <https://handbooks.simployer.com/nb-no/handbook/100208?sasid=b3ee9fb6-5d19-4f96-895e-1b3410a5ef05>

Rapport arbeidsmiljøkartlegging 2020 NVK

Risiko og sårbarhetsanalyse NVK

Stillingsinstruksjoner for daglig leder og driftsledere Strategi plan Ny vekst og kompetanse 2022-2022

Vedtekter av august 2020

Årsplan 2021, korrigerert, 11.09.20, strategi

Årsrapport 2020

Årshjul Ny vekst og kompetanse 2021-2022

19.2 Styremøter

- Styremøter interrimstyret 2019
- Styremøter 2020
- Styremøter 2021

19.3 Kommunestyremøter

- Grue kommunestyre den 07.06.2019, 04.11.2019 og 07.06.2021
- Kongsvinger kommunestyre den 20.06.2019, 12.12.2019 og 20.05.2021
- Nord-Odal kommunestyre den 13.11.2019 og 22.09.2021

19.4 Internettreferanser

<https://www.aftenposten.no/meninger/debatt/i/yvdQe/ikke-gjenta-vaare-feil>

www.arbeidoginkludering.no

https://asvl.no/wp-content/uploads/2019/10/Internogeksternattfring_090413.pdf

<https://www.ks.no>

<https://drive.google.com/file/d/1Ch1WydfpytKTzxn9wOwTHHh3KPvpZH2/view>

<https://naku.no/kunnskapsbanken/arbeidsrettede-tiltak>

<https://www.nav.no/soknader/nb/bedrift/for-tiltaksarrangor>

<https://www.regjeringen.no/contentassets/f2ce6d22c3914e7b89d15db41285cf85/no/pdfs/nou201220120006000dddpdfs.pdf>

<https://no.wikipedia.org/wiki/Strateg>

<https://www.samfunnsbedriftene.no>

<https://www.xn--laboris-sttte-knb.no/aktorer-og-tiltak/>

https://www.arbeidoginkludering.no/contentassets/22bfd59848084727a87745eeba1b5faa/riv_met_odebeskrivelse-lang.pdf

<https://www.bdo.no/nb-no/bloggen/slik-etterlever-du-krav-til-organisering-av-vta-og-aft>

<https://www.nav.no/no/nav-og-samfunn/kunnskap/fou-midler/nyheter/hvilke-elementer-i-arbeidsrettede-tiltak-har-betydning-for-resultatene>

<https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2588382/Haabesland%2C%20Sissel%20Lappegard%20og%20Mersland%2C%20Gunner.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

<https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2019-2020/anskaffelserarbeidsmarkedstiltaknav.pdf>

19.5 Sentrale lover og forskrifter

- Aksjeloven
- Forskrift om arbeidsmarkedstiltak
- Forvaltningsloven
- Kommuneloven
- Lov om arbeidsmarkedstjenester
- Offentlighetsloven
- Selskapsloven

20 Vedlegg A: Revisjonskriterier

1 Om utledningen av revisjonskriterier

I dette dokumentet presenterer vi grunnlaget for de revisjonskriteriene som vi ønsker å anvende i Eierskapskontroll og forvaltningsrevisjon av Ny vekst og kompetanse AS. Revisjon Øst IKS forholder seg til Norges kommunerevisorforbunds standard for forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll, henholdsvis kalt RSK 001 og RSK 002. Disse standardene er førende for kvalitetssikringen i gjennomføringen av alle våre forvaltningsrevisjoner og eierskapskontroller.

I denne rapporten utledes de kriterier for problemstillingene som er presentert i prosjektplanen for forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll. Dette er i utgangspunktet et internt arbeidsdokument for revisjonen. Dokumentet vil likevel legges ved i prosjektets sluttrapport. For å sikre en god forankring av prosjektets vurderinger, blir revisjonskriteriene som hovedregel sendt til kommunedirektør, eller i dette tilfellet daglig leder i det kommunalt eide selskapet, som øverste ansvarlige leder.

Revisjonskriterier skal begrunnes i og utledes av autoritative kilder innenfor det reviderte området. Autoritative kilder kan være lover, forskrifter, forarbeider, rettspraksis, politiske vedtak/mål/føringer, administrative retningslinjer/mål/føringer, statlige føringer/veiledere, andre myndigheters praksis, samt teori og reelle hensyn som vurderinger av hva som er rimelig/formålstjenlig/effektivt. Revisjonskriteriene må være relevante, konkrete og i samsvar med kravene og føringene som gjelder for den eller de enhetene som skal revideres.

Revisjonskriteriene utledes med utgangspunkt i problemstillingene og danner grunnlaget for hva de innsamlede data vurderes opp mot: I og med at revisjonskriteriene er uttrykk for en norm eller et ideal for hvordan tilstanden bør være på området, danner kriteriene også utgangspunkt for revisjonens anbefalinger.

Når vi oversender revisjonskriteriene ber vi om en tilbakemelding på om daglig leder opplever kriteriene som relevante for de krav som kan stilles overfor tjenesteområdet. For kriteriene i dette dokumentet har vi tatt utgangspunkt i relevante lovverk med forskrifter, nasjonale føringer, rundskriv, samt gjeldende interne retningslinjer. Kildene blir omtalt ytterligere i utledningen under de enkelte problemstillingene. Av hensyn til revisjonens omfang kan det bli aktuelt å avgrense hva vi undersøker. Vi tar derfor forbehold om at vi ikke nødvendigvis vil foreta vurderinger av samtlige av de fremsatte revisjonskriteriene.

Forskrift om arbeidsmarkedstiltak, eller tiltaksforskriften, gjelder for alle tiltaksbedrifter som jobber med ulike tiltak i samarbeid med NAV¹⁸. Ny vekst og kompetanse har tiltakene varig tilrettelagt arbeid (VTA) og arbeidsforberedende tiltak (AFT) i sin portefølje. Kommuneloven og arbeidsmiljøloven har også vært relevant å se til i tilknytning til noen av problemstillingene. I tiltaksforskriftens §13-6 henvises det til at en tiltaksbedrift alltid skal organiseres som et aksjeselskap, det er derfor naturlig å bruke aksjelovens rammer i tilknytning til forvaltningsrevisjonen og eierskapskontrollen.

Spesielt for eierskapskontrolldelen har vi tatt utgangspunkt i «KS folkevalgtprogram 2019-2023 anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll» samt dokumentet «God selskapsstyring i Kongsvingerregionen» som er det felles regionale styringsverktøyet for god selskapsledelse og eierstyring. Disse anbefalingene fokuserer på kommunalt eide selskaper av ulike selskapsform, også kommunalt eide aksjeselskaper. Av lovhenvvisninger har vi brukt arbeidsmiljøloven og kommuneloven

¹⁸ Tiltaksforskriftens kapittel 1 §1-2: I denne forskriften menes med

- a. *tiltaksdeltakere* – personer som deltar på arbeidsmarkedstiltak,
- b. *tiltaksarrangører* – virksomheter/organisasjoner som gjennomfører arbeidsmarkedstiltak i samarbeid med Arbeids- og velferdsetaten, og
- c. *arbeidstaker* – enhver som utfører arbeid i annens tjeneste, jf. [arbeidsmiljøloven § 1-8](#) første ledd.

som kilde for revisjonskriterier. Vi ser at disse lovene er mye brukt som kilder også i KS sine anbefalinger.

2 Bakgrunn for bestillingen

Trenden rundt at tiltaksbedriftene i større grad slår seg sammen og at mindre tiltaksbedrifter går til grunne har vært tydelig over tid. Et eksempel på dette er at i 2015, så valgte NAV å anbudsette tiltakene oppfølging og avklaring, hvorpå 75% av anbudene gikk til private bedrifter som ikke har vært godkjent eller sertifisert som tiltaksbedrifter¹⁹.

Kommunestyrene i de tre eierkommunene Grue, Kongsvinger og Nord-Odal, har sendt en særskilt bestilling om utarbeidelse av prosjektplan. Kontrollutvalgene behandlet denne i sine møter, som resulterte i endelig bestilling fra de tre kommunene i kommunestyrene. Sakene med endelig bestilling om forvaltningsrevisjon og eierskapskontroll av Ny vekst og kompetanse ble behandlet i kommunestyrene til Kongsvinger, Grue og Nord-Odal henholdsvis den 20.05.2021, 07.06.2021 og 22.09.2021.

Ny vekst og kompetanse AS er et resultat av sammenslåing av tre tiltaksbedrifter, tidligere Promenaden AS, Odal kompetansesenter AS og Grue service AS. Formålet med dette prosjektet er å belyse om sammenslåingen av bedriftene har vært formålstjenlig. Det er ønskelig gjennom en forvaltningsrevisjon å få belyse måloppnåelse opp mot ny organisasjonsstruktur.

3 Utledning av revisjonskriterier

3.1 Utledning av revisjonskriterier for problemstilling 1

Problemstilling 1: Har selskapet nådd målsetningen med selskapsdannelsen?

I sakene fremmet til kommunestyrene som omhandlet utredning av sammenslåing av selskapene i Nord-Odal kommune, Grue kommune og Kongsvinger kommune, står det følgende om vurderingen bak sammenslåingen av selskapene: «*Det har tidligere vært holdt drøftingsmøter mellom styreledere og daglige ledere for de tre selskapene, NAV innlandet og NAV Kongsvinger. Der kom det fram at det er et ønske om større og bedre virksomheter. Dette fordi små virksomheter vil få problemer med å nå opp i anbudskonkurranser på AFT som vil komme senere. I tillegg vil en større aktør, spesialisert på VTA kunne få flere tiltaksplasser. En sammenslåing vil medføre et større kompetansemiljø, noe som kan bidra til økt kvalitet og fleksibilitet til å håndtere tjenestene. En sammenslåing vil kunne sikre konkurranse- og kompetansemessige fordeler og vil medføre at de kan bli aktuell aktør til å gjennomføre avklarings- og oppfølgingstiltak.*»²⁰

Det er videre beskrevet at de gjennom sammenslåing kan utvide sin portefølje gjennom å tilby leveranse til kommunene med hensyn til tiltak rettet mot ungdom og innvandrere. NAV har også to andre typer tiltak: Oppfølging og avklaring. Ny vekst og kompetanse AS tenker de kan tilby dette i sin tjenesteportefølje, og at de vil stå sterkere sammen når disse tiltakene eventuelt blir lagt ut på anbud.

Ut fra saksbehandlingen til disse vedtakene og formålet med sammenslåing av disse tre selskapene, søker vi å belyse om selskapet har blitt mer robust i dag, og om selskapet har blitt mer attraktivt for NAV. Vi ønsker å se nærmere på om det er hentet ut stordriftsfordeler, og om det har utviklet

¹⁹ <https://asvl.no/krever-svar-fra-nav-om-anbudsetting/>

²⁰ KS Grue kommune sak 026/19, KS Kongsvinger kommune sak 096/19 og KS Nord-Odal kommune sak 075/19

tjenestetilbudet. Vi ønsker å se nærmere på om det er etablert et større fagmiljø og at fokus på kompetanseheving er tilstede.

3.1.1 Punktvis oppsummering av revisjonskriterier for problemstilling 1

Ut ifra problemstillingen og kildene utledes følgende revisjonskriterier:

1. Selskapet sparer utgifter eller kan trekke ut stordriftsfordeler etter sammenslåing
2. Det er etablert felles kurs og kompetanseheving på tvers av enhetene
3. Selskapet gjennomfører systematisk faglige møter og erfaringsutveksling på tvers av enhetene
4. Tjenestetilbudet er bredere ved Ny vekst og kompetanse AS enn tidligere, gjennom at de kan nå en bredere brukergruppe og kan tilby mer variert tjenestetilbud til eksisterende deltakere på tvers av kommuner
5. NAV opplever at selskapet kan imøtekomme deres behov i større grad nå enn før sammenslåingen.

3.2 Utledning av revisjonskriterier for problemstilling 2

Problemstilling 2: Har selskapets styre og daglig ledelse klart å etablere virksomheten som et fellesskap som har økt kvaliteten på tjenestene til brukerne?

Problemstillingen søker å belyse om selskapet oppleves mer fleksibelt for deltakerne, og at det er mer fleksibilitet med hensyn til produksjon, drift og tjenester. Denne delen av problemstillingen måles i kriteriene for problemstilling 2. Imidlertid er det også ønskelig å se om det er frigjort betydelige ressurser til det direkte attføringsfaglige arbeidet. I Ny vekst og kompetanse sine vedtekter §3 er følgende beskrevet som en del av bedriftens formål: «Selskapet skal forbedre effekten av sosial og velferdstjenester, sett både fra tjenestemottagerens og samfunnets perspektiv. Gjennom undervisning, utviklings- og forskningsarbeid skal selskapet være en støttespiller og kompetanseformidler for helse-, utdannings- og velferdssektoren, samt det ordinære næringsliv.»

I sakene fremmet til kommunestyrene som omhandlet utredning av sammenslåing av selskapene i Nord-Odal kommune, Grue kommune og Kongsvinger kommune, står det følgende om vurderingen bak sammenslåingen av selskapene: «Det vil også medføre et større kompetansemiljø, noe som kan bidra til økt kvalitet og fleksibilitet til å håndtere tjenestene. En fusjonering vil dermed sikre konkurransedyktighet, kompetanseheving og medføre at regionen igjen kan ha en aktuell aktør til å gjennomføre avklarings og oppfølgingstiltak». Avklarings- og oppfølgingstiltak er tiltak utover det som har blitt tilbudt i de tre enkeltstående bedriftene i de siste år.

3.2.1 Punktvis oppsummering av revisjonskriterier for problemstilling 2

Ut ifra problemstillingen og kildene utledes følgende revisjonskriterier:

6. Selskapet jobber kontinuerlig med utvikling av sitt attføringsfaglige tilbud.

3.3 Utledning av revisjonskriterier for problemstilling 3

Problemstilling 3: Har kommunen tilfredsstillende rutiner for eierstyring, oppfølging og evaluering av sine eierinteresser?

Kommunelovens kapittel 26 fastsetter at eierskapsmelding skal utarbeides en gang i valgperioden²¹. Denne skal vedtas av kommunestyret, og skal inneholde:

- a) Kommunens eller fylkeskommunens prinsipper for eierstyring
- b) En oversikt over selskapet, kommunale eller fylkeskommunale foretak og andre virksomheter som kommunen eller fylkeskommunen har eierinteresser eller tilsvarende interesser i
- c) Kommunens eller fylkeskommunens formål med sine eierinteresser eller tilsvarende interesser i virksomhetene nevnt i bokstav b.

I «KS anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll» anbefaling nummer 4, står det, at dersom kommunen har eierandeler i mange selskaper, kan det være hensiktsmessig å ta eierskapsmeldingene opp til vurdering oftere enn en gang i valgperioden. KS nevner at en full eierskapsmelding hvert år for noen kan være litt mye, men at kommunestyret bør få seg forelagt en rapport om tilstanden som angår økonomi og andre spesielle forhold for selskapene årlig, selv om kommuneloven legger føringer for minst en gang i løpet av valgperioden. Vi vil for prosjektets formål konsentrere oss om selskapet Ny vekst og kompetanse AS.

KS skriver videre i sin anbefaling nummer 4, at det i eierskapsmeldingen skal framgå hva formålet med eierskapet for hvert selskap er. Dette skal settes i sammenheng med kommunens totale virksomhet. Disse prinsippene bør fastsette ansvarsfordeling mellom de folkevalgte og selskapsorganene. Eierskapsmeldingen bør være kommunisert og tilgjengelig for selskapets organer og kommunens innbyggere. Eierskapsmeldingen skal gi svar på spørsmålet om hvorfor kommunen eier selskapet. Videre står det *«Det bør også utarbeides en felles eierskapsmelding med andre medeiere hvis kommunen er medeier i flere selskapet sammen med andre kommuner. En slik eierskapsmelding vil sikre felles føringer fra eierne der det er mulig.»* (s.16)

I KS sin anbefaling nummer 12, står det at eier bør anbefale styret å jevnlig vurdere egen kompetanse ut fra eiernes formål med selskapet. Det bør etableres rutiner for dette formålet. En slik rutine bør inneholde:

- At styret foretar en egenevaluering hvert år
- At styret vurderer behovet for ekstern styreopplæring
- Nye styremedlemmer skal gis opplæring om ansvar, oppgaver og rollefordeling
- Gjennomfører egne styreseminarer om roller, ansvar og oppgaver.
- Fastsetter en årlig plan, herunder møteplan, for sitt arbeid med vekt på mål, strategi og gjennomføring.
- Gir en samlet redegjørelse for selskapets styring og ledelse i en årsrapport.

God selskapsstyring i Kongsvingerregionen henviser også til at det er eiers ansvar å sørge for en styresammensetning og overordnet styringsramme som er tilpasset selskapets formål og eiernes

²¹ § 26-1. Eierskapsmelding

Kommuner og fylkeskommuner skal minst én gang i valgperioden utarbeide en eierskapsmelding som skal vedtas av kommunestyret eller fylkestinget selv.

strategier. «*Bruk av valgkomité skal sikre at styresammensetningen totalt sett gir selskapet den nødvendige erfaring og innsikt hva gjelder nødvendig politisk, faglig, juridisk og økonomisk kompetanse.*»²²

3.3.1 Punktvis oppsummering av revisjonskriterier for problemstilling 3

Ut ifra problemstillingen og kildene utledes følgende revisjonskriterier:

7. Eierkommunene har en eierskapsmelding som er vedtatt for gjeldende valgperiode, eierskapsmeldingen beskriver eierstrategi tilpasset Ny vekst og kompetanse AS
8. Eierkommunene sørger for at styrets sammensetning er i henhold til føringer i eierskapsmelding og til aksjelovens bestemmelser og har en valgkomite som utpeker styrets medlemmer ut ifra gjeldende rammer
9. De tre kommunene har en relativt lik eierstyring i henhold til rammene gitt i gjeldende regional eierskapsmelding
10. Kommunestyrene får seg forelagt en årlig rapportering fra eierrepresentant eller selskapet.

3.4 Utledning av revisjonskriterier for problemstilling 4

Problemstilling 4: Hvordan sikrer kommunen at kommunestyrets vedtak og forutsetninger følges opp av selskapet?

Kommuneloven regulerer hvilke forpliktelser eierkommunene har, for å sikre at selskapet følger de forutsetninger for sammenslåing som ble lagt til grunn, samt generell eierstyring. Ifølge kommunelovens §22-1 har kommunestyret og fylkestinget det øverste ansvaret for å kontrollere kommunens og fylkeskommunens virksomhet. Kommunestyret kan også delegere myndighet til andre organer jf. kommunelovens § 5-3, 1.ledd. I KS sin anbefaling nummer 7 står det at en sentralt folkevalgt bør velges som eierrepresentant spesielt i IKS og aksjeselskaper²³. I de fleste tilfeller er eierrepresentanten ordfører, og i Ny vekst og kompetanse AS er det de tre ordførerne i eierkommunene som utgjør generalforsamlingen, og som fyller eierrollen. Det er kommunestyrets vedtak og forutsetning som utgjør rammene for deres eierstyring og det bør etableres forutsigbare kommunikasjonsformer mellom kommunestyret og eierorganet, dette skal være beskrevet og forankret i eierskapsmeldingen, «*Slik sikrer man engasjement, debatt og reell politisk avklaring av eierorganets myndighet.*»

I KS sin anbefaling nummer 6 omtales eiermøter. Et eiermøte er møte mellom kommunen som eier, styret og daglig leder for selskapet. Eiermøtene er uforpliktende for eierne og selskapet. Dette kan fungere som en informasjonskanal mellom kommunestyret ved ordfører, styret og daglig leder. Selv om eiermøtene er uformelle, bør eiermøtene dokumenteres. Dette kan være særlig hensiktsmessig

²² «God selskapsstyring i kongsvingerregionen» side 5.

²³ KS anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll, side 19.

overfor selskapet med hensyn til dokumentasjon på hvilke eventuelle føringer som selskapet har blitt gitt, i og med at det ikke skal treffes vedtak og bli gjort bestemmelser i disse eiermøtene.²⁴

Dokumentet «God selskapsstyring i Kongsvingerregionen» tar anbefalingene videre fra KS sine anbefalinger for å kunne skape en felles eierstrategi i Kongsvingerregionen: «*Kommunene i Kongsvingerregionen skal drive aktiv eierstyring gjennom styringsdokumenter og møteplasser mellom selskap og eierkommunene på ulikt nivå. Det skal være et klart skille mellom politikk (kommunestyret) og utøvelse av aktivt eierskap i representantskap, generalforsamling eller årsmøte (utøvende eierorgan). Kommunens eierstyring skal utøves gjennom det utøvende eierorganet og utøvelsen av eierskapet skal være politisk forankret.*»²⁵

Jamfør KS anbefalinger nummer 8 så bør «... bestemmelser om innkallingsfrist tas inn i vedtektene, slik at det tas hensyn til kommunes eller fylkeskommunes behov for å ha tid til å behandle aktuelle saker.» (s. 20)

3.4.1 Punktvis oppsummering av revisjonskriterier for problemstilling 4

Ut ifra problemstillingen og kildene utledes følgende revisjonskriterier:

11. Eiere driver aktiv eierstyring gjennom møteplasser mellom selskap og eiere, disse møtene dokumenteres
12. Kommunene har etablert en eieravtale/selskapsavtale som sikrer god kommunikasjonsflyt direkte til kommunestyret som eier
13. Vedtektene i Ny vekst og kompetanse AS sikrer at innkallingsfristen til generalforsamlingen gir kommunestyret eller delegert myndighet god nok tid til å behandle aktuelle saker

3.5 Utledning av revisjonskriterier for problemstilling 5

Problemstilling 5: Har selskapet fått på plass de nødvendige avtaler med eiere, kunder og leverandører som sikrer en stabil og sikker drift av selskapet?

Problemstillingen søker å finne svar på om selskapet etter konsolidering har vunnet anbud, at alle nødvendige avtaler er på plass, og at det interkommunale samarbeidet er styrket som et resultat av sammenslåingen. Det er også interessant å belyse om selskapet kan påta seg større oppdrag/oppgaver, som et større selskap enn hver for seg.

I tiltaksforskriftens § 1-5. Står det følgende: «*Hvem som får tilbud om tiltak og hvem som får tilskudd avgjøres av Arbeids- og velferdsetaten etter Arbeids- og velferdsdirektoratets nærmere bestemmelse.*» I tillegg er det også beskrevet følgende i tiltaksforskriftens § 1-10, om godkjenning av tiltaksarrangører: «*Tiltaksarrangøren godkjennes av Arbeids- og velferdsetaten, av det organet Arbeids- og velferdsdirektoratet bestemmer.*». Dette betyr at det er NAV som godkjenner og autoriserer bedrifter til å kunne tilby tiltaks/deltakerplasser. NAV må godkjenne og sertifisere vekstbedrifter hvert 3. år. De skriver samarbeidsavtale direkte med tiltaksbedriftene som varer 1 år

²⁴ KS anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll, side 18. Eierrepresentant er som hovedregel ordfører, eller den ordfører delegerer eieroppgaven til, i kommunalt eide aksjeselskaper. Dette er en uformell arena der det ikke skal treffes vedtak

²⁵ God selskapsstyring i Kongsvingerregionen, side 5

av gangen, med oppfølging hver 6. måned. Disse samarbeidsavtalene har 6 måneders oppsigelsesfrist.

Kommuner forplikter seg etter tiltaksforskriftens §14.8 - 2. ledd å bidra med med-finansiering som skal dekke minimum 25% av sats per deltaker i tiltaksbedriftene. En tiltaksbedrift har i så måte NAV som sin største premissleverandør. I en tiltaksbedrift er NAV og kommunen å definere som tiltaksbedriftens kunde og eier, og det defineres derfor at «nødvendige avtaler» er de avtaler som legges til grunn mellom disse.

Videre mener KS, i anbefaling 5, at styringsdokumentene og avtalene bør revideres jevnlig. Den ytre rammen, bestående av eierskapsmeldingen og selskapsavtalen eller vedtektene, regulerer og avklarer forholdet mellom eierne og selskapet. «Eierne kan gjennom vedtektene for aksjeselskaper, [...] regulere viktige sider ved selskapenes og det kommunale foretakets rettsforhold. Formålet med vedtektene er å regulere og avklare forholdet mellom eierne og selskapet. Kommunen kan også ha strategi- og styringsdokumenter som alle selskapene må forholde seg til. Styrene kan, med bistand fra administrasjonen, utarbeide egne strategidokumenter som skal fastsette hvordan selskapet skal nå målene som er fastsatt av eierne i eierskapsmeldingen.»²⁶

3.5.1 Punktvis oppsummering av revisjonskriterier for problemstilling 5

Ut ifra problemstillingen og kilder utledes følgende revisjonskriterier:

14. Selskapet har vunnet anbud siden sammenslåingen
15. Det foreligger avtaler med NAV og kommune med tilknytning til finansiering av deltakere på tiltak
16. Ny vekst og kompetanse har selskapsavtale/eieravtale med eierkommunene, disse revideres jevnlig
17. Sammenslåing av de tre selskapene til et selskap har styrket utførelsestilbudet til kommunene.

3.6 Utledning av revisjonskriterier for problemstilling 6

Problemstilling 6: Har selskapets styre vedtatt en strategiplan som selskapet følger?

I KS sine anbefalinger for godt eierskap, selskapsledelse og kontroll står følgende: «Styret har det overordnede ansvaret for at selskapet drives i samsvar med eiernes formål ... Styret har også en viktig funksjon for å sikre strategisk planlegging for selskapet.»²⁷

3.6.1 Punktvis oppsummering av revisjonskriterier for problemstilling 6

²⁶ KS anbefalinger om eierskap, selskapsledelse og kontroll, side 17.

²⁷ KS anbefalinger for godt eierskap, selskapsledelse og kontroll, side 9

Ut ifra problemstillingen og kilder utledes følgende revisjonskriterier:

18. Ny vekst og kompetanse AS har en strategiplan som er forankret i styret og selskapet generelt, og som selskapet styrer etter.

3.7 Utledning av revisjonskriterier for problemstilling 7

Problemstilling 7: Har arbeidsgiver ivaretatt de ansattes rettigheter i forbindelse med sammenslåingen?

Arbeidsmiljøloven sikrer ansattes rettigheter med tanke på fusjonering av selskaper eller selskapsoverdragelse. Ny arbeidsgiver skal alltid så tidlig som mulig gi informasjon om vesentlige endringer og gi ansatte mulighet til å utøve medbestemmelse. Tillitsvalgte skal tas med på drøftingsmøter i saker som omhandler de ansatte og deres rettigheter.²⁸

3.7.1 Punktvis oppsummering av revisjonskriterier for problemstilling 7

Ut ifra problemstillingen og kilder utledes følgende revisjonskriterier:

19. De ansatte har vært informert gjennom hele prosessen med sammenslåing
20. Tillitsvalgte har deltatt i drøftingsmøter som har omhandlet forhold som påvirker de ansatte, og vært løpende involvert i prosessen med sammenslåing
21. Det fins et fungerende HR og HMS informasjonssystem tilgjengelig for ansatte, slik at de til enhver tid kjenner til sine rettigheter og plikter som arbeidstakere.

²⁸ § 16-5, 1. ledd, tidligere og ny arbeidsgiver skal så tidlig som mulig gi informasjon om og drøfte overdragelsen med arbeidstakernes tillitsvalgte.

Det følger videre av § 16-5, 2. ledd, at «det skal gis særskilt informasjon om:








- a. grunnen til overdragelsen,
- b. fastsatt eller foreslått dato for overdragelsen,
- c. de rettslige, økonomiske og sosiale følger av overdragelsen for arbeidstakerne,
- d. endringer i tariffavtaleforhold,
- e. planlagte tiltak overfor arbeidstakerne,
- f. reservasjons- og fortrinnsrett, og fristen for å utøve slike rettigheter»

§ 16-6: «Dersom tidligere eller ny arbeidsgiver planlegger tiltak overfor arbeidstakerne, skal dette så tidlig som mulig drøftes med tillitsvalgte med sikte på å oppnå en avtale.», jf. § 16 -5, 3. ledd.

Om Informasjon til arbeidstakerne heter det i § 16-6 at, Tidligere og ny arbeidsgiver skal så tidlig som mulig informere de berørte arbeidstakere om overdragelse. Det skal gis særskilt informasjon om forhold nevnt i § 16-5 andre ledd bokstavene a til f.

21 Vedlegg B: Tabell over vurderte revisjonskriterier

	Kriterium 1	Selskapet sparer utgifter eller kan trekke ut stordriftsfordeler etter sammenslåing
	Kriterium 2	Det er etablert felles kurs og kompetanseheving på tvers av enhetene
	Kriterium 3	Selskapet gjennomfører systematisk faglige møter og erfaringsutveksling på tvers av enhetene
	Kriterium 4	Tjenestetilbudet er bredere ved Ny vekst og kompetanse AS enn det var tidligere, gjennom at de kan nå en bredere brukergruppe og kan tilby mer variert tjenestetilbud til eksisterende deltakere på tvers av kommuner
	Kriterium 5	NAV opplever at selskapet kan imøtekomme deres behov i større grad nå enn før sammenslåingen
	Kriterium 6	Selskapet jobber kontinuerlig med utvikling av sitt utførelsesfaglige tilbud
	Kriterium 7	Eierkommunene har en eierskapsmelding som er vedtatt for gjeldende valgperiode, eierskapsmeldingen beskriver eierstrategi tilpasset Ny vekst og kompetanse AS
	Kriterium 8	Eierkommunene sørger for at styrets sammensetning er i henhold til føringer i eierskapsmelding og til aksjelovens bestemmelser, og har en valgkomite som utpeker styrets medlemmer ut ifra gjeldende rammer
	Kriterium 9	De tre kommunene har en relativt lik eierstyring i henhold til rammene gitt i gjeldende regional eierskapsmelding
	Kriterium 10	Kommunestyrene får seg forelagt en årlig rapportering fra eierrepresentant eller selskapet
	Kriterie 11	Eiere driver aktiv eierstyring gjennom møteplasser mellom selskaper og eiere, disse møtene dokumenteres
	Kriterie 12	Kommune har etablert en eieravtale/selskapsavtale som sikrer god kommunikasjonsflyt direkte til kommunestyret som eier
	Kriterie 13	Vedtektene i Ny vekst og kompetanse AS sikrer at innkallingsfristen til generalforsamlingen gir kommunestyret eller delegert myndighet god nok tid til å behandle aktuelle saker
	Kriterium 14	Selskapet har vunnet anbud siden sammenslåingen

	Kriterium 15	Det foreligger avtaler med NAV og kommune med tilknytning til finansiering av deltakere på tiltak
	Kriterium 16	Ny vekst og kompetanse har selskapsavtale/eieravtale med eierkommunene, disse revideres jevnlig
	Kriterium 17	Sammenslåing av de tre selskapene til et selskap har styrket utførelsesstilbudet til kommunene
	Kriterium 18	Ny vekst og kompetanse AS har en strategiplan som er forankret i styret og selskapet generelt, og som selskapet styrer etter.
	Kriterium 19	De ansatte har vært informert gjennom hele prosessen med sammenslåing
	Kriterium 20	Tillitsvalgte har deltatt i drøftingsmøter som har omhandlet forhold som påvirker de ansatte, og vært løpende involvert i prosessen med sammenslåing
	Kriterium 21	Det fins et fungerende HR og HMS informasjonssystem tilgjengelig for ansatte, slik at de til enhver tid kjenner sine rettigheter og plikter som arbeidstakere.