



## Hvordan få flere i arbeid med aktiv eierstyring av arbeidsmarkedsbedrifter? Delrapport 2

*Et forskningsprosjekt finansiert av KS' program for storbyrettet forskning  
Delrapport 2: Kartlegging av storbykommunenes eierskapsutøvelse og deres arbeidsmarkedsbedrifter*

## Om Oslo Economics

*Oslo Economics utreder samfunnsfaglige problemstillinger og gir råd til bedrifter, myndigheter og organisasjoner. Våre analyser kan være et beslutningsgrunnlag for myndighetene, et informasjonsgrunnlag i rettslige prosesser, eller et grunnlag for organisasjoner som ønsker å påvirke sine rammebetingelser. Vi forstår problemstillingene som oppstår i skjæringspunktet mellom marked og politikk.*

*Oslo Economics er et samfunnsfaglig rådgivningsmiljø med erfarne konsulenter med bakgrunn fra offentlig forvaltning og ulike forsknings- og analysemiljøer. Vi tilbyr innsikt basert på bransjeerfaring, fagkompetanse og et nettverk av samarbeidspartnere.*

## Arbeidsliv og velferd

*Oslo Economics jobber med en rekke forsknings- og utredningsprosjekter innen arbeidsliv, velferdstjenester og relaterte områder. Vi jobber for departementer, direktorater, kommuner, organisasjoner og private virksomheter. Oslo Economics har både sterk metodekompetanse og omfattende erfaring med sentrale spørsmål innenfor dette feltet. Flere av våre ansatte har doktorgradskompetanse på området.*

*Fra samfunnsøkonomiske og andre økonomiske analyser har vi bred erfaring med å identifisere og vurdere virkninger av ulike tiltak. Vi prissetter nyttevirkninger og kostnader, eller vurderer virkninger kvalitativt dersom prissetting ikke lar seg gjøre.*

*Hvordan få flere i arbeid med aktiv eierstyring av arbeidsmarkedsbedrifter? Delrapport 2 /2022-29*

© Oslo Economics, 6. mai 2022

Kontaktperson:

Magne Krokstad Asphjell / Partner

mka@osloeconomics.no, Tel. +47 938 03 677

Foto/illustrasjon: iStock.com/[nazarkru]

# Innhold

<b>Sammendrag og konklusjoner</b>	<b>4</b>
<b>1. Forord</b>	<b>6</b>
<b>2. Kristiansand</b>	<b>7</b>
2.1 Begrensninger og muligheter for den enkelte arbeidsmarkedsbedrift	8
2.2 Kommunens eierstyring	15
2.3 NAV Agder	17
<b>3. Oslo</b>	<b>18</b>
3.1 Begrensninger og muligheter for den enkelte arbeidsmarkedsbedrift	19
3.2 Kommunens eierstyring	28
3.3 NAV Oslo	29
<b>4. Bergen</b>	<b>31</b>
4.2 Begrensninger og muligheter for den enkelte arbeidsmarkedsbedrift	32
4.3 Kommunens eierstyring	43
4.4 NAV Vestland	44
<b>5. Stavanger</b>	<b>46</b>
5.1 Begrensninger og muligheter for den enkelte arbeidsmarkedsbedrift	46
5.2 Kommunens eierstyring	51
5.3 NAV Rogaland	53
<b>6. Drammen</b>	<b>54</b>
6.1 Begrensninger og muligheter for den enkelte arbeidsmarkedsbedrift	55
6.2 Kommunens eierstyring	61
6.3 NAV Vest-Viken	63
<b>7. Trondheim</b>	<b>64</b>
7.1 Begrensninger og muligheter for den enkelte arbeidsmarkedsbedrift	65
7.2 Kommunens eierstyring	69
7.3 NAV Trøndelag	70
<b>8. Bærum</b>	<b>71</b>
8.1 Begrensninger og muligheter for den enkelte arbeidsmarkedsbedrift	72
8.2 Kommunens eierstyring	74
8.3 NAV Vest-Viken	75

## Sammendrag og konklusjoner

*Arbeidsmarkedsbedriftenes drift og organisering, og kommunenes eierstyring av dem, er mangfoldig. I denne delrapporten tar vi for oss drift og styring av arbeidsmarkedsbedriftene i hver enkelt kommune. Beskrivelsene omfatter også NAV fylkes oppfølging av arbeidsmarkedsbedriftene og håndhevelsen av nasjonale rammebetingelser.*

*Delrapporten er basert på intervjuer og skriftlig korrespondanse med arbeidsmarkedsbedrifter, kommunene og NAV fylkene, samt analyse av regnskapsdata.*

**Kristiansand kommune** har eierandeler i totalt fire arbeidsmarkedsbedrifter, henholdsvis Varodd, KSI, Songvaar og Via Partner. Varodd er den klart største bedriften, med en omsetning nesten fire ganger større enn de tre andre bedriftene til sammen. Også på andre forhold enn økonomi er det store forskjeller mellom bedriftene, både i hvilke tiltak bedriftene arrangerer på oppdrag for NAV, samt i øvrige virksomhetsområder. To av bedriftene, KSI og Via Partner, har kun VTA. Songvaar og Varodd har også AFT, men i svært ulike omfang med henholdsvis fem og 177 plasser. Varodd-konsernet har også, i motsetning til de tre andre bedriftene (og de fleste arbeidsmarkedsbedrifter generelt), en betydelig kommersiell virksomhet både i Norge og Danmark.

Kristiansand kommune har historisk hatt begrenset aktiv eierstyring av arbeidsmarkedsbedriftene. Kommunen etablerte i 2020 imidlertid et eget eierskapsområde underlagt kommunedirektøren som har ansvar for eierstyring og oppfølging av kommunene eierportefølje og det arbeides med en egen eierstrategi for arbeidsmarkedsbedriftene. Bedriftene har begrenset dialog med fagavdelinger for helse og omsorgstjenester i eierstyring.

**Oslo kommune** har eierandeler i seks arbeidsmarkedsbedrifter, hvorav to er heleid av kommunen. Bedriftene er svært forskjellige, både med tanke på størrelse og hvilke arbeidsmarkedstiltak som flesteparten av deltagerne deltar på. En del av bedriftene driver også andre tilbud enn arbeidsmarkedstiltak, for eksempel drift av ungdomstilbud for kommunen.

Den formelle oppfølgingen av arbeidsmarkedsbedriftene i kommunen ligger hos bydelsavdelingen for byutvikling. I utgangspunktet er oppfølgingen av arbeidsmarkedsbedriftene lik oppfølgingen andre bedrifter som kommunen har eierskap i får. Per dags dato foreligger det ingen eierskapsstrategi for arbeidsmarkedsbedriftene.

**Bergen** har eierskap i syv arbeidsmarkedsbedrifter, som samtlige er organisert som aksjeselskaper. Bedriftene er spredt geografisk i kommunen og har ulik differensiering både når det gjelder andelen av virksomheten som er på NAV-tiltak og på tvers av disse. ALF, Bjørkhaug, Midtun vekst, Nordnes Verksteder og Spekter pluss er heleid av kommunen, mens A2G Gruppen og Grønnevikken har flere andre eiere.

Oppfølgingen av eierskapet av arbeidsmarkedsbedriftene er underlagt byrådsavdelingen for finans, innovasjon og eiendom. Det utarbeides en eierskapsmelding som på strategisk og prinsipielt nivå skal danne grunnlaget for kommunens eierskapspolitikk.

**Stavanger kommune** har i dag eierskap i to arbeidsmarkedsbedrifter: Allservice AS og Attende AS. Brukerne i bedriftene er bosatt i Stavanger og i omegnkommuner. Stavanger kommune er majoritetseier i begge bedriftene. De største øvrige aksjonærene i bedriftene er Rogaland fylkeskommune, Sandnes kommune og Sola kommune. Utover dette har også en rekke øvrige kommuner i Stavanger-regionen eierskap i bedriftene.

Avdeling for Økonomi og organisasjon i Stavanger kommune har ansvaret for eierstyring i bedriftene. Eieroppfølgingen dreier seg om formelle tema, men det foregår også dialog mellom arbeidsmarkedsbedriftene og helse og omsorgsdelen i kommunen. Det er ikke utformet en eierskapsstrategi for arbeidsmarkedsbedriftene, eller fastsatte mål for sin rolle som aksjonær i arbeidsmarkedsbedriftene, men kommunen har varslet at en strategi skal utarbeides.

**Drammen kommune** har i dag eierskap i fire arbeidsmarkedsbedrifter: Enter Kompetanse, Eiker Vekst, Svelvik Produkter og Vinn Industri. De to minste bedriftene er heleid av Drammen kommune. Den største eies 50/50 sammen med Øvre Eiker kommune. En av bedriftene er organisert i et konsern, mens de øvrige er organisert som frittstående aksjeselskaper.

Styring og eierskap i Drammen kommune har ansvaret for eierstyringen av arbeidsmarkedsbedriftene. Det er foreløpig ikke vedtatt eierstrategier for arbeidsmarkedsbedriftene. Drammen kommune har positive erfaringer med rådgivende utvalg som skal bidra til økt samarbeid mellom NAV, kommunen og arbeidsmarkedsbedriften ved tildeling av plasser i arbeidsmarkedsbedriften.

**Trondheim kommune** har to arbeidsmarkedsbedrifter organisert som kommunale foretak og er deleier i et aksjeselskap. Bedriftene varierer i størrelse og hvilke arbeidsmarkeds tiltak de fokuserer på. Noen av bedriftene har organisert også andre tiltak – i samarbeid med kommunen – for personer med svak tilknytning til arbeidslivet. Kommunen skiller seg fra de andre storbykommunene ved at to av arbeidsmarkedsbedriftene er organisert som kommunale foretak.

Ansvaret for formell oppfølging av bedriftene ligger hos finansdirektøren. Eieroppfølgingen går ut på å ha en dialog med bedriftene om deres organisatoriske rammebetingelser er tilfredsstillende. Inntil nå har man ikke hatt noen eierstrategi for eierskapet av arbeidsmarkedsbedriftene.

**Bærum kommune** har eierskap i kun én arbeidsmarkedsbedrift, Arba, som er organisert som et aksjeselskap og er heleid av kommunen. Bærum utarbeider eierstrategi for arbeidsmarkedsbedriften, og eieroppfølgingen foregår i et eierutvalg oppnevnt av kommunestyret. Sammenlignet med øvrige arbeidsmarkedsbedrifter i storbynettverket er Arba en relativt stor virksomhet med omsetning på nesten 80 millioner kroner og over 100 deltakere på både VTA og AFT.

Bærum kommune er eneste i storbynettverket som har utarbeidet en spesifikk eierstrategi for arbeidsmarkedsbedrifter, med konkrete resultatmål. Eierstyringen i kommunen foregår i et eierutvalg oppnevnt av kommunestyret. Medlemmene sitter i perioder på fire år. Bærum blir av arbeidsmarkedsbedriften i kommunen ansett som en solid og trygg eier.

## 1. Forord

Dette er den andre av to delrapporter i et prosjekt gjennomført på oppdrag fra Kristiansand kommune i perioden fra 20. september 2021 til 31. mars 2022. Prosjektet er finansiert av KS v/ Program for storbyrettet forskning. Storbykommunene Oslo, Bærum, Drammen, Stavanger, Bergen, Trondheim og Kristiansand har vært tett involvert i prosessen.

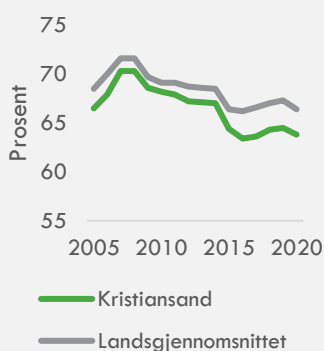
Vi vil rette en stor takk til oppdragsgiver, for tett og god oppfølging underveis i prosjektet, og for å legge til rette for mange gode og lærerike diskusjoner. Deltakerkommunenes innspill underveis i prosjektet, og bistand til å komme i kontakt med øvrige informanter, har vært uvurderlig. Det arbeidet har gjort prosessen langt enklere for oss. Videre vil vi takke arbeidsmarkedsbedriftene i storbykommunene for store mengder med informasjon underveis i prosessen. Vi vil også rette en stor takk til NAV, for intervjuer, avklaringer rundt regelverk og for å tilgjengeliggjøre statistikk.

## 2. Kristiansand

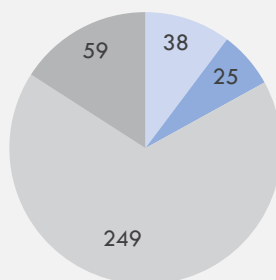
Kristiansand kommune har eierandeler i totalt fire arbeidsmarkedsbedrifter, henholdsvis Varodd, KSI, Songvaar og Via Partner. Varodd er den klart største bedriften, med en omsetning nesten fire ganger større enn de tre andre bedriftene til sammen. Også på andre forhold enn økonomi er det store forskjeller mellom bedriftene, både i hvilke tiltak bedriftene arrangerer på oppdrag NAV, samt i øvrige virksomhetsområder. To av bedriftene, KSI og Via Partner, har kun VTA. Songvaar og Varodd har også AFT, men i svært ulike omfang med henholdsvis fem og 177 plasser. Varodd-konsernet har også, i motsetning til de tre andre bedriftene (og de fleste arbeidsmarkedsbedrifter generelt), en betydelig kommersiell virksomhet både i Norge og Danmark.

Figur 2-1: Kristiansand kommune

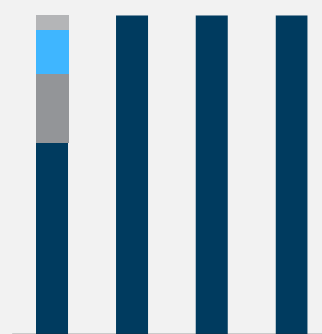
1. Det er lavere sysselsetting i Kristiansand enn i landet for øvrig



2. Kristiansand eier fire arbeidsmarkedsbedrifter – en stor og tre mindre (målt i antall plasser)



3. Gjennomsnittlig kommunal eierandel på 90 prosent. Tre er heleid



- Kristiansand kommune har historisk hatt begrenset aktiv eierstyring av arbeidsmarkedsbedriftene. Kommunen etablerte i 2020 imidlertid et eget eierskapsområde underlagt kommunedirektøren som har ansvar for eierstyring og oppfølging av kommunens eierportefølje og det arbeides med en egen eierstrategi for arbeidsmarkedsbedriftene. Bedriftene har begrenset dialog med fagavdelinger for helse og omsorgstjenester i eierstyring.
- Det virker å være potensial for at Kristiansand kommune, sammen med Varodd og NAV Agder, kan iverksette tiltak som i større grad kan gjøre det mulig å utnytte Varodds kompetanse, kapital og restkapasitet. Kristiansand har en relativt høy andel uføre og udekkede behov for tjenester som kan få personer i aktivitet og jobb. Samtidig har Varodd stor kapital og svært relevant kompetanse. Det er av felles interesse for både NAV, kommunen og Varodd at ressursene blir brukt mest mulig effektivt.
- Det er trolig muligheter for ytterligere samhandling mellom arbeidsmarkedsbedriftene i Kristiansand, særlig de tre mindre bedriftene KSI, Songvaar og ViaPartner. Ved bedre samhandling mellom disse kan en oppnå mulige samdrifts- og stordriftsfordeler i tiltaksarbeidet og øvrig virksomhet. I lys av dette vurderes KSV, et samarbeidsprosjekt mellom de mindre arbeidsmarkedsbedriftene i kommunen, å være et godt initiativ.
- I likhet med i flere andre kommuner, synes det å være potensial i Kristiansand kommune for at en i større grad kartlegger mulighetene for å benytte reserveerte eller inkluderende kontrakter.
- I Kristiansand kommune er det ikke utarbeidet spesifikke eierstrategier for arbeidsmarkedsbedriftene, men arbeidet med slike er nå startet opp. Slike eierstrategier kan være hensiktsmessige både for å skape en felles forståelse av langsiktige forventninger og mål i virksomhetene, samt for å gi bedriftene insentiver til å operere effektivt.

Kilde: ssb.no, Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra kommunene og arbeidsmarkedsbedriftene.

## 2.1 Begrensninger og muligheter for den enkelte arbeidsmarkedsbedrift

### 2.1.1 Varodd

#### Om bedriften

Varodd er et konsern bestående av morselskapet Varodd AS og fem datterselskaper (se boks), med felles formål om å bidra til økt arbeidsinkludering av personer som står utenfor arbeidslivet i kommuner i Agder.

Tre av datterselskapene utgjør separate tiltaksarrangører med avtale med NAV. Varodd Arbeid og inkludering driver 124 AFT-plasser og 20 VTA-plasser i selskapets egne lokaler på Hellemyr. I Mindus i Mandal og A3 Ressurs i Vennesla er det henholdsvis 20 og 32 VTA-deltakere.

Morselskapet eier i tillegg Varodd Velferdsteknologi, som igjen eier en industribedrift i Danmark. Denne bedriften produserer sykehusutstyr og generer et årlig overskudd til Varodd AS. Varodd Eiendom AS forvalter eiendommene i selskapet.

Varodd har også virksomhet i konkurranseutsatte og andre tiltak. Selskapet gir oppfølging av domfelte (cirka 20 personer), som er et konkurranseutsatt tiltak i NAV-regi, samt OK Kompetanse Agder, som er et opplæringskontor for lærekandidater finansiert av Agder fylkeskommune (cirka 40 personer). Oppfølging av domfelte har foregått i selskapet siden 2016.

Tabell 2-1: Om Varodd

Varodd	
<b>Selskapsstruktur</b>	Konsern med morselskapet Varodd AS og fem datterselskaper: <ul style="list-style-type: none"><li>• Varodd Arbeid og Inkludering AS</li><li>• Mindus AS</li><li>• A3 Ressurs AS</li><li>• Varodd Velferdsteknologi AS</li><li>• Varodd Eiendom AS</li></ul>
<b>Eiere</b>	95 % kommunalt eid (Kristiansand kommune, Vennesla, Lindesnes kommune mv., Agder fylkeskommune)
<b>AFT-plasser</b>	177
<b>Resultatgrad AFT 2020</b>	40 %
<b>VTA-plasser</b>	72 (20+20+32)

Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

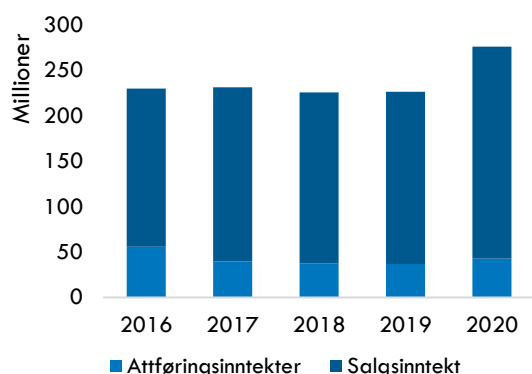
#### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Som andel av totale driftsinntekter har Varodd-konsernet relativt store salgsinntekter. I 2020 var salgsinntektene i konsernet om lag 234 millioner kroner, mens attføringsinntektene var i underkant av 43 millioner. Som vist i Figur har attføringsinntektene vært relativt stabile siden 2017, mens salgsinntektene har variert mer.

Varodd AS skiller seg også ut som arbeidsmarkedsbedrift ved å ha driftsinntekter fra utlandet. Virksomheten i Danmark genererte i 2020 salgsinntekter på cirka 50 millioner kroner. Totalt var driftsinntektene i Varodd Velferdsteknologi på cirka 112 millioner kroner i 2020.



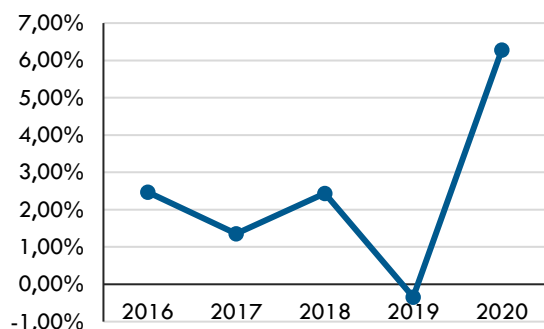
**Figur 2-2: Salgsinntekter og utføringssinntekter (fra NAV), Varodd**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

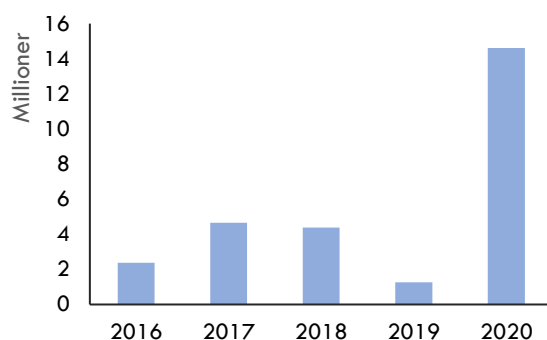
Varodd sine økonomiske resultater har variert betydelig i femårsperioden mellom 2016 og 2020. Det kan observeres at Varodd hadde en negativ driftsmargin (altså, et negativt driftsresultat) i 2019, som også resulterte i et relativt lavt årsresultat. I 2020 var resultatene i Varodd-konsernet svært høyt sammenlignet med øvrige år i femårsperioden.

**Figur 2-3: Driftsmargin, Varodd**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

**Figur 2-4: Årsresultat, Varodd**



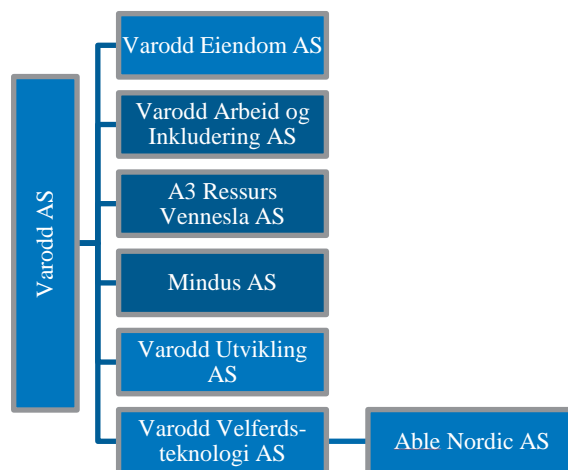
Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

Varodd har gjennom bedriftens 40-årige historie vært igjennom flere endringer i organisering og selskapsstruktur. I nyere tid har Mindus (i 2011) og A3 Ressurs (i 2020) blitt fusjonert inn i konsernet.

Mellom 2011 og 2017 hadde Varodd AS kun datterselskaper i Danmark (AJ Stole, KR Hospitaludstyr AS og JK Medico). JK Medico ble solgt i 2009 og de to andre selskapene ble fusjonert inn i Able Nordic AS som i dag eies av datterselskapet Varodd Velferdsteknologi AS. For øvrig ble både Varodd Arbeid og Inkludering AS, Varodd Velferdsteknologi AS og Varodd Eiendom AS etablert i 2017. Dagens konsernstruktur er vist i figuren under. I figuren er selskapene som har skjermede tiltak for NAV (VTA og AFT) vist i mørkeblå.

**Figur 2-5: Selskapsstruktur Varodd**

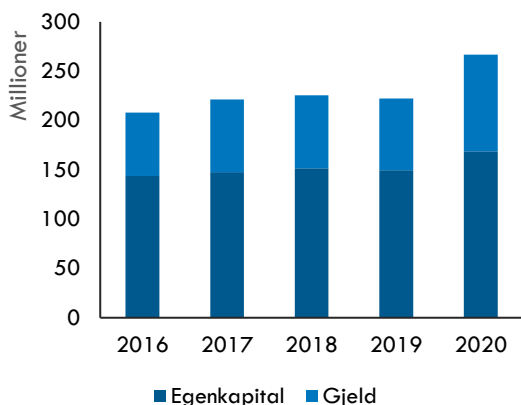


Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

Totalkapitalen i Varodd har fra 2016 til 2020 økt fra drøyt 200 millioner til knapt 270 millioner, vist i Figur 2-6. Gjelden i konsernet har i samme periode økt fra cirka 64 millioner til 98 millioner. Over et lengre

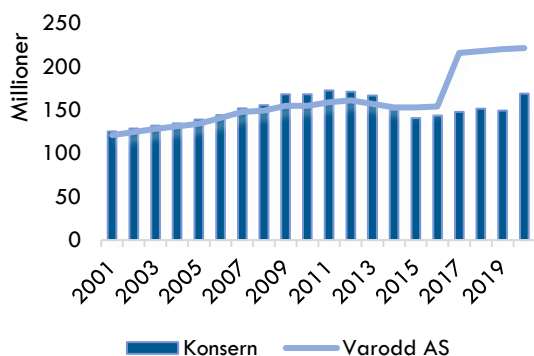
perspektiv, som vist i Figur 2-7Figur , har egenkapitalen i Varodd økt betydelig. Dette har i hovedsak vært en konsekvens av overskudd som har gått i selskapets opptjente egenkapital. Innskutt egenkapital utgjør i underkant av 11 millioner i konsernet, mens opptjent egenkapital er på over 158 millioner.

**Figur 2-6: Egenkapital og gjeld, Varodd**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

**Figur 2-7: Historisk egenkapitalutvikling, Varodd**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Investeringer og innovasjon

Som nevnt har Varodd generert betydelige overskudd fra datterselskapet Varodd Velferdsteknologi og Able Nordic i Danmark. Bedriften ønsker å bruke dette overskuddet til å drifte arbeidsrettede tilbud til andre målgrupper, utover tiltaksdeltakere i AFT og VTA, i Varodd Utvikling.

Nylig har Varodd tatt initiativ til et nytt pilotprosjekt rettet mot unge sosialhjelpsmottakere som ikke har registrert redusert arbeidsevne i NAV-systemet. Det er et særlig fokus på «gamere». Dette tiltaket ble godkjent av NAV under forutsetning av at en del av målgruppen har nedsatt arbeidsevne. Kostnadsrammen i prosjektet er 6,6 millioner kroner,

egenfinansiert av Varodd, og det er per i dag 12 aktive brukere.

Ifølge Varodd har selskapet kontinuerlig arbeid med innovasjon, med særlig satsing på opplæring og kompetanseløft av egne ansatte. Det er mange ulike verktøy som brukes, og det settes i gang prosjekter i egen regi for å prøve ut ulike tiltak.

Varodd har opparbeidet betydelig kapital og kompetanse, og det er trolig kapasitet til og potensial for å kunne bruke denne i større grad for å få flere i arbeid i eierkommunene.

### 2.1.2 KSI

#### Om bedriften

Kjøkkenservice Industrier AS (KSI) er en tiltaksarrangør som primært drifter VTA-plasser til personer med psykiske lidelser. KSI er etablert i egne lokaler i Vågsbygd. De produserer og leverer mat og kjøkkentjenester til kunder i Kristiansandsområdet, herunder jobbfukt og oppskåret fukt og grønnsaker til hotell, restauranter og cateringvirksomheter.

I tillegg til VTA drifter KSI for tiden også to mindre prosjekter på oppdrag for Kristiansand kommune, hvor andre målgrupper tilbys arbeidstrening. Ett av disse prosjektene, KSV-prosjektet, utføres i samarbeid med de andre mindre arbeidsmarkedsbedriftene i kommunen. KSV står for de tre arbeidsmarkedsbedriftene som sammen drifter prosjektet; KSI, Songvaar og ViaPartner. Det andre prosjektet, Skolematprosjektet, er drevet av KSI alene.

**Tabell 2-2: Om KSI**

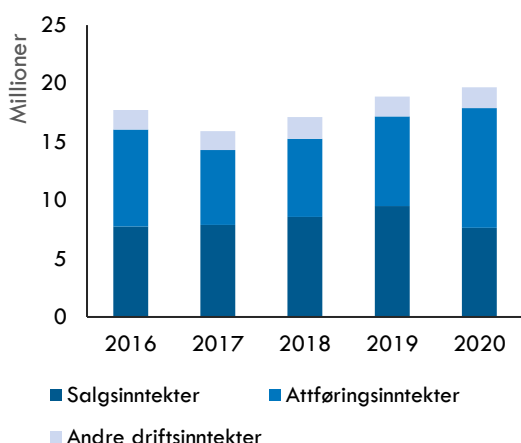
KSI	
<b>Selskapsstruktur</b>	AS med eiendom og tiltaksdrift i samme selskap
<b>Eiere</b>	100 % kommunalt eid (Kristiansand kommune)
<b>VTA-plasser</b>	39

Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

#### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Som vist under har inntektssiden i KSI variert betydelig i femårsperioden 2016–2020. Både salgsinntektene og attføringsinntektene i selskapet har endret seg betydelig i perioden. I 2020 var det en relativt kraftig reduksjon i selskapets salgsinntekter, i hovedsak som følge av koronapandemien, men dette ble motvirket av relativt større attføringsinntekter (som også reflekterer koronakompensasjon fra myndighetene). KSI har leieinntekter, som utgjorde i overkant av 1,4 millioner kroner i 2020. Disse inngår under i «Andre driftsinntekter».

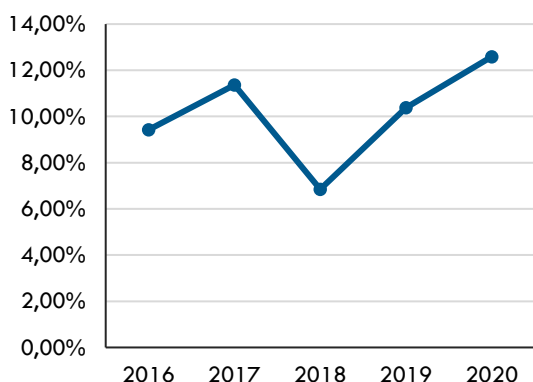
Figur 2-8: Driftsinntekter KSI



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

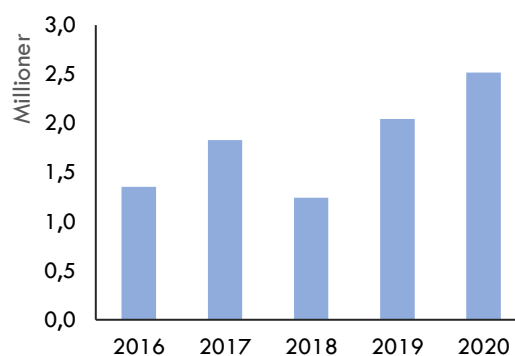
KSI har hatt positive og relativt stabile drifts- og årsresultater i femårsperioden. I samtlige år har driftsmarginen vært på om lag 6–12 prosent, som har gitt selskapet en stabil god økonomisk utvikling. KSI eier sine egne bygg og leier ut lokaler til kommunen. Dette gir inntekter i en størrelsesorden som ligner det totale årsresultatet i bedriften.

Figur 2-9: Driftsmargin KSI



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

Figur 2-10: Årsresultat, KSI



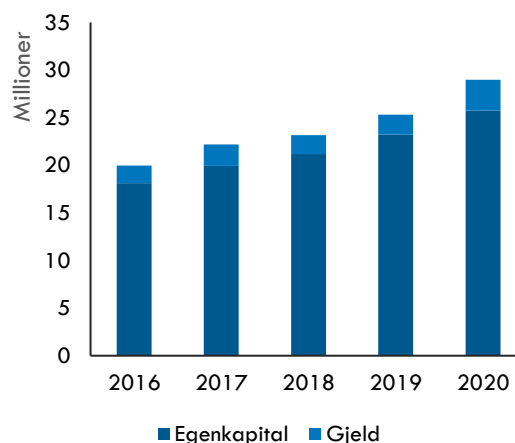
Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

KSI AS er i 2021 et selvstendig selskap. Grunnet nye krav fra NAV vil de i fremtiden etablere en konsernstruktur, slik at driften av eiendommene skilles ut fra VTA-driften. Dette vil synliggjøre resultater fra de ulike delene av driften. KSI legger fortsatt opp til at VTA-driften vil kunne få overføringer fra morselskapet.

Som vist i figuren under har totalkapitalen i KSI vokst jevnt i perioden. Dette følger i hovedsak av en økning i opptjent egenkapital som følge av reinvesteringer av de årlige positive årsresultatene, beskrevet over.

Figur 2-11: Egenkapital og gjeld KSI



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Investeringer og innovasjon

KSI eier eiendom og tilhørende bygninger i Vågsbygd. Deler av bygningsmassen benyttes til drift av tiltaket. De resterende delene av bygningsmassen leies ut. Denne utleien genererer inntekter som benyttes til investeringer og oppgradering i bygningsmassen. KSI har blant annet nylig investert i ny driftsbygning.

KSI har som nevnt hatt stabile driftsresultater, men i hovedsak kommer dette av leieinntekter fra eiendom. Selskapet ser behov for å utvikle seg i takt med markedet de leverer til. Bedriften har utviklet nye tjenester på områder de har sett at markedet har etterspurt, og de jobber stadig for å forbedre leveransene innen de produktene de leverer. Innovasjonsbehovet avgrenses ifølge KSI til tiltak som forbedrer driften av VTA. Bedriften har ikke til hensikt å utvide til andre virksomhetsområder.

### 2.1.3 Songvaar

#### Om bedriften

Songvaar Vekst AS er et kommunalt heleid aksjeselskap, som fra 2020 er 100 prosent eiet av Kristiansand kommune. Selskapet drifter VTA og AFT i et samlet selskap, i egne lokaler i Søgne. Selskapet beskriver sin virksomhet som sysselsetting av yrkeshemmede, arbeidsrelaterte kurs samt trening og attføring av yrkeshemmede til ordinært arbeid. Selskapets formål er ifølge årsberetningen «å legge til rette for arbeid og avklaring i forhold til de behov NAV og NAVs tiltaksdeltakere til enhver tid har, - og som NAV krever gjennom sine kravspesifikasjoner». Songvaar utgir også kompetansebevis i de fleste arbeidsoppgavene og aktuelle fagplaner, og er godkjent lærlingebedrift innen produksjonsteknikkfaget.

Tabell 2-3: Om Songvaar

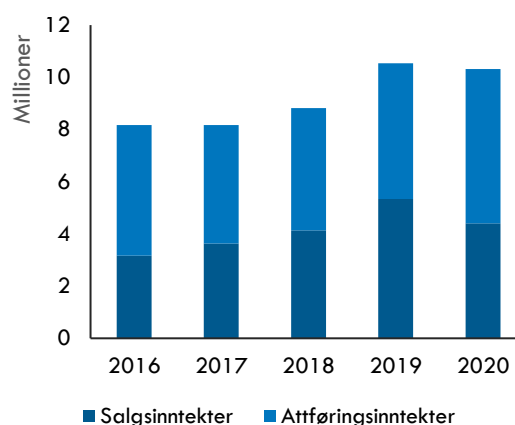
Songvaar Vekst	
Selskapsstruktur	AS med eiendom og tiltaksdrift i samme selskap
Eiere	100 % kommunalt eid (Kristiansand kommune)
AFT-plasser	5
Resultatgrad AFT 2020	57 %*
VTA-plasser	18

Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. \*) Songvaar Vekst hadde 100 prosent formidling i AFT i 2021.

#### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Songvaar har hatt økende driftsinntekter i perioden mellom 2016 og 2020. Det er særlig salgsinntektene som har bidratt til økningen. Som vist i figuren under er det også salgsinntektene som i stor grad driver variasjonen på inntektssiden i selskapet. Attføringsinntektene varierte mellom 4,5 og 5,5 millioner i perioden 2016 til 2019, før denne delen av inntektene økte i 2020.

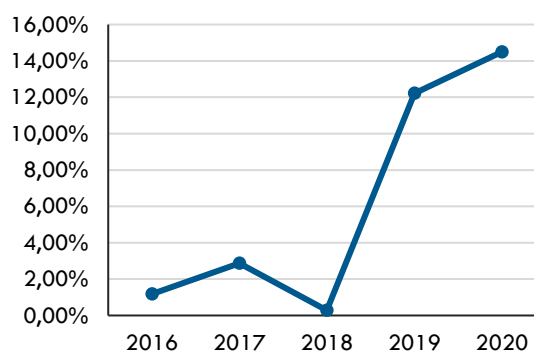
Figur 2-12: Driftsinntekter Songvaar



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

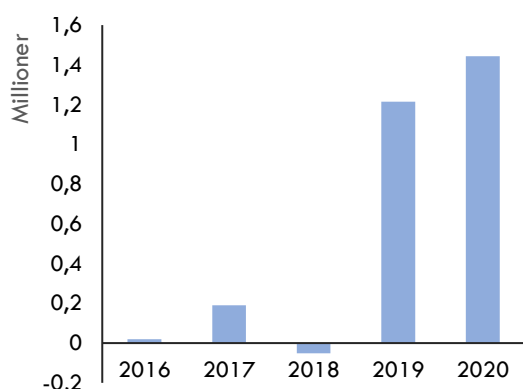
Mens Songvaar hadde både drifts- og årsresultater på omtrent null i årene 2016 til 2018, har resultatene blitt positive i 2019 og 2020. Dette skyldes at mens driftskostnadene i selskapet har vært ganske uendret fra 2018 til 2020, har inntektene økt betydelig.

Figur 2-13: Driftsmargin Songvaar



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

**Figur 2-14: Årsresultat Songvaar**



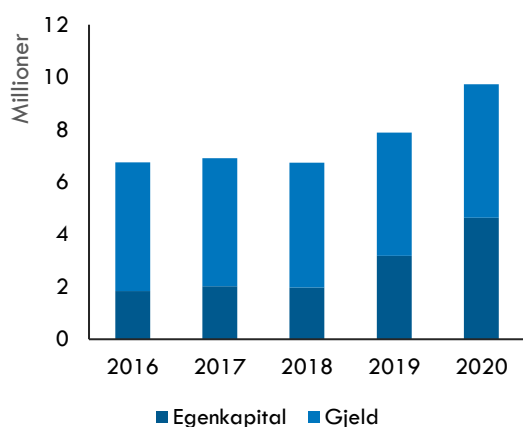
Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

Songvaar er organisert som et aksjeselskap, og virksomheten omfatter i all hovedsak VTA og AFT. Songvaar skiller seg noe ut fra andre arbeidsmarkedsbedrifter i Kristiansand ved at en har en medfinansiering fra kommunen som er større enn minimum. Kommunens medfinansiering på Songvaars VTA-plasser er 50 prosent. Dette følger av en eldre avtale som bedriften har hatt med sin eierkommune.

Songvaar har i 2019 og 2020 fått en styrket egenkapital som følge av de positive årsresultatene. Dette har gitt en betydelig forbedring av selskapets soliditetsgrad, ettersom gjelden i selskapet har vært i hovedsak uendret.

**Figur 2-15: Egenkapital og gjeld Songvaar**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Investeringer og innovasjon

Med relativt små positive (eller negative) årsresultater har Songvaar hatt noe begrensede muligheter til å foreta investeringer. De fleste investeringer foretatt i Songvaar de seneste årene er derfor ifølge selskapet tatt i 2020 og 2021. I 2021 er det gjennomført

investeringer på om lag 1,2 millioner kroner. Dette er for å pusse opp, fornye og øke maskin- og verkøyparken og styrke tilbudet.

Songvaar er særlig innovative i arbeidet med identifisering og rekruttering av mulige VTA-brukere, og driver til en viss grad oppsøkende virksomhet. Songvaar har ved flere anledninger selv rekruttert kandidater til ansettelse i VTA, som står uten arbeid og som bedriften har opplevd at kunne nyttiggjøre seg av tiltaket. Songvaar opplyser videre at bedriften ved flere anledninger har avvist søkere til VTA-stillinger i hovedsak med begrunnelsen at de ikke kan nyttiggjøre seg arbeidstiltaket VTA hos Songvaar. Dette har gjerne skjedd etter en periode med «prøvejobbing» i samarbeid med vgs. eller kommunen/verge. Songvaar har tatt initiativ til at interesserte personer sendes til NAV med ønske om innsøking til VTA. Songvaar påpeker at VTA-ansatte er ansatt på samme måte som andre, og at det er viktig at tiltaket forvaltes etter intensjonen og at det er reelt tilrettelagt arbeid som tilbys. Ellers har Songvaar annonsert etter søkere til VTA-stillinger, bl.a. i næringsmagasinet Spenn (helside), Facebook mm.

### 2.1.4 ViaPartner

#### Om bedriften

ViaPartner er en ren VTA-arrangør, som drifter i egne lokaler på Hellemyr. Bedriften eies 100 prosent av Kristiansand kommune. Via Partner beskrives av selskapet som en attføringsbedrift som skal gi mennesker med bistandsbehov muligheter til læring og personlig vekst, og at all vare- og tjenesteproduksjon i bedriften skal være et middel for at deltakerne skal lykkes i denne prosessen. Bedriften har fem avdelinger, henholdsvis treemballasje, jobbservice, renholdsavdeling, vaktmesteravdeling og kantineavdeling.

**Tabell 2-4: ViaPartner AS**

ViaPartner AS	
<b>Selskapsstruktur</b>	AS med eiendom og tiltaksdrift i samme selskap
<b>Eiere</b>	100 % kommunalt eid (Kristiansand kommune)
<b>VTA-plasser</b>	59

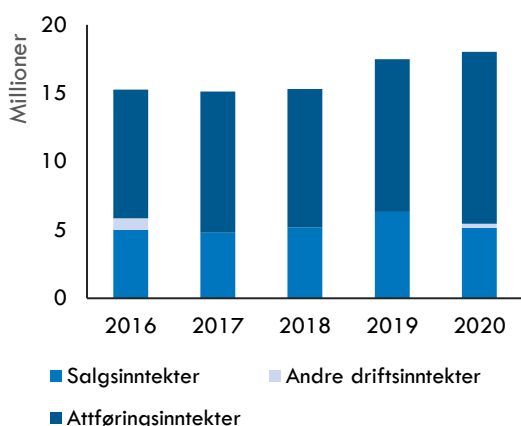
Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Via Partner har størsteparten av sine driftsinntekter fra attføringsinntekter. Salgsinntektene har utviklet seg relativt stabilt, men ble betydelig redusert i 2020 i forbindelse med koronapandemien. I likhet med for mange andre arbeidsmarkedsbedrifter, ble dette

imidlertid motvirket av relativt større attføringsinntekter (koronakompensasjon fra det offentlige), vist i Figur 2-16.

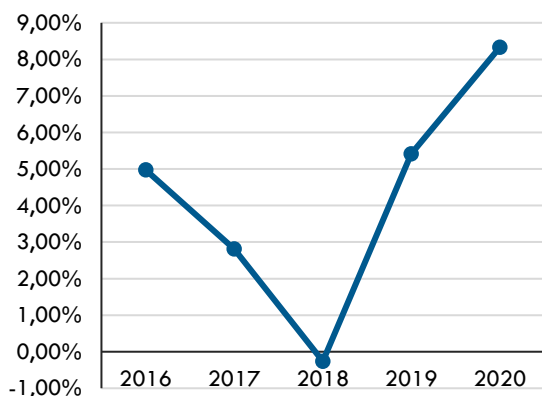
**Figur 2-16: Driftsinntekter Via Partner**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

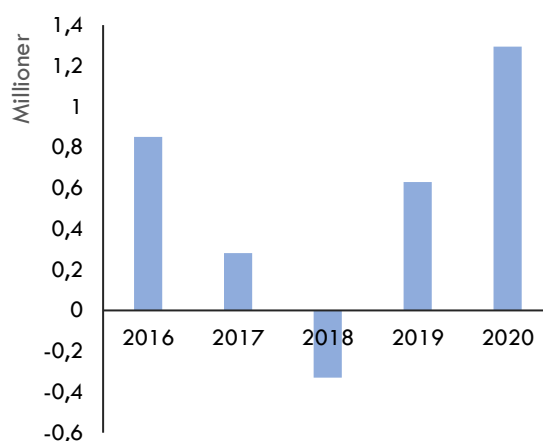
De økonomiske resultatene i Via Partner har variert i svært stor grad. Selskapet hadde negative resultater i 2018, relativt lavt positivt resultat i 2017 og relativt store positive resultater i henholdsvis 2016, 2019 og 2020. Forbedringen i driftsmarginen i 2019 og 2020 skyldes i hovedsak økningen på inntektssiden.

**Figur 2-17: Driftsmargin, Via Partner**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

**Figur 2-18: Årsresultat, Via Partner**



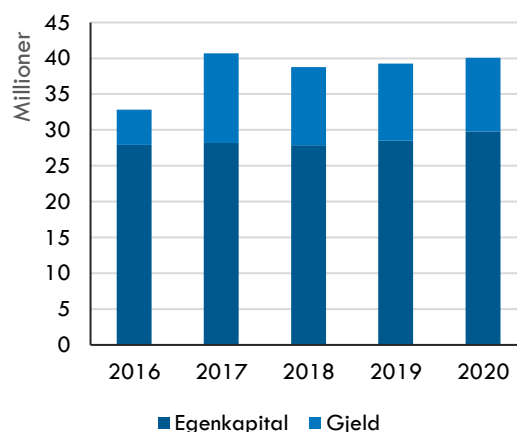
Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

Via Partner er organisert som kun et selskap, men har flere avdelinger med ulike virksomhetsområder som bidrar med salgssinntekter for gjennomføringen av VTA. Sammensetningen av virksomhetsområder i Via Partner har vært stabil over tid, men det er ambisjon om å starte nye interne avdelinger. Ifølge selskapet er det slik at brukere bytter på tvers av avdelingene ved behov. Kristiansand kommunes medfinansieringssats er 25 prosent i Via Partner.

Som vist i figuren under har egenkapitalen i Via Partner vært relativt stabil i perioden 2016 til 2020. Gjelden i selskapet har imidlertid variert mer, med en særlig stor økning fra 2016 til 2017. Dette skyldes at Via Partner i 2017 gjennomførte en ombygging av selskapets lokaler på Hellemyr.

**Figur 2-19: Egenkapital og gjeld, Via Partner**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

## Investeringer og innovasjon

Ifølge representanter for selskapet, har Via Partner muligheter til å foreta nødvendige investeringer. Investeringsbehovet oppleves som betydelig, både i maskiner og øvrig utstyr. For å dekke dette behovet er det positivt for virksomheten at overskudd blir værende og reinvesteres i selskapet.

Ifølge Via Partner har selskapet også gode økonomiske muligheter til å innovere. Likevel er bemannings situasjonen til tider noe utfordrende, som gjør at en ikke alltid har muligheten til å prioritere innovasjon og utvikling.

Selskapet beskriver et ønske om å være mer innovative, særlig i virksomhetens grupper og avdelinger. De senere årene har det i begrenset grad blitt startet nye virksomhetsområder, og fokuset har vært på å være gode innen eksisterende avdelinger.

## 2.2 Kommunens eierstyring

### Om kommunen

Kristiansand kommune har relativt høy arbeidsledighet og andel uføre. Ifølge tall fra NAV har andelen på uføretrygd i kommunen i perioden 2019–2021 vært på mellom 11,8 og 12,1 prosent, som er høyere enn landsgjennomsnittet i samme periode på 10,3–10,5 prosent.

Kommunen har tatt flere initiativ for å møte utfordringene, blant annet med «Flere i arbeid», som er et politisk initiativ organisert som et femårig program med næringsliv, fylkeskommune, NAV og universitetet som partnere i programmet. I tillegg har kommunen i senere tid endret organisering og tatt en rolle som en mer aktiv eier av arbeidsmarkedsbedriftene.

### Kommunens organisering

Den formelle eieroppfølgingen i Kristiansand kommune foregår i et eget eierskapsområde som rapporterer direkte til kommunedirektøren. Kristiansand kommune har nylig etablert en matriseorganisasjon som bidrar til å styrke eieroppfølgingen.

I sektoren «Helse, velferd og omsorg» i Kristiansand kommune er blant annet NAV organisert, og videre tilbyr kommunen tjenester relatert til livsmestring, helsefremming og inkludering, aktivitetstilbud psykisk helse/rus samt arbeidsforberedende tjenester i «God start».

### Grensegang opp mot de andre kommunale tjenestene

Arbeidsmarkedsbedriftene i Kristiansand kommune er til dels differensiert i sine tilbud og virksomhetsområder. To av bedriftene er rene VTA-tilbydere, mens to har både VTA og AFT (samt andre tiltak).

Videre, mens f.eks. KSI kun leverer kjøkkentjenester, har Songvaar, Via Partner og Varodd vesentlig mer diversifiserte virksomheter. Det er også forskjeller i hvilke utfordringer deltakerne i hver bedrift har.

Ifølge bedriftene har det vært tilfeller der VTA-brukere har vært plassert i en bedrift der en ikke passer så godt inn og derfor blitt overført til en annen bedrift i samme by. Likevel stilles det spørsmål om det kan være enkelte virksomhetsområder der bedriftene konkurrerer på tvers. Bedriftene påpeker at det kan være mulige synergier som kan oppnås med tettere samarbeid mellom de fire arbeidsmarkedsbedriftene. Imidlertid er noen av bedriftene under oppfatningen at disse fordelene vil kunne realiseres uten at en selskapsmessig slår seg sammen.

### Eierstrategi og oppfølging

Kristiansand kommune har historisk hatt begrenset aktiv eierstyring av arbeidsmarkedsbedriftene. Kommunen etablerte i 2020 imidlertid et eget eierskapsområde underlagt kommunedirektøren som har ansvar for eierstyring og oppfølging av kommunene eierportefølje og det arbeides nå med en egen eierstrategi for arbeidsmarkedsbedriftene.

Eierstyringen har tradisjonelt vært begrenset til gjennomføring av generalforsamling og valg av styre, og generalforsamlingen beskrives av enkelte av arbeidsmarkedsbedriftene som en rask prosess med varighet på 15 minutter per bedrift. Selskapene beskriver at det er lite eieroppfølging og at kontakten begrenses normalt til årlige generalforsamlinger, selv om det etter etableringen av et eget eierskapsområde i kommunen har vært mer hyppig kontakt.

Via Partner er den eneste arbeidsmarkedsbedriften i Kristiansand som har en eiermelding, og denne ble utarbeidet på bakgrunn av at bedriften skulle flytte i 2017. Ifølge våre informanter er Kristiansand kommunes eieroppfølging av virksomhetene profesjonell, men av begrenset omfang. I forbindelse med eieroppfølging har bedriftene i hovedsak kontakt med «Eierskap», ikke «Helse, velferd og omsorg». De senere årene har kommunen endret strategi for styresammensetning, og legger nå i større grad vekt på kompetanse. Det har også blitt mer prosjektbasert samhandling med bedriftene i nyere tid.

Kommunen har nylig initiert en prosess for å vurdere en sammenslåing av de fire arbeidsmarkedsbedriftene i skjermet sektor, samt utarbeidingen av en egen eierstrategi. Bedriftene selv har delte meninger om dette. På den ene siden vurderer bedriftene at en del av fordelene ved en eventuell fusjon kan oppnås med større samhandling, men at dette også kan skje uten sammenslåing. På den annen side påpekes det at

en fusjon ikke trenger å hindre bedriftene fra å beholde sine særegenheter og geografiske plassering, illustrert av at Mindus og A3 Ressurs har beholdt dette selv om en har blitt fusjonert inn i Varodd.

### Valg av finansieringsmodell og organisering for arbeidsmarkedsbedrifter

Samtlige arbeidsmarkedsbedrifter som Kristiansand kommune har eierskap i er aksjeselskaper. Tre av bedriftene, som alle er relativt små sammenlignet med den største aktøren Varodd, er eieet av Kristiansand kommune. I Varodd er det også andre eiere, både offentlige og private.

Med unntak av Songvaar, har bedriftene en medfinansieringssats fra kommunen tilsvarende 25 prosent. Songvaar har medfinansiering tilsvarende 50 prosent på de fleste VTA-tiltaks plassene, som følge av eldre avtale med gamle Søgne kommune.

### Øvrige prosjekter og initiativ i kommunen

Kristiansand kommune har i senere tid økt ressursbruken på tiltak for å få flere i arbeid. Kommunen har iverksatt flere større og mindre prosjekter for å øke arbeidsdeltakelsen blant ulike målgrupper. For eksempel, om prosjektet «Flere i arbeid», beskriver kommunen følgende:

*Kristiansand vil prøve ut det lokale handlingsrommet. Programmet skal*

*utforske hvordan de systemene som skal bistå med å få personer i arbeid kan tar i bruk nye arbeidsformer og samhandle bedre og mer effektivt. I tillegg vil programmet utfordre arbeidsgivere i offentlig og privat sektor til å utvikle kreative løsninger som kan bringe flere innbyggere inn i arbeidslivet. Programmet skal også finne ut hvordan utdanningssystemene i større grad kan gi kompetanse og veiledning som leder til arbeid.*

Kristiansand kommune har i liten grad benyttet reserverte kontrakter eller andre tilgrensende virkemidler. Det er imidlertid initiert og bevilget penger til KSV, som er et samarbeidsprosjekt mellom arbeidsmarkedsbedriftene. Kommunen påpeker at det er flere uløste oppgaver og at det dermed er et mulig behov. Arbeidsmarkedsbedriftene ønsker i større grad å bli involvert i gjennomføring av arbeidsrettete tiltak i kommunal regi, og bedriftene opplever at de har kompetanse som kommunen kan utnytte bedre.

Tabell 2-5 Oppsummering Kristiansand

	Eierandeler	Beskrivelse
Varodd	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kristiansand kommune: 59,94 %</li> <li>Vest-Agder fylkeskommune, Vennesla kommune, Lindesnes kommune, øvrige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning (2020): ca. 190 millioner</li> <li>Konsern med tre tiltaksarrangører som tilbyr AFT (177 plasser) og VTA (72 plasser), og én industribedrift som genererer overskudd til konsernet.</li> </ul>
KSI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kristiansand kommune: 100 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning (2020): ca. 20 millioner</li> <li>Selskap som tilbyr VTA (39 plasser)</li> </ul>
Songvaar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kristiansand kommune: 100 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning (2020): ca. 10 millioner</li> <li>Selskap som tilbyr VTA (20 plasser) og AFT (fem plasser)</li> </ul>
ViaPartner	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kristiansand kommune: 100 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning (2020): ca. 18 millioner</li> <li>Selskap som tilbyr VTA (59 plasser)</li> </ul>
<b>Eierstruktur og eierstyring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kristiansand kommune har historisk hatt begrenset aktiv eierstyring av arbeidsmarkedsbedriftene</li> <li>Kommunens eierskapsområde har ansvar for eierstyring og oppfølging</li> <li>Bedriftene har ingen dialog med fagavdelinger for helse og omsorgstjenester i eierstyring</li> </ul>		

Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra kommunene og arbeidsmarkedsbedriftene.



## 2.3 NAV Agder

NAV Agder ble etablert 1. januar 2019 som følge av kommune- og regionreformen og følger opp arbeidsmarkedsbedriftene i Kristiansand og i Agder for øvrig.

### Oppfølging og rapportering

NAV Agder følger opp arbeidsmarkedsbedriftene på faglige organisatoriske problemstillinger, mens de lokale NAV-kontorene (ved tiltaksansvarlige), har den daglige oppfølgingen med bedriftene omkring deltagerne og koordinerer inntak. Ifølge NAV Agder er det ett avtalemøte pr år for å inngå ny avtale, NAV lokal er invitert til disse møtene i tillegg til møter der en går igjennom løsningsbeskrivelser og resultater per bedrift. Utover dette foregår det månedlig resultatrapportering om AFT og årlig statusrapportering om VTA. NAV Agder ønsker å øke hyppigheten av møter som omhandler det faglige.

Endret fokus og nye prinsipper for godkjenning fra NAV har ifølge NAV Agder gjort at en større del av oppfølgingen knytter seg til administrative forhold, som gir relativt mindre ressursbruk på det faglige enn ønsket. I møtene er det likevel diskusjoner om måloppnåelse med fokus på forbedringspotensial i hver virksomhet. NAV Agder har ikke redusert antall VTA-plasser hos noen av bedriftene, men det er gjort nedtrekk i AFT-plasser ut fra behov og tildelt økonomisk ramme. Oppfølgingen reflekterer at det er ulike målgrupper i hver virksomhet, der noen bedrifter har relativt svake brukere.

### Kontakt med øvrige interessenter

NAV Agder sin kontakt med arbeidsmarkedsbedriftene begrenser seg til daglig leder og ansatte i bedriften. Det er sjelden kontakt med øvrige interessenter, f.eks. eiere.

### Nasjonale rammebetingelser og tolkning av regelverk

I senere tid har det ifølge NAV Agder vært et økt fokus på å sikre at et ev overskudd kommer brukerne til gode. Dette gjøres ved å gå igjennom årsrapporter og årsregnskapene og ved å sammenligne dette med tiltaksregnskapene. Bedriftene leverer også en plan for investeringer. NAV Agder har fått ny maler for tiltaksregnskap som har gjort at oppfølgingen den seneste perioden har blitt enklere.

Ved eventuell usikkerhet om tolkning av regelverk sendes det ifølge NAV Agder forespørsel til direktoratet. NAV Agder har god kontakt med fagansvarlige i direktoratet, og det har også blitt opprettet et forum for bistand om juss og revisjon i forbindelse med godkjenningene. Selve godkjenningen skal imidlertid foretas på fylkesnivå.

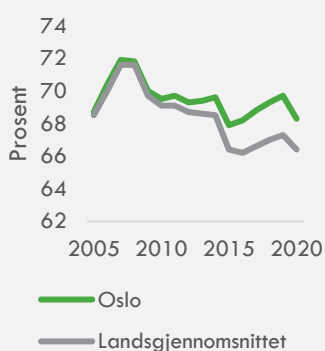
Ved forvaltningen av midlene skal tildelt budsjetttramme benyttes fullt ut, men det er ikke krav fra AVD om et gitt antall tiltaksplasser innenfor for eksempel AFT som fylke skal ha. Tidligere måtte en levere et visst antall AFT-plasser, men nå er det mer fleksibilitet i midlene som brukes. For VTA er det fastsatte budsjetter og plasser. I senere tid har det også blitt et større fokus på VTA-O, som NAV Agder påpeker som positivt i den forstand at en har muligheten til å gi plass til flere.

### 3. Oslo

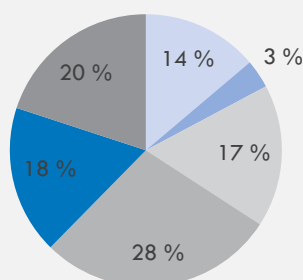
Oslo kommune har eierandeler i seks arbeidsmarkedsbedrifter, hvorav to er heleid av kommunen. Bedriftene er svært forskjellige, både med tanke på størrelse og hvilke arbeidsmarkedstiltak som flestparten av deltagerne deltar på. En del av bedriftene driver også andre tilbud enn arbeidsmarkedstiltak, for eksempel drift av ungdomstilbud for kommunen.

Figur 3-1: Oslo kommune

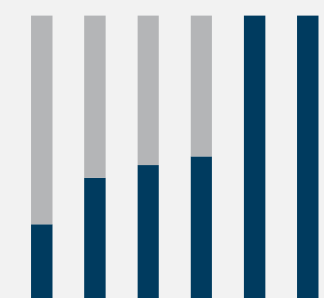
1. Sysselsettingen har falt mindre enn i landet samlet



2. Seks kommunalt eide arbeidsmarkedsbedrifter, hvorav én er mindre enn de øvrige



3. Gjennomsnittlig kommunal eierandel er på 62 prosent. To er heleide.



- Oslo kommunes formelle oppfølging av arbeidsmarkedsbedriftene ligger under Byråd for næring og eierskap.
- Oslo kommune har ikke en egen eierstrategi for arbeidsmarkedsbedriftene. Slike strategier kan være hensiktsmessige for å fastslå langsiktige mål for bedriftene, og spesifisere hvordan bedriften og kommunen skal jobbe for at disse målene realiseres.
- Som i andre kommuner er det potensial for at Oslo kommune i større grad kartlegger mulighetene for å benytte reserverte og inkluderende kontrakter.
- Oslo kommune har en betydelig høyere medfinansieringsandel for VTA enn de andre kommunene i kartleggingen. Det bør vurderes om den høyere medfinansieringsandelen er hensiktsmessig for mest mulig effektiv utnyttelse av ressursene gitt målsetningene til arbeidsmarkedsbedriftene. Et alternativ til høy medfinansieringsandel kan være økt bruk av reserverte eller inkluderende kontrakter.

Kilde: ssb.no, Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra kommunene og arbeidsmarkedsbedriftene.

## 3.1 Begrensninger og muligheter for den enkelte arbeidsmarkedsbedrift

### 3.1.1 OsloKollega

#### Om bedriften

OsloKollega er en arbeidsmarkedsbedrift i Oslo kommune, som både leverer tiltakene varig tilrettelagt arbeid og arbeidsforberedende trening til NAV. Totalt har bedriften 104 deltagere på VTA-tiltaket og 204 deltagere på AFT-tiltaket. Tidligere leverte OsloKollega også andre tiltak til NAV, men en fikk ikke beholde disse etter konkurranseutsetningen for noen år siden.

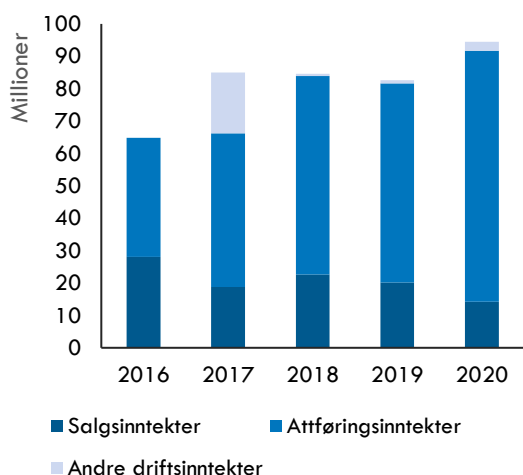
Tabell 3-1: Om OsloKollega AS

OsloKollega AS	
Selskapsstruktur	Aksjeselskap
Eiere	Oslo kommune (43,53%) og øvrige (56,47%)
AFT-plasser	204
Resultatgrad AFT 2020	36%
VTA-plasser	104

#### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Bedriftens totale driftsinntekter har økt i løpet av de siste årene – fra 60 millioner i 2016 til 90 millioner i 2020. Dette er illustrert i Figur 3-2. Brørparten av inntektsøkningen har kommet fra attføringsinntekter, mens salgsinntektene har falt noe i løpet av den samme perioden.

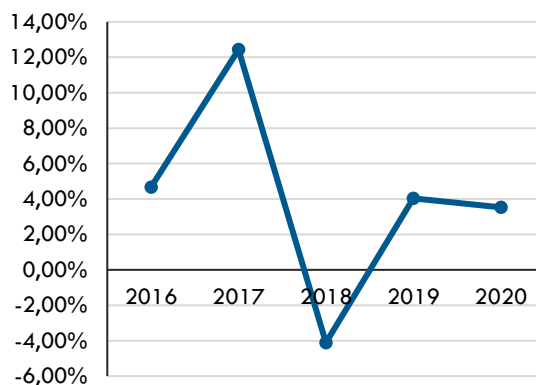
Figur 3-2: Driftsinntekter, OsloKollega AS



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

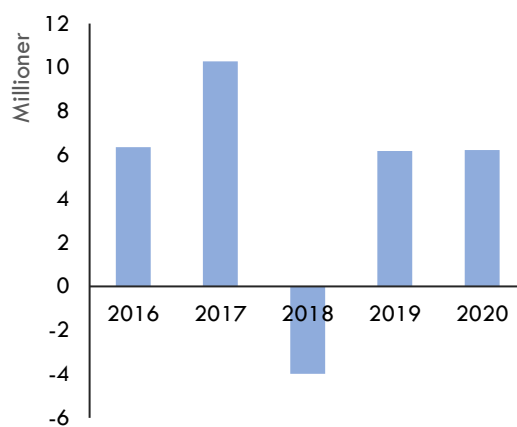
Jevnt over har bedriften levert gode økonomiske resultater med en gjennomsnittlig driftsmargin på cirka 4 prosent og et årsresultat på 6 millioner. 2018 var et unntaksår der bedriften hadde en negativ driftsmargin på -4 prosent og et årsresultat på minus 4 millioner.

Figur 3-3: Driftsmargin, OsloKollega AS



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

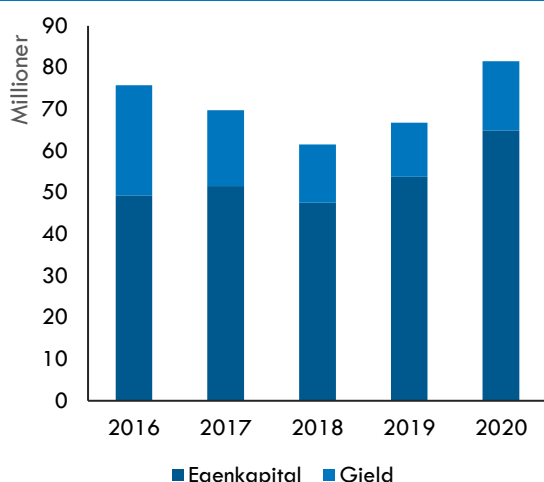
Figur 3-4: Årsresultat, OsloKollega AS



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

Den samlede egenkapitalen og gjelden til bedriften har vært relativt stabile i løpet av de siste fem årene, som illustrert i Figur 3-5.

**Figur 3-5: Egenkapital og gjeld, OsloKollega AS**



**Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.**

### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

OsloKollega er et resultat av en fusjon mellom Ilas As og Itas Amb. Siden fusjonen i 2017 har Oslo vært en av de største leverandørene av arbeidsmarkedtiltak i Oslo kommune, og i forbindelse med kommunes sin strategi om å færre og mer robuste arbeidsmarkedsbedrifter, har også den mindre bedriften ByPro blitt fusjonert inn.

For øyeblikket er OsloKollega inne i en prosess for å bli et konsern. Hovedgrunnen til at selskapet ønsker dette er fordi denne selskapsstrukturen vil tillate bedriften å levere på flere av anbudene til NAV. Organisering i konsern vil også kunne gjøre det enklere å oppfylle kravene som er knyttet til separat bokføring for de ulike tiltakene.

### Kapitalforvaltning og investeringer

OsloKollega har gått godt over tid, og dermed bygget seg opp en robust egenkapital. Bedriften ønsker å bruke dette på å videreutvikle tilbudet til deltagerne, blant annet ved å forbedre den utførelsesfaglige kompetansen til de ansatte. En utfordring er imidlertid at brorparten av egenkapitalen er låst av i de AFT og VTA-spesifikke delene av selskapet, mens OsloKollega selv skulle ønsket at det var mindre bundet opp; representanter fra bedriften opplyser at de er i dialog med NAV om hvordan de kan løse dette.

### Innovasjon

OsloKollega har først og fremst forsøkt å utvikle seg innen det utførelsesfaglige. Deres hovedmålsetting har vært at en større andel av deltagerne, både innenfor både AFT og VTA-tiltaket, skal jobbe i eksterne virksomheter. For å gjøre det mulig har bedriften prioritert å ansette egne ansatte som har

som hovedoppgave å rekruttere potensielle eksterne arbeidsgivere.

### 3.1.2 Fossheim

#### Om bedriften

Fossheim en arbeidsmarkedsbedrift som leverer arbeidsmarkedtiltak, både arbeidsforberedende trening og varig tilrettelagt arbeid. Per i dag har bedriften 40 deltagere i tiltaket arbeidsforberedende trening og 111 deltagere i tilbudet varig tilrettelagt arbeid.

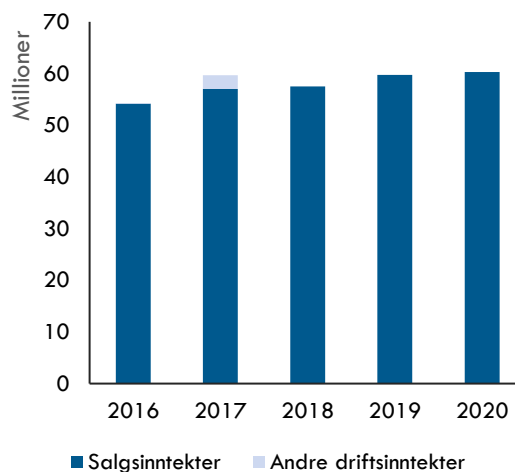
**Tabell 3-2: Om Fossheim AS**

Fossheim AS	
<b>Selskapsstruktur</b>	Aksjeselskap
<b>Eiere</b>	Oslo kommune (51%) og Stiftelsen Fossheim verksteder (49%)
<b>AFT-plasser</b>	40
<b>Resultatgrad AFT 2020</b>	38%
<b>VTA-plasser</b>	111

### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Bedriftens driftsinntekter var relativt stabile i perioden fra 2016 til 2020.

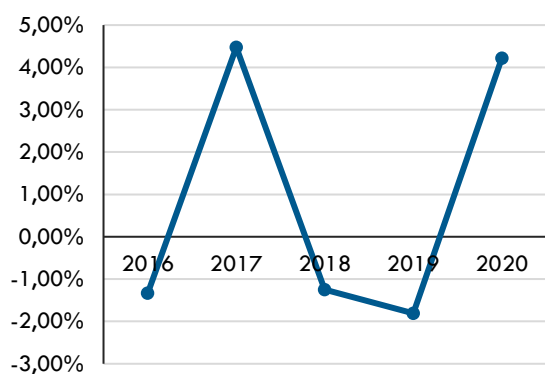
**Figur 3-6: Driftsinntekter, Fossheim AS**



**Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.**

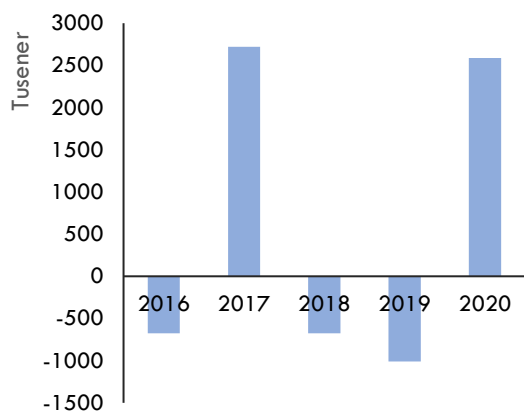
De økonomiske resultatene til bedriften har ikke vært like stabile; noen år har bedriften hatt svake resultater med en driftsmargin under null og negativt årsresultat, og andre år har resultatene vært gode med en positiv driftsmargin og et solid overskudd.

Figur 3-7: Driftsmargin, Fossheim AS



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

Figur 3-8: Årsresultat, Fossheim AS



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

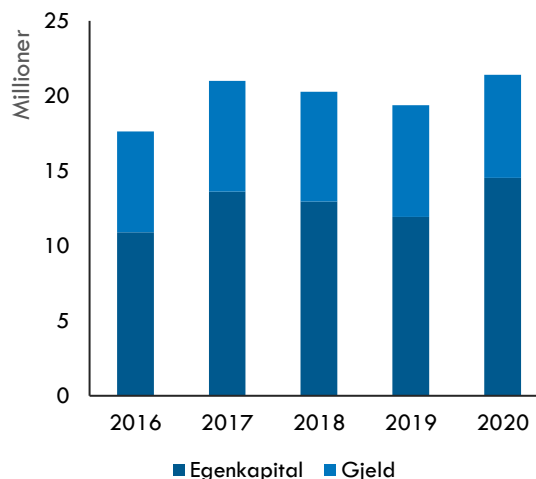
### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

Fossheim er ikke organisert som et konsern. Bedriften oppfyller heller kravspesifikasjonen ved å være organisert i tre avdelinger; én av avdelingene er dedikert til AFT og to er dedikert til VTA, hvorav en av de to avdelingene er særlig rettet mot krevende deltagere. Hvis det skulle bli nødvendig, for eksempel fordi man konkurranseutsetter AFT, så opplyser representanter fra bedriften at de er å klare til å bli et konsern.

### Kapitalforvaltning og investeringer

Selv om bedriften har gått med overskudd de siste to årene, så opplyser representanter fra selskapet at det ikke vært aktuelt å foreta større investeringer de siste årene. Det kommer av at man er på vei bort fra større investeringer av ulike arenaer internt, og jobber med for å finne disse mulighetene eksternt hos allerede etablerte bedrifter

Figur 3-9: Egenkapital og gjeld, Fossheim AS



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Innovasjon

De siste årene har bedriften arbeidet med innovasjon innen det utførelsesfaglige, blant annet ved å sette av 500 000 hvert år til kompetanseheving for de ansatte. Tidligere har en også forsøkt å utvikle nye vare- og tjenesteområder, men dette har blitt nedprioritert de siste årene; en mener det er bedre å plassere deltagere i eksterne virksomheter enn å lage egne tiltaksarenaer.

### 3.1.3 Nordpolen Industrier

#### Om bedriften

Nordpolen Industrier er en mindre arbeidsmarkedsbedrift som holder til i Oslo. Bedriften har totalt 37 tiltaksplasser, hvorav 27 av disse er innen VTA og 10 av disse er innen AFT. En stor del av bedriftens virksomhet er rettet mot produksjon, hvor de blant annet driver med enkel montering og pakking. Bedriften har også et storkjøkken, hvor de blant annet har egenproduksjon av Mask-produkter. En del av bedriftens virksomhet er rettet mer mot markedet, hvor de jobber med vedlikehold og salg. Noen deltagere som har deltidsstilling i ordinære bedrifter.

Tabell 3-3: Om Nordpolen Industrier AS

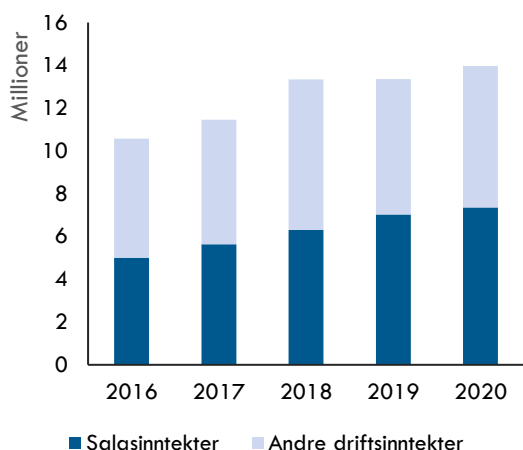
Nordpolen Industrier AS	
Selskapsstruktur	Aksjeselskap
Eiere	Oslo kommune (48%) og Stiftelsen Ragna Ringdals dagsenter
AFT-plasser	10

<b>Resultatgrad AFT 2020</b>	36%
<b>VTA-plasser</b>	27

### Økonomiske resultater

Bedriftens samlede inntekter har økt noe i løpet av de siste fem årene, og økningen har vært relativt likt fordelt mellom salgsinntekter og andre driftsinntekter. Dette illustrerer Figur 3-10.

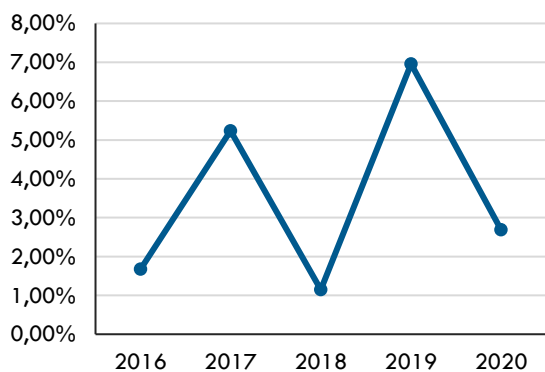
**Figur 3-10: Driftsinntekter, Nordpolen Industrier AS**



**Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.**

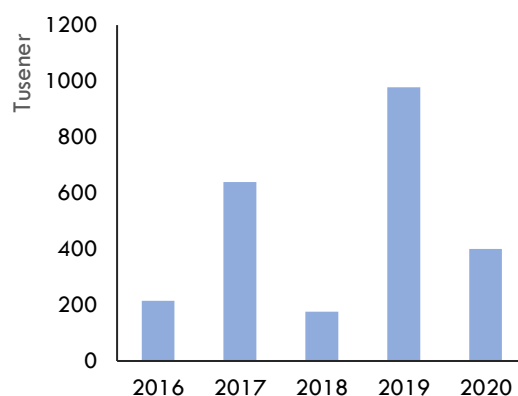
De økonomiske resultatene til bedriften har ikke vært like stabile. Bedriftens driftsresultat og årsresultat var spesielt svake i 2016 og 2018, og spesielt sterke i 2017 og 2019. 2020 var i større grad et normalår.

**Figur 3-11: Driftsmargin, Nordpolen Industrier AS**



**Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.** Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

**Figur 3-12: Årsresultat, Nordpolen Industrier AS**



**Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.**

En stor andel av bedriftens ansatte er på tiltaket varig tilrettelagt arbeid, og den kommunale medfinansieringen av dette er derfor av betydningen for bedriftens økonomiske resultater. De siste årene har den kommunale medfinansieringen av tiltaket vært omkring 68 prosent, langt over det kravet på 25 prosent. Informanter fra bedriften trekker frem at den høye medfinansieringsandelen er nødvendige på grunn av det høye kostnadsnivået i kommunen, både når det kommer til lønnsnivå og leie.

### Måloppnåelse

De siste årene har formidlingsresultatene variert noe jf. NAVs målsetning om 50% overgang til arbeid eller utdanning for deltagere på tiltaket arbeidsforberedende trening. Bedriften har formidling på 50% i 2019, 40% i 2020 og 38% i 2021. Det er verdt å huske på at antallet deltagere på tiltaket er relativt lavt, slik at enkelttilfeller vil gi et uforholdsmessig stort utslag på statistikken. I tillegg har de to siste årene vært preget av pandemi.

### Selskapsstruktur og organisering

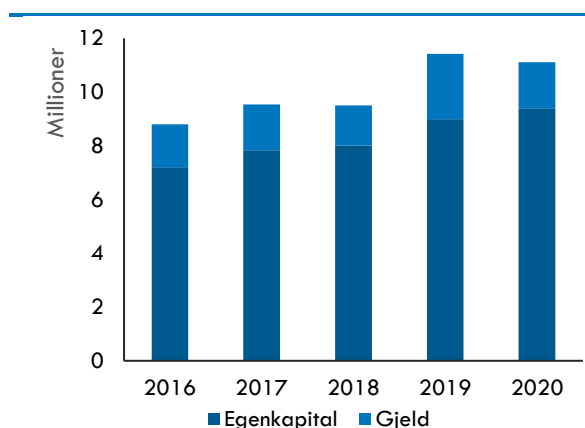
I motsetning til mange andre mindre arbeidsmarkedsbedrifter i Oslo har det ikke vært aktuelt for Nordpolen Industrier å slå seg sammen med noen større bedrifter.

Eierforholdene i bedriften er noe annerledes enn de fleste andre arbeidsmarkedsbedriftene vi har sett på som en del av denne utredningen: kommunen eier bare litt under halvparten av bedriften, mens et dagsenter eier det resterende.

### Kapitalforvaltning og investeringer

Selv om bedriftens økonomiske resultater har variert noe i løpet av de siste årene, så er den økonomiske situasjonen samlet sett relativt god – bedriften har mye egenkapital og lite gjeld, som illustrert i Figur 3-13.

**Figur 3-13: Egenkapital og gjeld, Nordpolen Industrier AS**



**Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.**

### Innovasjon

Bedriften har utviklet seg innen flere områder over tid, blant annet gjennom en endring bort fra pakeoppdrag til økt satsing på egne produkter. Informanten fra selskapet opplyser blant annet at de har forbedret tjenestetilbudet og den faglige oppfølgingen av deltagerne ved å innføre flere veiledningsmetoder og økt tverrfaglig samarbeid. De har også opprettet en stilling som jobbveileder som har ansvaret for etablering og oppfølging av deltagerne i arbeid i ordinære bedrifter.

### Spir AS

#### Om bedriften

Spir AS er en arbeidsmarkedsbedrift som leverer tiltak til NAV, både arbeidsforberedende trening og varig tilrettelagt arbeid. Totalt har bedriften 150 deltagere på tiltaket arbeidsforberedende trening og 43 på tiltaket varig tilrettelagt arbeid. Mange av deltagerne i arbeidsmarkedstiltakene, og spesielt de innenfor arbeidsforberedende trening, får tilbud om, og kan velge tilrettelagte læreløp, bistand fra pedagoger for å «tette igjen hull» fra tidligere skolegang, eller har undervisning i norsk og spesielt yrkesnorsk. Bedriften har mange minoritetsspråklige søkere som også har helseutfordringer, og mange yngre søkere fra NAV.

Totalt har bedriften 11 fagbrevsområder og har lærlinger fra AFT-tiltaket, og også fra de som er tiltaksansatte i VTA, flere av disse er praksiskandidater. Alle som får tilbud om læreplasser i Spir, står et godt stykke unna arbeidslivet, ordinære lærlinger har bedriften ikke.

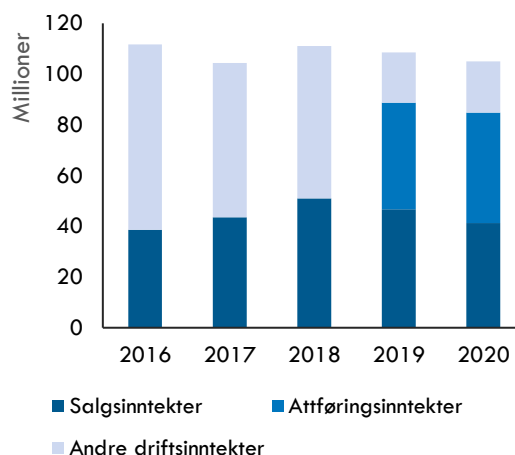
**Tabell 3-4: Om Spir AS**

Spir AS	
<b>Selskapsstruktur</b>	Konsern
<b>Eiere</b>	Oslo kommune (100%)
<b>AFT-plasser</b>	150
<b>Resultatgrad AFT 2020</b>	44%
<b>VTA-plasser</b>	43

### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Bedriften har hatt stabile driftsinntekter de siste fem årene. Andelen salgsinntekter har også vært relativt stabilt, mens fordelingen mellom attføringsinntekter og andre driftsinntekter har variert noe (Figur 3-14). Det skyldes spesielt at NAV la om tiltaksregelverket i 2016 med virkning fra 2017. Noe som gjorde at fire av de seks tiltakene Spir var godkjente for å tilby ble gjort om til anbud (to) Og to av tiltakene ble lagt ned. Bedriften mistet over 8 millioner i attføringsinntekter som følge av dette. Noe som gjorde utslag på årsresultatet i 2017.

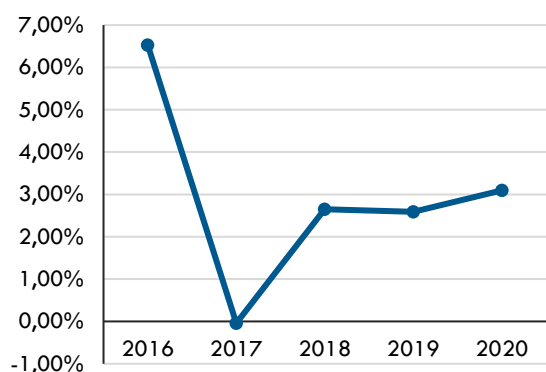
**Figur 3-14: Driftsinntekter, Spir AS**



**Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.**

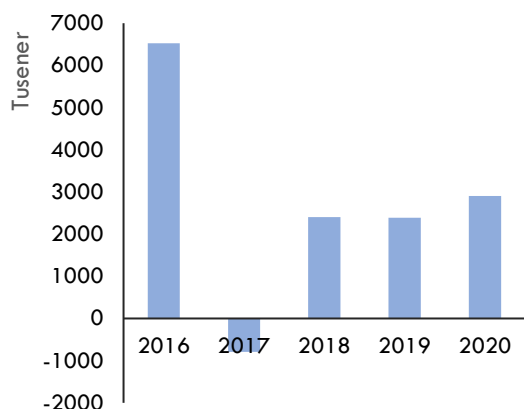
De økonomiske resultatene til bedriften har vært relativt gode de siste fem årene; i snitt har bedriften hatt en driftsmargin på nærmere 3 prosent og et årsresultat 2.5 millioner i perioden fra 2016 til 2020, og de siste tre årene har de økonomiske resultatene vært nære dette snittet også.

**Figur 3-15: Driftsmargin, Spir AS**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

**Figur 3-16: Årsresultat, Spir AS**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

Spir ble etablert 16 mai i 1959 og er den tredje eldste attføringsbedriften (arbeidsmarkedsbedriften) i landet. Opprinnelig var hovedandelen av deres deltagere i varig tilrettelagt arbeid (og forløpere av senere tiltak i regi av NAV (tidligere Aetat), men etter flere sammenslåinger og regelverksendringer i NAV har bilde endret seg. Spesielt gjennom 1990 og 2000 tallet. Per i dag er brorparten av deltagerne i tiltaket arbeidsforberedende trening.

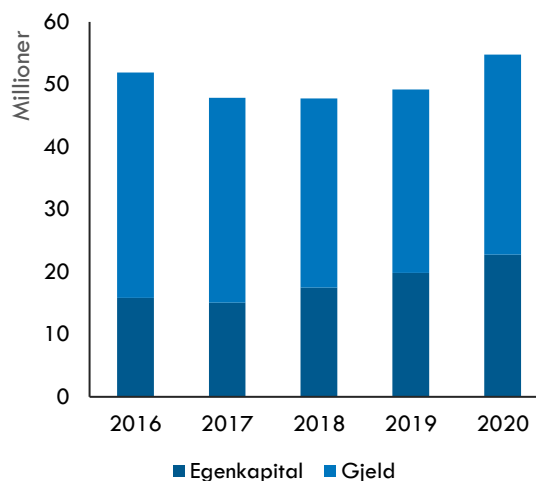
Bedriften er i dag organisert som et aksjeselskap og er inne i en prosess for å bli et konsern fra 01.01.22. Det nye konsernet vil bestå av to datterselskapet, hvor den ene er tiltaksgodkjent av NAV. Det andre selskapet tilbyr tjenester i nær slekt med samfunnsoppdraget, men har ikke forhåndsgodkjente tiltak fra NAV. Selskapet opplyser at det er nødvendig å endre til en konsernstruktur for å kunne

imøtekomme krav og nye prinsipper fra NAV og EØS-regelverket og slik at de statlige overføringene til de skjermede tiltakene lett kan kontrolleres innenfor et selskap av NAV, og ikke kryss subsidierer andre tilbud i bedriften.

### Kapitalforvaltning og investeringer

Bedriften sin samlede egenkapital og gjeld har vært stabile de siste fem årene.

**Figur 3-17: Egenkapital, Spir AS**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

Hovedandelen av bedriftens virksomhet foregår utefra et bygg som bedriften selv eier. Bygget er relativt gammelt og ble bygget av Norsk Folkehjelp for denne type virksomhet i 1958. Tidligere AS Varbas, når Spir har vært i bygget hele veien. Det har derfor vært nødvendig å sette av en del egenkapital til oppgraderinger de seneste årene. Det er gjort en god del de siste to årene og det er planlagt betydelige oppgraderinger i 2022. Plan og Bygningsetaten godkjente en rammeavtale i august 2021, etter lang ventetid. Nå ventes det bare på igangsettingstillatelse, men de vet nå at de får den.

### Innovasjon

Bedriften har over tid utviklet seg innenfor en rekke virksomhetsområder, deriblant søm og redesign, lager og logistikk, grafisk og print, IKT-avdeling, kantine og catering, Jobbfukt, mekanisk verksted, bilverksted og vaktmestertjenester for å nevne de fleste. Innenfor flere av virksomhetsområdene, har det vært nødvendig å foreta investeringer for å kunne holde tritt med utviklingen i bransjen og for å skape gode læringsarenaer for tiltaksdeltakere i AFT (læreløp) og de som skal ha varig tilrettelagt arbeid.

Spesielt innenfor grafisk og print og det mekaniske verkstedet, koster maskiner og utstyr mer enn i andre produksjonsområder bedriften har. Spir Mekanisk er i



dag godkjent for fire fagbrevområder og kan ha inntil 10 lærlinger, grafisk og print er godkjent for to områder, og IKT tar også imot inntil 4 lærlinger i IKT-servicemedarbeiderfaget. Spir bil har opp mot 10 lærlinger i tilrettelagte løp av gangen.

En opplever at det er viktig å følge med i tiden for at tiltaksdeltagere både skal være bedre faglig forberedt og å komme seg ut og over i det ordinære arbeidslivet med lønn. Da er det viktig med styrket kompetanse slik at de også forblir i jobb.

### 3.1.4 Oslo Produksjon og Tjenester AS

#### Om bedriften

Oslo Produksjon og Tjenester As (OPT) er en arbeidsmarkedsbedrift som leverer tiltak til NAV, både arbeidsforberedende trening og varig tilrettelagt arbeid. Totalt har bedriften 20 deltagere på tiltaket arbeidsforberedende trening og 165 på tiltaket varig tilrettelagt arbeid, hvorav 27 av disse er kommunalt finansierte.

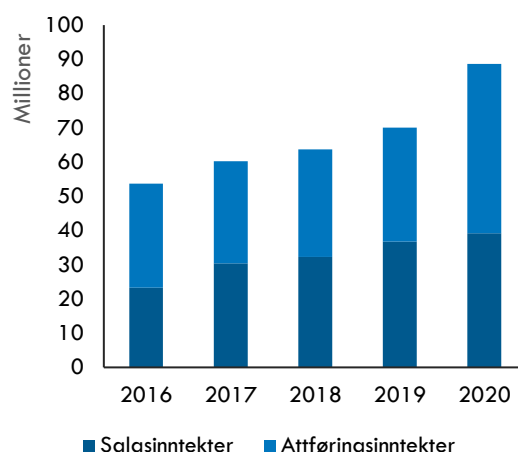
Tabell 3-5: Om Oslo Produksjon og Tjenester AS

Oslo Produksjon og Tjenester AS	
Selskapsstruktur	Aksjeselskap
Eiere	Oslo kommune (100%)
AFT-plasser	20
Resultatgrad AFT 2020	52%
VTA-plasser	165(27)

#### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Bedriften har hatt en jevnt økende driftsinntekter de siste fem årene, hvor økningen har vært relativt likt fordelt mellom salgs- og attføringsinntekter (Figur 3-18). Den betydelige økningen i driftsinntekter fra 2019 til 2020 må forstås i lys av at to mindre virksomheter ble fusjonert inn i selskapet.

Figur 3-18: Driftsinntekter, OPT AS

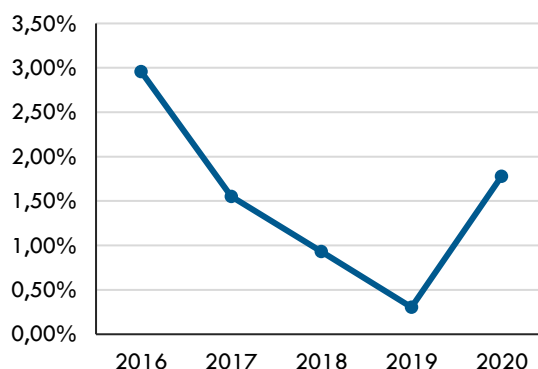


Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

Samtidig som driftsinntektene var jevnt økende, så ble de økonomiske resultatene til bedriften stadig svakere.

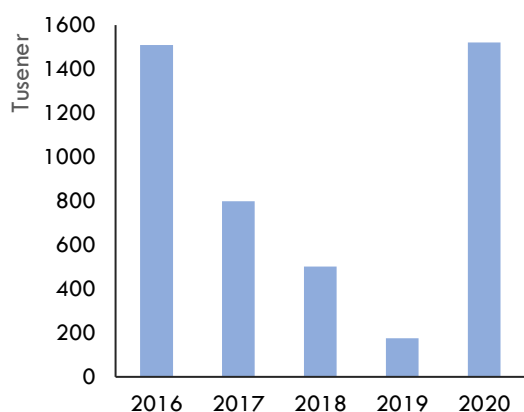
Det økonomiske resultatene nådde sitt bunnpunkt i 2019 hvor driftsmarginen var omkring 0,3 prosent og årsresultatet i underkant av 200 000 kroner. De svake resultatene kan i stor grad forklares ved økte utgifter i forbindelse med fusjon, herunder konsulent tjenester, revisjon og lignende. I 2020 så de økonomiske resultatene til bedriften bedre ut igjen, både målt i driftsmargin og årsresultat.

Figur 3-19: Driftsmargin, OPT AS



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

Figur 3-20: Årsresultat, OPT AS



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

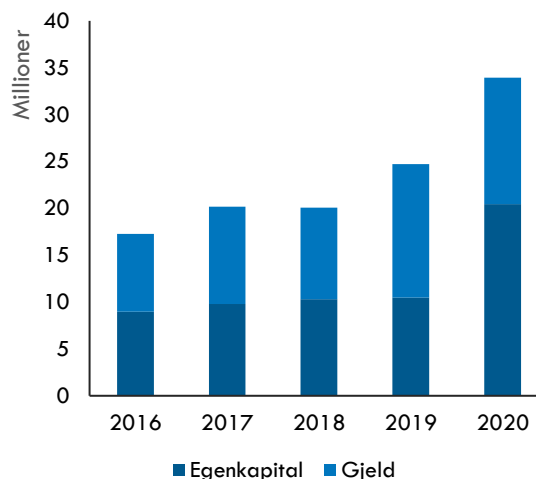
I 2012 ble det foreslått å samle alle arbeidsmarkedsbedriftene i Oslo kommune til én stor enhet for å gjøre de mer bedriftene robuste. De aller fleste arbeidsmarkedsbedriftene var negative til dette, inkludert OPT. Til slutt ble forslaget skrotet.

I løpet av de tre siste årene har imidlertid to mindre arbeidsmarkedsbedrifter med tilhold i Oslo kommune, henholdsvis Balder Tekstil AS og Gamle Oslo Tre og Tekstil AS, blitt fusjonert inn i OPS. Kom i stand etter et ønske fra Oslo kommune om å gjøre de to mindre bedriftene mer robuste. Sammenslåing er også fordelaktig for OPT da det gjør at deltagere kan hospitere hos de andre.

### Kapitalforvaltning og investeringer

Bedriften sin totale egenkapital var relativt stabil fra 2016 til 2019, men økte betydelig i forbindelse med at OPT fusjonerte med to mindre bedrifter i 2020. Den samlede gjelden til bedriften var stabil fra 2016 til 2018, men økte i 2019 (Figur 3-21).

Figur 3-21: Egenkapital og gjeld, OPT AS



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

Etter som de har blitt større har bedriften fått flere utestående fordringer. En ting som har bidratt er eksempelvis at de har foretatt en større ombygging for å kunne huse lageret til flere nettbutikker, som de drifter for ulike kunder Videre har det foretatt relative store investeringer i utstyr som er nødvendig for demontering av elektrisk avfall, som de også utfører for en kunde.

### Innovasjon

Bedriften har over tid utviklet seg innenfor en rekke virksomhetsområder. Ifølge selskapet så er det stor etterspørsel etter deres tjenester, og de skulle gjerne fortsatt å gå inn i nye virksomhetsområder; utfordringen er at de får tildelt for få plasser, både i arbeidsforberedende trening og varig tilrettelagt arbeid, så de har ikke ressurser nok til å utvide mer.

### 3.1.5 Unikum AS

#### Om bedriften

Unikum AS er en arbeidsmarkedsbedrift i Oslo kommune, som leverer tiltakene varig tilrettelagt arbeid og arbeidsforberedende trening. Bedriften har henholdsvis 82 deltagere på VTA-tiltaket og 136 deltagere på AFT-tiltaket. I tillegg har selskapet nylig fått tilslag på et anbud hvor de skal levere opplæring med støtte; tiltaket skal sørge for at de som er i opplæring skal få den støtten de trenger til å fullføre.

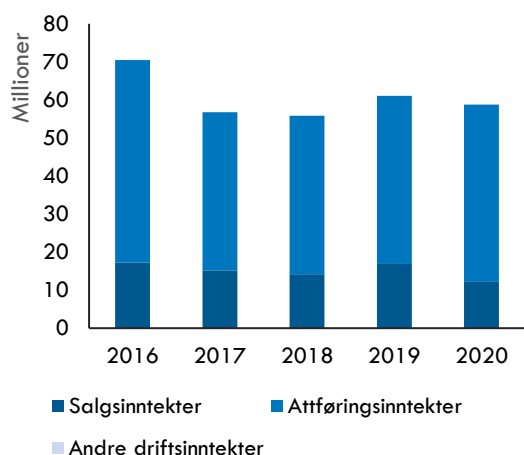
Tabell 3-6: Om Unikum AS

Unikum AS	
Selskapsstruktur	Aksjeselskap
Eiere	Oslo kommune (27,36%) og Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo (72,64%)
AFT-plasser	136
Resultatgrad AFT 2020	44%
VTA-plasser	82

### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Bedriftens driftsinntekter har vært relativt stabile den siste femårsperioden, og vært relativt likt fordelt mellom salgs- og attføringsinntekter (Figur 3-18).

Figur 3-22: Driftsinntekter, Unikum AS

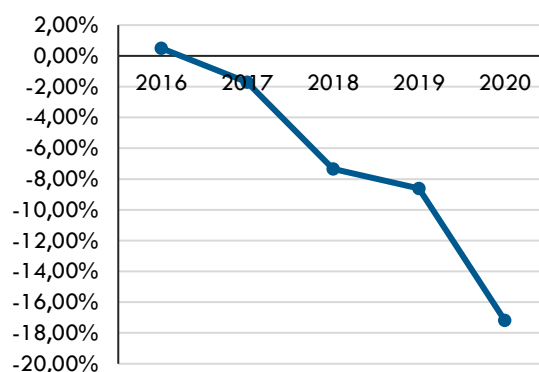


Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

De økonomiske resultatene har ikke vært like forutsigbare. Bedriften har gått fra en driftsmargin og et årsresultat rundt null i 2016 og 2017, til svært negative økonomiske resultater i perioden fra 2018 til 2020.

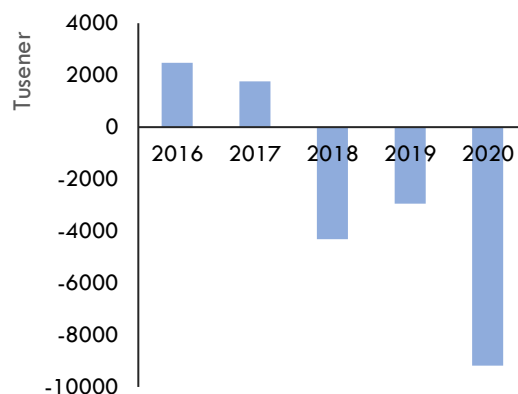
Resultatene var på sitt aller svakeste i 2020 med en driftsmargin på -17 prosent og et årsresultat på minus 9 millioner. Da driftsinntektene har vært relativt stabile, så må forverringen av bedriftens økonomiske stilling forklares ved at kostnadsbilde har endret seg i løpet av perioden.

Figur 3-23: Driftsmargin, Unikum AS



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

Figur 3-24: Årsresultat, Unikum AS



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

Unikum er et resultat av en fusjon mellom Unikum Indico AS i 2007.

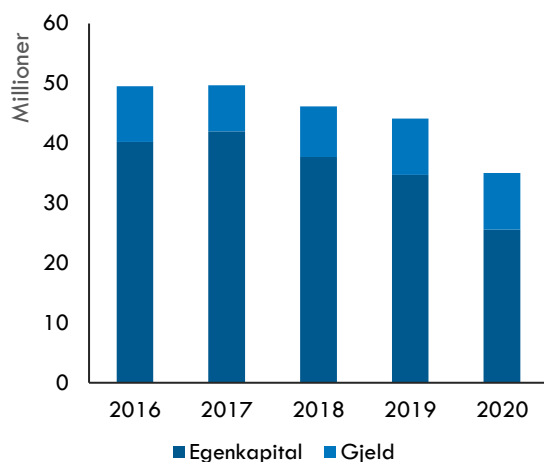
Per i dag er selskapet den arbeidsmarkedsbedriften i Oslo hvor kommunen har lavest eierandel - i underkant av 30 prosent. Det er Stiftelsen Kirkens Bymisjon i Oslo som eier de øvrige eierandelene i selskapet. Representanter fra selskapet opplyser at det å ha en stor idealistisk eier ikke er en utfordring, men snarere en styrke; det gir en verdimegig rettesnor for mye av virksomheten.

### Kapitalforvaltning og investeringer

Unikum har levert relativt svake økonomiske resultater i en lengre periode, noe som har gitt seg utslag i at egenkapitalen har falt (Figur 3-25). Som følge av de svake økonomiske resultatene har ikke bedriften hatt mulighet til å foreta større investeringer. Dett er

gjennomført kostnadsbesparende tiltak, blant annet flytting til mindre lokaler i 2021

**Figur 3-25: Egenkapital og gjeld, Unikum AS**



**Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.**

### Innovasjon

Bedriften har de senere årene startet opp med flere nye tiltak for som har krevd betydelige investeringer. Målet har vært å utvide tiltaksarenaene og å bedre den økonomiske handlekraften. Disse tiltakene har dessverre ikke gitt det økonomiske resultatet som var målet. Årsakene til det er flere. Hovedfokuset per nå er, ifølge representanter fra selskapet, å ta nødvendige grep for å forbedre den økonomiske situasjonen.

## 3.2 Kommunens eierstyring

### Kommunens organisering

Oslo kommune er organisert i ulike byrådsavdelinger, hvor byrådsavdelingen for næring og eierskap har ansvaret for den formelle oppfølgingen av arbeidsmarkedsbedriftene. Byrådsavdeling for arbeid, integrering og sosiale tjenester har ansvar for en del virkemidler og det arbeidsmarkedsfaglige.

### Eierstrategi og oppfølging

Kommunes eieroppfølging av arbeidsmarkedsbedriftene er i utgangspunktet lik eieroppfølging av andre selskaper kommunen har eierskap i. Kort oppsummert går eieroppfølgingen ut på å utnevne styremedlemmer via generalforsamlingen og å ha halvårlige kontaktmøter med daglig leder og styreleder. I tillegg har kommunen og arbeidsmarkedsbedriften noe uformell kontakt, blant annet ved at arbeidsbyråden og næringsbyråden har besøkt bedriftene flere ganger.

Byrådet har også vedtatt en målsetning om at kommunen i større grad skal bruke reserverte kontrakter. Det er imidlertid uklart, ifølge representanter fra kommunen, hvem som skal følge opp denne målsetningen. En kandidat kan være Utviklings- og kompetanseetaten, som har fått flere ansatte som skal arbeide med samfunnsansvar, herunder reserverte kontrakter.

### Valg av finansieringsmodell og organisering for arbeidsmarkedsbedrifter

I løpet av de siste årene har man gått fra 9 til 6 bedrifter i Oslo, ved at små arbeidsmarkedsbedrifter har fusjonert inn i større virksomheter. Konsidereringen har blitt ønsket av bedriften selv, først og fremst fordi det har blitt vanskeligere for små bedrifter å holde seg oppdatert på rammeverk, og kommunen har lagt til rette for at bedriftene skal få det de ønsker.

### Særlig om medfinansieringsandel

Oslo har en svært høy medfinansieringsandel på VTA sammenlignet med andre kommuner – i snitt betaler kommunen 68 prosent mens minstekravet er 25 prosent og det nasjonale snittet er 25 prosent. Informanter fra kommunen opplyser at de har forsøkt å finne forklaringen på dette. De har skissert tre mulige forklaringer: Bedriftene i Oslo (i) har fått bedre gjennomslag i forhandlingene med bydelene enn bedrifter andre steder i landet, (ii) står ovenfor høyere leieutgifter enn andre bedrifter, eller (iii) står ovenfor høyere lønnsutgifter enn andre bedrifter.

**Tabell 3-7 Oppsummering Oslo**

	Eierandeler	Beskrivelse
Oslo Produksjon og Tjenester AS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oslo kommune: 100 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning: 88 600 000 (2020)</li> <li>Resultat: 1 500 000 (2020)</li> </ul>
OsloKollega AS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oslo kommune: 43,53 %</li> <li>Blindemissionen, Gustav Otto Borch-Nielsen, Lars Olav Dybsjord, Møller Medvind AS, øvrige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning: 94 500 000 (2020)</li> <li>Resultat: 3 300 000 (2020)</li> </ul>
Spir Oslo AS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oslo kommune: 100 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning: 104 900 000 (2020)</li> <li>Resultat: 3 200 000 (2020)</li> </ul>
Fossheim AS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oslo kommune: 51 %</li> <li>Stiftelsen Fossheim Verksteder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning: 60 300 000 (2020)</li> <li>Resultat: 2 500 000 (2020)</li> </ul>
Unikum AS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oslo kommune: 27,36 %</li> <li>Stiftelsen Kirkens Bymisjon Oslo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning: 58 700 000 (2020)</li> <li>Resultat: -10 100 000 (2020)</li> </ul>
Nordpolen industrier AS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oslo kommune: 48 %</li> <li>Stiftelsen Ragna Ringdals dagsenter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning: 14 400 000</li> <li>Resultat: 400 000</li> </ul>
<p><b>Eierstruktur og eierstyring</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Den formelle oppfølgingen av arbeidsmarkedsbedriftene i kommunen ligger hos bydelsavdelingen næring og eierskap.</li> <li>I utgangspunktet er oppfølging av arbeidsmarkedsbedriftene lik oppfølgingen andre bedrifter som kommunen har eierskap i får.</li> <li>Per dags dato foreligger det ingen eierskapsstrategi for arbeidsmarkedsbedriftene.</li> </ul>		

Kilde: ssb.no, Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra kommunene og arbeidsmarkedsbedriftene.

### 3.3 NAV Oslo

I NAV Oslo er oppfølgingen av arbeidsmarkedsbedriftene lagt til tiltaksenheten. Fire personer jobber med oppfølging med totalt 14 arbeidsmarkedsbedrifter, og alle bedriftene har en av disse som kontaktperson.

#### Oppfølging og rapportering

Oppfølgingen av bedriftene skjer gjennom minimum to formelle oppfølgingsmøter i året, samt gjennom løpende dialog gjennom året. Tema for de formelle oppfølgingsmøtene er innhold i tjenestene, resultater og kvalitet i oppfølgingen av brukerne, innsøking til ventelister og økonomien i bedriftene. De går også gjennom veiledermatrisen, og normene på bemanning på henholdsvis AFT og VTA.

Den uformelle dialogen omhandler mer aktuelle ting, som for eksempel nye smitteverntiltak. NAV Tiltak Oslo mottar også månedlige resultatrapporter fra bedriftene, og ukentlige oversikter over hvem som har startet og sluttet i tiltak.

I sin kontakt med arbeidsmarkedsbedriftene har NAV Tiltak Oslo fokus på kvalitet. Det innebærer blant annet å kartlegge gode ideer til måter å jobbe på, og videreformidle dette til andre virksomheter. Ett

tema som har vært på agendaen er bruken av ordinært arbeidsliv i VTA. I enkelte virksomheter har NAV Tiltak Oslo også gjennomført en mer systematisk kvalitetsevaluering.

Oppfølgingen er basert på dialog og innsendt rapportering. NAV Tiltak Oslo har for eksempel ennå ikke sagt opp tiltaksplasser på grunn av svak formidling til arbeid. Strategien for å heve kvaliteten ved arbeidet i arbeidsmarkedsbedriftene har først og fremst vært tett oppfølging og samtaler om tiltak og grep som kan føre til kvalitetsforbedringer.

#### Kontakt med øvrige interessenter

NAV Tiltak Oslo har først og fremst kontakt med daglig leder og faglige ledere i virksomhetene, men styreledere har deltatt i møter i forbindelse med større sakskompleks, som for eksempel omorganisering.

Det har også vært møter med Byrådsavdelingen for næring og eierskap i Oslo kommune, om regelverksfortolkning og om faglige tema. Det har også vært dialog med Byrådsavdelingen for arbeid, integrering og sosiale tjenester om tilrettelagt arbeid for utviklingshemmede.

### Nasjonale rammebetingelser og tolking av regelverk

Kravet til konsernorganisering har krevd mye innsats den siste tiden, både fra NAV og fra arbeidsmarkedsbedriftene selv. NAV Tiltak Oslo har rådført seg med Arbeids- og velferdsdirektoratet om

fortolkingen av regelverket, og har ikke utformet egne presiseringer eller prinsipper på egen hånd.

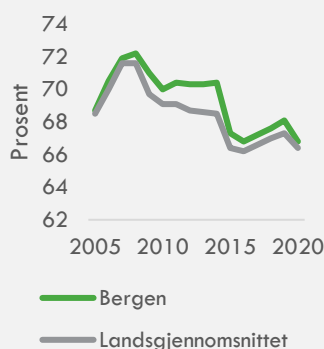
De nye kravene har stilt nye krav til NAV Tiltak Oslo når det gjelder kompetanse. Kompetansebehovet har blant annet ført til kjøp av juridiske tjenester i markedet.

## 4. Bergen

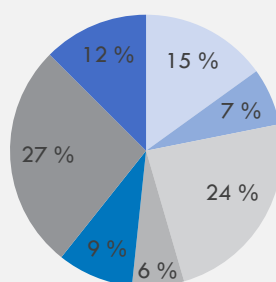
Bergen har eierskap i syv arbeidsmarkedsbedrifter, som samtlige er organisert som aksjeselskaper. Bedriftene er spredt geografisk i kommunen og har ulik differensiering både når det gjelder andelen av virksomheten som er på NAV-tiltak og på tvers av disse. ALF, Bjørkhaug, Midtun vekst, Nordnes Verksteder og Spekter pluss er heleid av kommunen, mens A2G Gruppen og Grønnevikken har flere andre eiere.

Figur 4-1: Bergen kommune

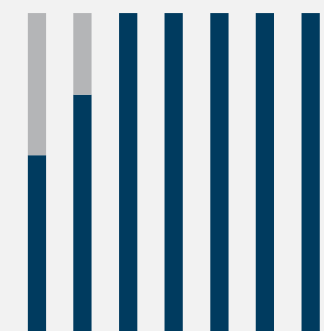
1. Har tidvis hatt sysselsetting noe høyere enn landsgjennomsnittet



2. Har eierandeler i syv arbeidsmarkedsbedrifter, med varierende antall tiltaksdeltakere



3. Gjennomsnittlig eierandel er 90 prosent. Fem bedrifter er heleid av kommunen



- Bergen kommune har ikke hatt tradisjon for aktiv eierstyring, men det er utarbeidet en eierskapsmelding som skal på strategisk og prinsipielt nivå danne grunnlaget for kommunens eierskapspolitikk. Denne skal samlet sett gi et mer konkret budskap fra kommunen som eier med tanke på hva som forventes av det enkelte selskap eller gruppe av selskaper. Det er eierskap konsern under byrådsavdelingen for finans, næring og eiendom som har ansvaret for oppfølgingen av eierskapet av arbeidsmarkedsbedriftene.
- Det er mange arbeidsmarkedsbedrifter i Bergen, hvorav tre er relativt små sammenlignet med de øvrige i kommunen. Det er trolig muligheter for økt samhandling mellom arbeidsmarkedsbedriftene, og da særlig de tre mindre, slik at en potensielt kan oppnå samdrifts- og stordriftsfordeler i tiltaksarbeidet og øvrig virksomhet.
- Det er varierende i hvilken grad Bergen kommune samarbeider med arbeidsmarkedsbedriftene om bedre dekning av kommunens behov. Dermed synes det å være ytterligere muligheter for å utnytte arbeidsmarkedsbedriftenes kompetanse, kapital og kapasitet.
- Bergen kommune benytter i dag reserve- og inkluderende kontrakter, og har utarbeidet en instruks for bruk av disse.

Kilde: ssb.no, Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra kommunene og arbeidsmarkedsbedriftene.

## 4.2 Begrensninger og muligheter for den enkelte arbeidsmarkedsbedrift

### 4.2.1 A2G Gruppen

#### Om bedriften

A2G er et konsern med A2G Gruppen AS som morselskap og med seks datterselskaper (se boks), er en av de største arbeids- og inkluderingsbedriftene i Vestland Fylke. Konsernets virksomhet er lokalisert både i Vestland og Rogaland. A2G Eiendomsdrift AS tilbyr ordinære og arbeidsrettede tjenester innen vedlikehold av egne bygg, eksternt vedlikeholdsarbeid og drift av kantiner og renholdstjenester. A2G Logistikk AS gjennomfører ordinære og arbeidsrettede tjenester innen transport og logistikk i Vestland. A2G Profilering AS tilbyr ordinære og arbeidsrettede tjenester gjennom salg av skilt, dekor, gravering og grafiske tjenester. Sentrallageret AS er et eiendomsselskap som kun driver med utleie. DNA Kompetanse AS er et relativt nytt selskap som bistår private- og offentlige virksomheter med å forebygge sykefravær gjennom kompetanseheving og digitale verktøy.

Tabell 4-1: Om A2G Gruppen

A2G Gruppen	
<b>Selskapsstruktur</b>	Konsern med morselskapet A2G Gruppen AS med seks datterselskaper: <ul style="list-style-type: none"> <li>A2G Eiendomsdrift AS</li> <li>A2G Logistikk AS</li> <li>DNA Kompetanse AS</li> <li>A2G Kompetanse AS</li> <li>A2G Profilering AS</li> <li>Sentrallageret AS</li> </ul>
<b>Eiere</b>	Bergen kommune: 55,45% Bergen Revmatikerforening: 9,09% Rasmus Meyers Legats: 5,68% FFO Rogaland: 5,68% LHL Drøbak/Frogn: 5,68% Øvrige: 18,41%
<b>AFT-plasser</b>	90
<b>Resultatgrad AFT 2020</b>	52%
<b>VTA-plasser</b>	5

A2G Kompetanse drifter en rekke arbeidsmarkeds-tiltak på oppdrag fra NAV, herunder har de 90 AFT-plasser og 5 VTA-plasser. A2G har valgt å fokusere mer på de anbudsutsatte tiltakene, dermed utgjør AFT og VTA kun en liten del av aktiviteten i selskapet.

#### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Salgsinntektene utgjør største delen av A2G-konsernets driftsinntekter, og i 2020 var salgsinntektene på om lag 119 millioner, mens attføringsinntektene var i underkant av 40 millioner. Som vist i Figur 4-2 har attføringsinntektene vært relativt stabile siden 2017, mens salgsinntektene har økt noe.

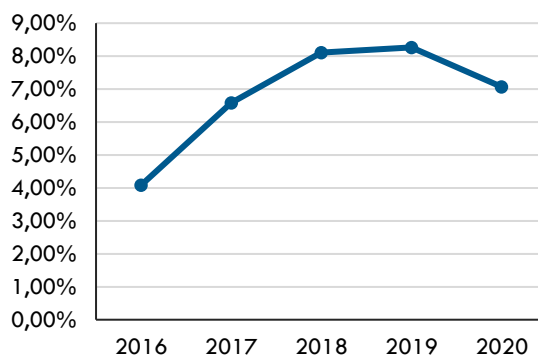
Figur 4-2: Driftsinntekter, A2G Gruppen



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

A2G Gruppen sine økonomiske resultater har variert noe i femårsperioden mellom 2016 og 2020. Det kan observeres at driftsmarginen har økt frem til 2020, hvor den faller noe (Figur 4-3).

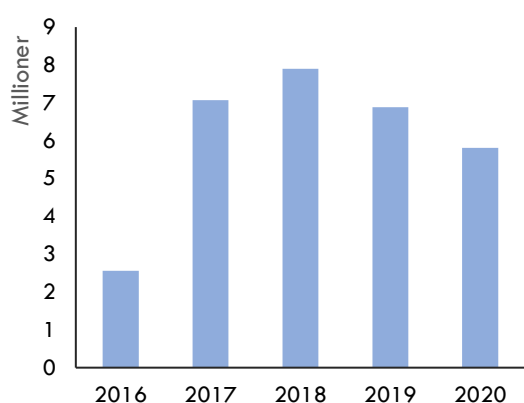
Figur 4-3: Driftsmargin, A2G Gruppen



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.



Figur 4-4: Årsresultat, A2G Gruppen

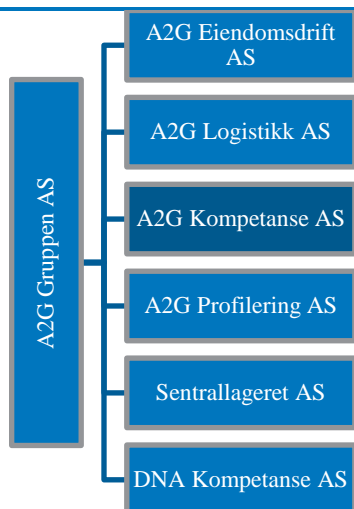


Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

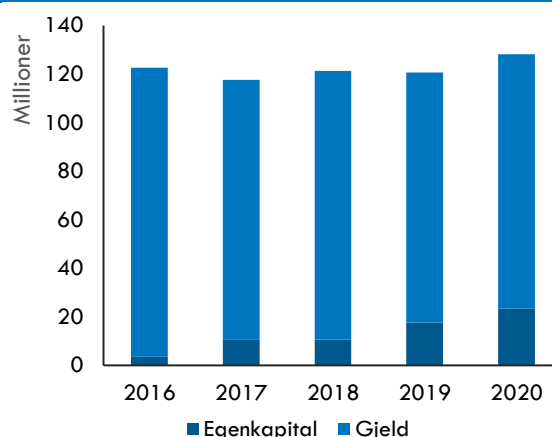
A2G AS ble startet i 1966, og har over tid overtatt flere andre arbeidsmarkedsbedrifter. I 2008 ble selskapet etablert som et konsern, og de har de siste årene vært gjennom en omorganisering. Dagens konsernstruktur er vist i Figur 4-5. I figuren er selskapet som har tiltak for NAV vist i mørkeblå

Figur 4-5: Konsernstruktur A2G Gruppen AS



Totalkapitalen til A2G Gruppen har variert noe i femårsperioden 2016 til 2020. Gjelden utgjør en stor andel av totalkapitalen alle årene, samtidig har egenkapitalen økt fra 3,5 millioner i 2016 til 23,4 millioner i 2020 (Figur 4-6).

Figur 4-6: Egenkapital og gjeld, A2G Gruppen



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Investeringer og innovasjon

Tidligere hadde bedriften stort fokus på arbeidspraksis internt i bedriften, eksempelvis reparasjon og utsendelse av Timex klokker, produksjon av bilskilt, mekanisk industri, elektronikkproduksjon, fotomappeavdeling, graveringsavdeling, kontor/administrasjon, logistikk, grafisk trykk, tekstiltrykk og webdesign. I senere tid har bedriften hatt et økt fokus på eksternt arbeidspraksis, og etter at rammebetingelsene fra NAV endret seg tok selskapet et valg om å satse på de anbudsutsatte tiltakene i stedet for VTA.

Selskapet oppgir at det ikke har vært noe innovasjon i betydelig grad med tanke på tiltaksarrangering, men de har blant annet har et veldig godt samarbeid med IKEA. Her har de flere praksisplasser, og IKEA har i ettertid ansatt flere av de som har vært inne på AFT-tiltaket.

#### 4.2.2 ALF

##### Om bedriften

ALF, Senter for arbeidslivforberedelser, er en arbeidsmarkedsbedrift som gjennomfører tiltak for NAV, både varig tilrettelagt arbeid (VTA) og arbeidsforberedende trening (AFT). I dag har ALF 60 AFT-plasser og 29 VTA-plasser. I tillegg til NAV-tiltakene har ALF rundt 80 kommunale VTA-plasser. Videre har de en rekke andre tiltak og prosjekter i samarbeid med NAV, Bergen kommune, Kriminalomsorgen og andre aktører innen behandling og rehabilitering.

De har flere VTA-avdelinger, herunder Verkstedet som produserer ulike produkter i tre på bestilling, Snippen som er et skjortevaskeri, og ALF i Andre som har ulike arbeidsoppgaver innen tekstil og søm. Sistnevnte avdeling har også ansvaret for å drifte ALF-butikken, hvor produktene som produseres i de ulike

avdelingene selges. I tillegg samarbeider ALF med private og offentlige virksomheter som tilbyr tilpassede enkeltarbeidsplasser for VTA-ansatte som mestrer en arbeidssituasjon ute i en ordinær bedrift.

Innen AFT har de en IT- og grafisk avdeling hvor deltakerne gis opplæring og trening innen programmering, UX-design og grafisk design. Videre driver de Klosterhagen hotell, hvor det er mulighet for arbeidstrening innen alle områdene som inngår i hoteldrift, som blant annet kjøkken, resepsjon og renhold.

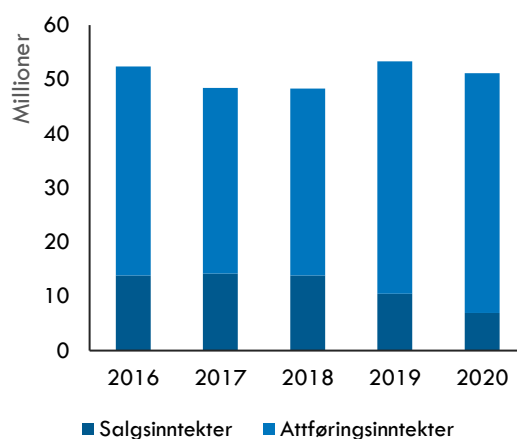
**Tabell 4-2: Om ALF**

ALF	
<b>Selskapsstruktur</b>	Aksjeselskap
<b>Eiere</b>	Bergen kommune 100%
<b>AFT-plasser</b>	60
<b>Resultatgrad AFT 2020</b>	38%
<b>VTA-plasser</b>	115 (29+86)

#### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Hos ALF utgjør attføringsinntekten den største delen av driftsinntektene. I 2020 var attføringsinntektene på 44 millioner, mens salgsinntektene var i underkant av 7 millioner. Videre kan man se i Figur 4-7 at salgsinntektene utgjør en fallende del av driftsinntektene over femårsperioden 2016 til 2020. Dette skyldes en rekke ulike forhold. Fra og med 2019 ble en del av finansieringen av Dagsverket endret til et fast tilskudd. Videre, så skyldes de tapte salgsinntektene i 2020 koronapandemien, hvor spesielt hoteldriften ble rammet hardt. Ved årsskiftet 2019/2020 la ALF også ned gatemagasinet Megafon.

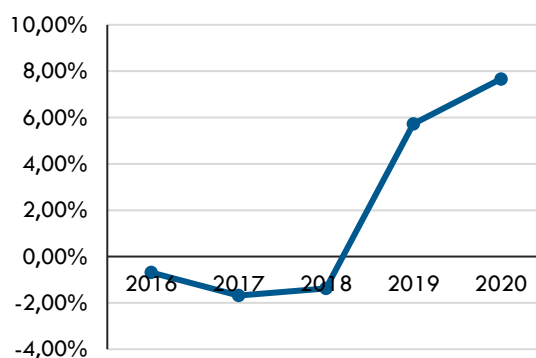
**Figur 4-7: Driftsinntekter, ALF**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

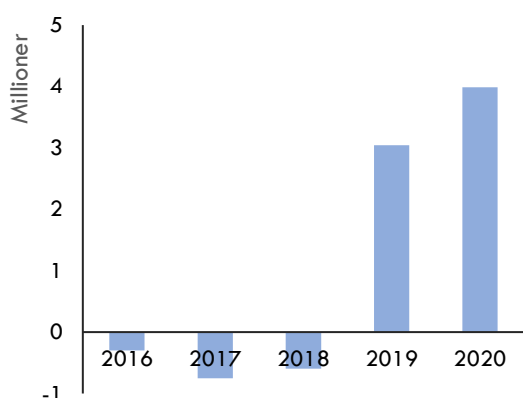
ALF hadde negative drifts- og årsresultater i 2016, 2017 og 2018. I de påfølgende årene har imidlertid selskapet forbedret de økonomiske resultatene i betydelig grad. Den store resultatforbedringen fra 2018 til 2019 skyldes i hovedsak en reduksjon i driftskostnadene, gjennom blant annet avvikling av doble leiekostnader for fraflyttede lokaler.

**Figur 4-8: Driftsmargin, ALF**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

Figur 4-9: Årsresultat, ALF



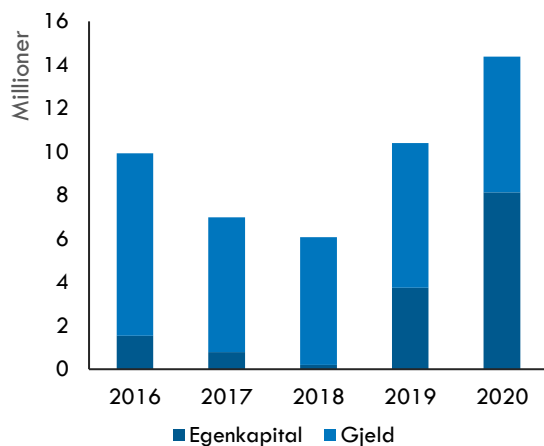
Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

ALF ble etablert i 1999 og er et aksjeselskap som er 100% eid av Bergen kommune. I dag er Bergen kommune deres største oppdragsgiver hvor de blant annet har en tjenestekjøpsavtale.

Som vist i Figur 4-10 har totalkapitalen til ALF blitt betydelig større siden 2018. Dette skyldes i hovedsak en kraftig økning i egenkapitalen gjennom overføring av overskudd og tilførsel av egenkapital fra eier.

Figur 4-10: Egenkapital og gjeld, ALF



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Kapitalforvaltning og investeringer

Tidligere har ALF søkt om midler til og startet opp en rekke ulike tilbud og prosjekter, blant annet har de frem til 2012 mottatt prosjektmidler fra Helsedirektoratet. En representant fra bedriften oppgir at dette nå oppleves som vanskeligere enn tidligere grunnet innstramninger i en rekke regelverk og mer spesifiserte krav for tildeling.

### Innovasjon

Som nevnt tidligere så har ALF i mange år jobbet aktivt med å etablere nye innovative løsninger, tilbud og prosjekter. Et av disse tilbudene er Aurora, hvor ALF bistår kvinner som er i kontakt med kriminalomsorgen både før, under og etter straffegjennomføring. Kvinnene får da (etter ønske) veiledning gjennom hele prosessen, og det tilrettelegges for at straffegjennomføringen brukes konstruktivt med tanke på livet etterpå.

I 2004 opprettet ALF tilbudet Dagsverket. Dette er et lavterskel dag-til-dag tilbud for personer i aktiv rus. Hensikten er at deltagerne skal få realisere seg selv som arbeidstakere og teste ut sin arbeidskapasitet. Her møter man opp på en av flere faste oppmøtesteder, blir ansatt på dags-/timeskontrakt og får utbetalt lønnen ved slutten av arbeidsdagen. Arbeidsoppgavene består av vaskeridrift og utarbeid som grøntpleie, ryddig og bortkjøring av søppel.

Videre drifter ALF MB-programmet (medarbeider med brukererfaring) hvor de kvalifiserer deltakere til å arbeide som medarbeidere i rehabiliteringsarbeid innen psykisk helse og rusomsorg. Programmet går over 1 år og består av praksis, teori og en prosjektoppgave, og skal resultere i et kompetansebevis.

I samarbeid med Bergen kommune har de nå et nytt prosjekt på gang, kalt Via ALF. Dette er et program for å bistå tidligere rusavhengige i å etablere seg i arbeidslivet gjennom undervisning, individuell oppfølging og praksis i ordinært arbeidsliv.

### 4.2.3 Bjørkhaug Arbeidsfelleskap

#### Om bedriften

Bjørkhaug Arbeidsfelleskap er en arbeidsmarkedsbedrift som holder til i Indre Arna og som i dag har 28 VTA-plasser og 12 AFT-plasser. Selskapet har en rekke avdelinger, deriblant Nordpremie hvor de designer og produserer premier, medaljer og pokaler. I IT-avdelingen jobber de med henting, sikkerhetsmakulering/sletting og miljøvennlig håndtering av brukt IT-utstyr, samt salg av brukte datamaskiner. Videre har de også en avdeling som påtar seg pakkeoppdrag og sikkerhetsmakulering for store aktører, og en gruppe som jobber med vedsalg og drift av nettbutikk. I tillegg har Bjørkhaug Arbeidsfelleskap et samarbeid med en undervisningsgård på Garnes om å tilby AFT-plasser med flere ulike arbeidsoppgaver.

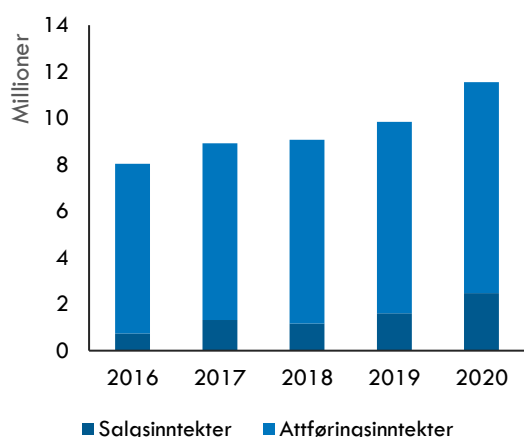
**Tabell 4-3: Om Bjørkhaug Arbeidsfellesskap**

Bjørkhaug Arbeidsfellesskap	
<b>Selskapsstruktur</b>	Aksjeselskap
<b>Eiere</b>	Bergen kommune 100%
<b>AFT-plasser</b>	12
<b>Resultatgrad AFT 2020</b>	45%
<b>VTA-plasser</b>	28

#### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Attføringsinntektene utgjør den største andelen av driftsinntektene til Bjørkhaug Arbeidsfellesskap. Som vist i Figur 4-11 har salgsinntektene økt jevnt over femårsperioden 2016 til 2020, mens attføringsinntektene har holdt seg relativt stabile.

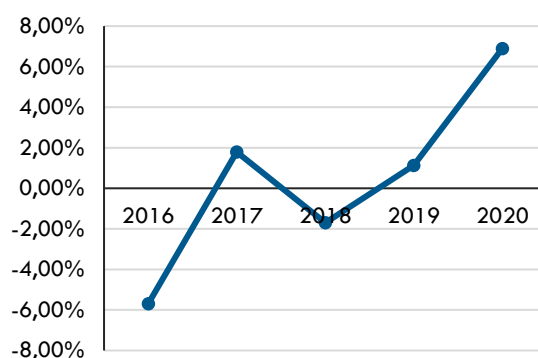
**Figur 4-11: Driftsinntekter, Bjørkhaug Arbeidsfellesskap**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

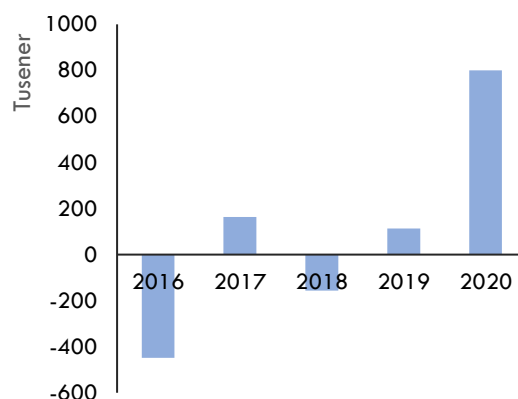
Selskapets økonomiske resultater har variert betydelig i femårsperioden mellom 2016 og 2020. Det kan observeres at Bjørkhaug Arbeidsfellesskap hadde negativ driftsmargin i 2016 og 2018, som også resulterte i negative årsresultater. I 2020 var årsresultatet til selskapet svært høyt sammenlignet med øvrige år i femårsperioden.

**Figur 4-12: Driftsmargin, Bjørkhaug Arbeidsfellesskap**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

**Figur 4-13: Årsresultat, Bjørkhaug Arbeidsfellesskap**

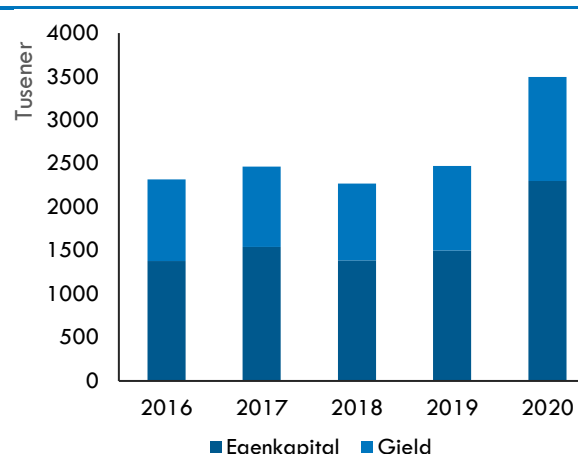


Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

#### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

Bjørkhaug Arbeidsfellesskap er et enkelt aksjeselskap heleid av Bergen kommune. Som vist i Figur 4-14 utgjør egenkapitalen største delen av totalkapitalen til selskapet. Totalkapitalen økte betraktelig fra 2019 til 2020, dette skyldes i hovedsak en økning i egenkapitalen.

**Figur 4-14: Egenkapital og gjeld, Bjørkhaug Arbeidsfelleskap**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Investering og innovasjon

Kravet om at overskuddet skal forbli i bedriften og komme attføringsarbeidet og deltakeren til gode er ifølge Bjørkhaug Arbeidsfelleskap et svært godt prinsipp. Det har gitt rom for å gjøre nødvendige investeringer og vedlikehold.

Bjørkhaug Arbeidsfelleskap har over tid utviklet seg for å sørge for modernisering og økonomisk forsvarlig drift, med fokus på at arbeidsoppgavene skal gi de ansatte mestringsfølelse og arbeidsglede. Eksempelvis fikk de muligheten til å kjøpe opp Nordpremie, og samtidig avvikle treverksavdelingen sin.

### 4.2.4 Grønnevikken

#### Om bedriften

Grønnevikken ble stiftet allerede i 1976 og er i dag en arbeidsmarkedsbedrift med 104 VTA-plasser (hvorav en plass er kommunal) og 45 AFT-plasser. I tillegg har de praksiselever fra videregående skole og lærekandidatordningen. Bedriften holder til i nye lokaler på Laksevåg, hvor de har samlet all produksjon i et bygg. Her har de flere ulike avdelinger, deriblant snekker, sveis- og mekanisk, lager- og logistikk, pakking og montering, og kjøkken.

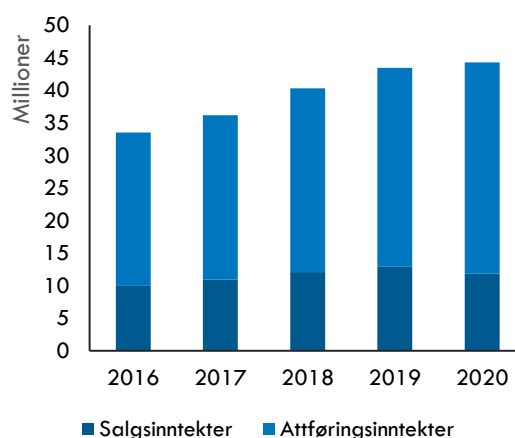
**Tabell 4-4: Om Grønnevikken**

Grønnevikken	
<b>Selskapsstruktur</b>	Aksjeselskap
<b>Eiere</b>	Bergen kommune 78,14% A2G gruppen 10,74% Cerebral Parese-foreningen 5,56% Bergen lokallag av NFU 5,56%
<b>AFT-plasser</b>	45
<b>Resultatgrad AFT 2020</b>	45%
<b>VTA-plasser</b>	104 (103+1)

### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Attføringsinntektene utgjør det største andelen av driftsinntektene til Grønnevikken og har økt over femårsperioden 2016 til 2020. Salgsinntektene har variert noe over perioden, og disse inntektene kommer i hovedsak fra bedriftsmarkedet hvor de gjennom året har ulike oppdrag for en rekke faste kunder.

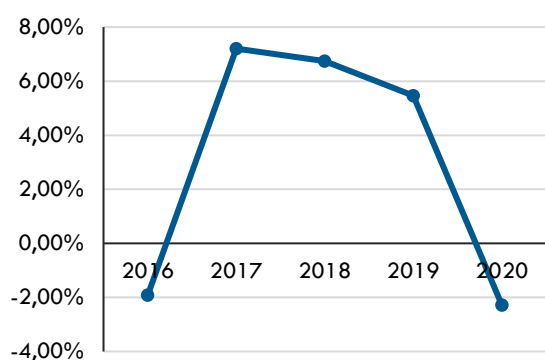
**Figur 4-15: Driftsinntekter, Grønnevikken**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

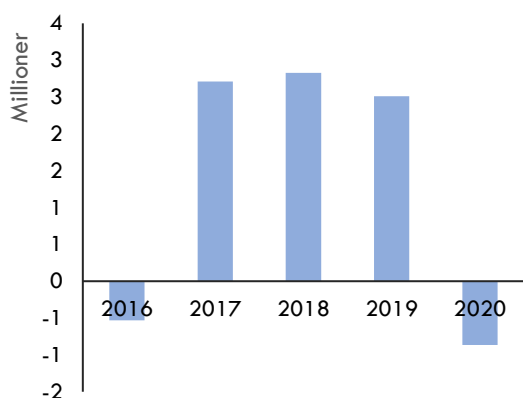
Selskapets økonomiske resultater har variert kraftig i femårsperioden mellom 2016 og 2020. I 2016 hadde selskapet negative resultater, i de tre påfølgende årene hadde de derimot svært positive og jevne resultater, deretter i 2020 hadde selskapet negative resultater. Den positive driftsmarginen i 2017, 2018 og 2019 skyldes i hovedsak en reduksjon i driftskostnadene.

Figur 4-16: Driftsmargin, Grønnevik



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

Figur 4-17: Årsresultat, Grønnevik



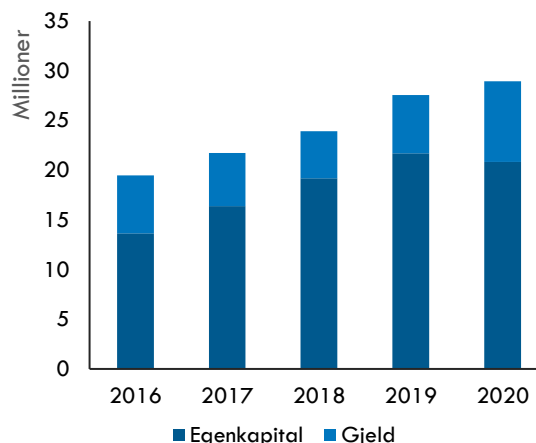
Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

#### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

Selskapet har siden slutten av 80-tallet vært et aksjeselskap. I dag er det Bergen kommune som har den høyeste eierandelen med 78,14%. De øvrige eierne er A2G Gruppen som er en annen arbeidsmarkedsbedrift, Cerebral Parese-foreningen og Bergen lokallag av NFU.

Egenkapitalen utgjør den største delen av totalkapitalen til Grønnevik. Som vist i Figur 4-18 har totalkapitalen til selskapet økt over femårsperioden 2016 til 2020.

Figur 4-18: Egenkapital og gjeld, Grønnevik



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

#### Innvesteringer og innovasjon

Selskapet ser på kravet om at overskuddet må forbli i virksomheten og komme arbeidet og deltakeren til gode som positivt og svært nødvendig. Dette gir trygghet for å planlegge og gjennomføre strategiske tiltak og langsiktige investeringer som styrker bedriften både når det gjelder kompetanse, kvalitet og kapasitet. Et eksempel er en nylig gjennomført flytteprosess (høsten 2020) som har gitt bedriften vesentlig bedre lokaliteter.

Grønnevik har fokus på områder som gir mulighet for markedsvekst og samtidig kan generere gode treningsarenaer og arbeidsoppgaver for arbeidstakere og tiltaksdeltakere. Bedriften vurderer at aktivt samarbeid med både næringsliv og det offentlige som svært viktig for å sikre bedriftens handlingsrom til å utvikle og forbedre produkter og tjenester. En av målsettingene er å sikre en diversifisert kundeportefølje som kan bidra til å gi robuste og forutsigbare rammevilkår for bedriften. I løpet av 2020 ble det blant annet vunnet et anbud med Helse Bergen HF som har styrket bedriftens muligheter for å videreutvikle lager- og logistikkjenestene sine.

#### 4.2.5 Midtun Vekst

##### Om bedriften

Midtun Vekst er en arbeidsmarkedsbedrift som tilbyr varig tilrettelagt arbeid (VTA), samt praksisplasser for elever fra videregående skole som trenger tilrettelagt arbeidspraksis. I dag har de 39 VTA-plasser, hvorav en er kommunal. Midtun Vekst holder til i egne lokaler på Nesttun, hvor de har sin monterings- og pakkeavdeling. Her tar de på seg oppdrag fra butikker i hele Norge, og ofte er det store kampanjer som krever mye manuelt arbeid. I tillegg drifter de kantiner ved to videregående skoler.

Tabell 4-5: Om Midtun Vekst

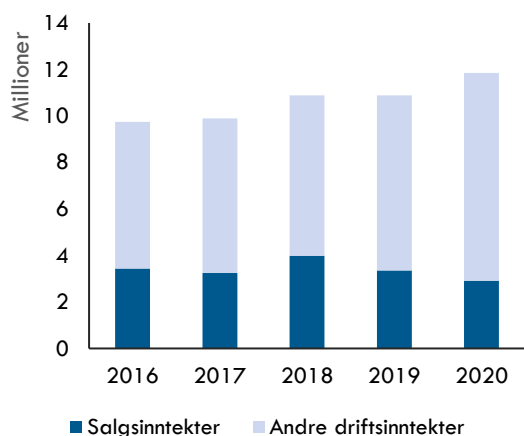
Midtun Vekst	
Selskapsstruktur	Aksjeselskap
Eiere	Bergen kommune 100%
VTA-plasser	39 (38+1)

### Økonomiske resultater og måloppnåelse

I regnskapene til selskapet er det kun to poster under driftsinntekter, salgsinntekter og andre driftsinntekter, dermed antas det at attføringsinntektene er ført som andre driftsinntekter. Videre, betyr dette at det kan ligge andre driftsinntekter i tillegg til attføringsinntektene under denne posten i regnskapet, slik at man må ta et forbehold om dette når man tolker tallene og utviklingen.

Som vist i Figur 4-19 har salgsinntektene til Midtun Vekst variert noe over femårsperioden 2016 til 2020. Andre driftsinntekter, herunder attføringsinntekter utgjør den største delen av driftsinntektene og har økt relativt jevnt over perioden.

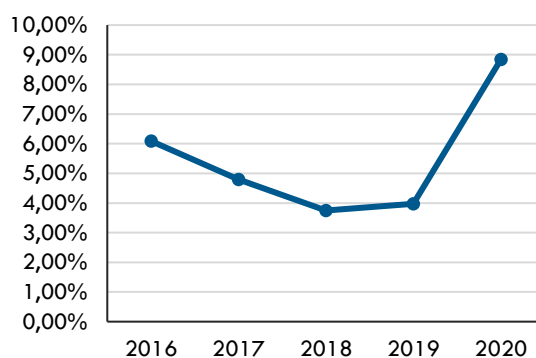
Figur 4-19: Driftsinntekter, Midtun Vekst



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

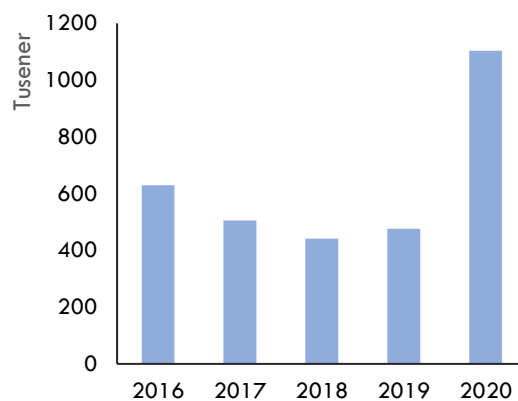
Selskapets økonomiske resultater har vært stabilt positive over femårsperioden 2016 til 2020. Samtidig er det en kraftig økning i driftsmargin og resultat fra 2019 til 2020. Dette skyldes i hovedsak en økning i driftsinntektene.

Figur 4-20: Driftsmargin, Midtun Vekst



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

Figur 4-21: Årsresultat, Midtun Vekst



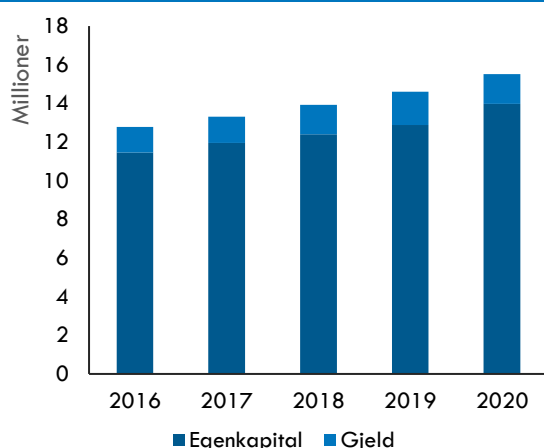
Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

Midtun Vekst er et aksjeselskap som er heleid av Bergen kommune. Tidligere hadde Midtun Vekst en snekkeravdeling og en tekstilavdeling som begge ble avviklet for en del år tilbake. Årsaken er ifølge selskapet en kombinasjon av økt etterspørsel av andre typer oppdrag og muligheter for enda mer variasjon i arbeidsoppgavene.

Som vist i Figur 4-22 har totalkapitalen til selskapet vokst jevnt over femårsperioden 2016 til 2020. Dette skyldes hovedsakelig en økning i egenkapitalen som også utgjør nesten all totalkapitalen.

**Figur 4-22: Egenkapital og gjeld, Midtun Vekst**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Investeringer og innovasjon

For øyeblikket har ikke Midtun Vekst egen produksjon av produkter. De ønsker på sikt å kjøpe opp en bedrift hvor de kan ta over produksjonen slik at de får litt mer forutsigbarhet og blir mindre avhengig av hva bedriftskundene trenger til enhver tid. I tillegg foreligger det planer om å utvide bedriftens areal ved å bygge på en etasje til.

#### 4.2.6 Nordnes Verksteder

##### Om bedriften

Nordnes Verksteder er en arbeidsmarkedsbedrift som primært tilbyr varig tilrettelagt arbeid, men har også noen lærekandidater og praksiselever fra videregående skole. I dag har bedriften 57 VTA-plasser, hvorav 1 er kommunal. Nordnes Verksteder holder til på Bønnes hvor de har all sin produksjon og butikk. Her har de 6 avdelinger: vaskeri, fruktavdeling, tekstilavdeling, keramikkavdeling, snekkeravdeling og medieavdeling. I tillegg har de en avtale med Matvarehuset om produksjon og levering av middager til sykehjem og hjemmeboende eldre på oppdrag for Bergen kommune.

Nordnes Verksteder er samarbeidspartner i HELT MED! og bistår med sin kompetanse gjennom å levere oppfølgingstjenester for arbeidstakerne.

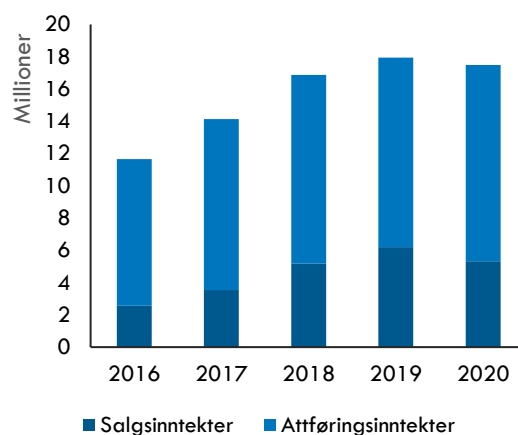
**Tabell 4-6: Om Nordnes Verksteder**

Nordnes Verksteder	
<b>Selskapsstruktur</b>	Aksjeselskap
<b>Eiere</b>	Bergen kommune 100%
<b>VTA-plasser</b>	58 (57+1)

### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Driftsinntektene til Nordnes Verksteder har økt i perioden 2016 til 2019, som vist i Figur 4-23. Videre var det en reduksjon i driftsinntektene (hovedsakelig salgsinntektene) fra 2019 til 2020.

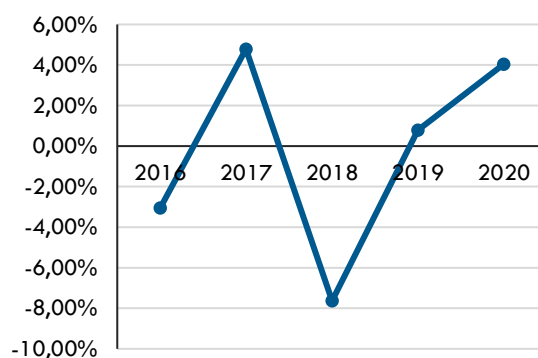
**Figur 4-23: Driftsinntekter, Nordnes Verksteder**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

Selskapets økonomiske resultat har variert betydelig i femårsperioden 2016 til 2020. Det kan observeres at Nordnes Verksteder hadde negativ driftsmargin (altså negativt driftsresultat) i 2016 og 2018. I 2018 var resultatene betraktelig lavere enn øvrige år. Dette er hovedsakelig på grunn av økte driftskostnader knyttet til at bedriften flyttet inn i nye lokaler. Derimot hadde de positive resultater i 2017, 2019 og 2020.

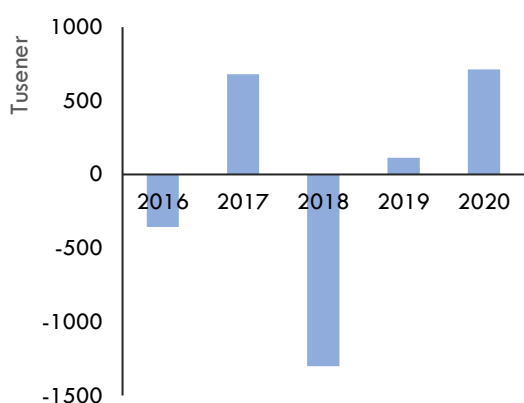
**Figur 4-24: Driftsmargin, Nordnes Verksteder**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.



Figur 4-25: Årsresultat, Nordnes Verksteder

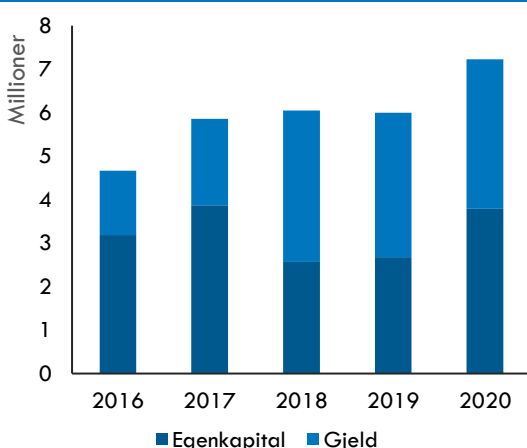


Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

#### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

Nordnes Verksteder er et enkelt aksjeselskap som er heleid av Bergen kommune. Som vist i Figur 4-26 har både egenkapitalen og gjelden til selskapet variert over femårsperioden mellom 2016 og 2020. Det kan observeres at totalkapitalen har økt fra 2019 til 2020, dette skyldes i hovedsak en økning i egenkapitalen.

Figur 4-26: Egenkapital og gjeld, Nordnes Verksteder



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

#### Investeringer og innovasjon

I 2018 flyttet bedriften inn i nye leide lokaler, som var en forholdsvis stor investering. Dette medførte blant annet nyoppussede lokaler og et større vaskeri.

Ifølge selskapet er en stor andel av de som står på venteliste hos dem under 23 år gamle. Dette er med andre ord unge mennesker som har vært i skolesystemet og dermed hatt faste rammer og rutiner, men som nå står uten arbeid. Videre understreker Nordnes Verksteder at det ikke er noe

godt system for overgangen mellom skolesystemet og tilrettelagt arbeid for de som har behov for det. De har vært i kontakt med NAV i den forbindelse og skissert at de har kapasitet og mulighet til å ta inn 5-10 nye VTA-plasser med en gang.

Selskapet jobber hele tiden med videreutvikling av produkter og tjeneste, samt å se etter virksomhetsområder som vil være relevant å satse på. For øyeblikket jobber Nordnes Verksteder med å bevege seg inn i bærekraft og gjenvinning, og etablerer stadig flere gode samarbeidspartnere.

#### 4.2.7 Spekter Pluss

##### Om bedriften

Spekter Pluss er en arbeidsmarkedsbedrift som holder til i Åsane, og har i dag 6 AFT-plasser og 73 VTA-plasser hvorav 3 er kommunale. Bedriften driver stort sett med tjenesteytende produksjon og har en rekke virksomhetsområder. De drifter blant annet fire kantiner i bergensområdet, har en pakke- og monteringsavdeling og en arbeidsgruppe som jobber med en rekke ulike driftstjenester. Bedriften har også en produksjonsbasert del som er lokalisert i egne lokaler. Her påtar de seg produksjonsoppgaver som underleverandør til andre bedrifter, samt at de har sitt eget produkt, «Breisteinsålen», en innleggssåle.

Tabell 4-7: Om Spekter Pluss

Spekter Pluss	
Selskapsstruktur	Aksjeselskap
Eiere	Bergen kommune 100%
AFT-plasser	6
Resultatgrad AFT 2020	37%
VTA-plasser	73 (70+3)

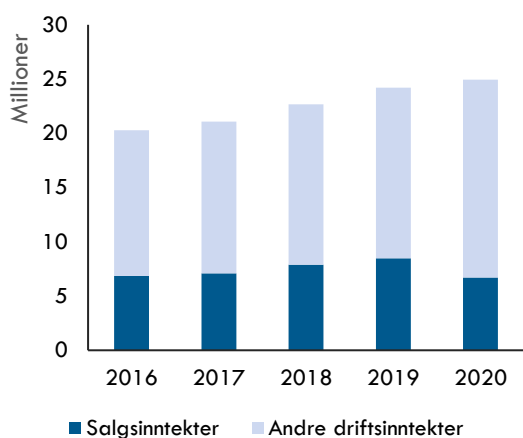
##### Økonomiske resultater og måloppnåelse

I regnskapene til selskapet er det kun to poster under driftsinntekter: salgsinntekter og andre driftsinntekter. Dermed antas det at attføringsinntektene er ført som andre driftsinntekter. Videre betyr dette at det kan ligge andre driftsinntekter i tillegg til attføringsinntektene under denne posten i regnskapet, slik at man må ta et forbehold om dette når man tolker tallene og utviklingen.

Som vist i Figur 4-27 har driftsinntektene til Spekter pluss økt over femårsperioden 2016 til 2020. Med unntak av 2020 skyldes det en økning i både salgsinntekter og attføringsinntekter (andre driftsinntekter). I 2020 falt salgsinntektene betydelig grunnet

koronapandemien, men dette ble kompensert gjennom koronakompensasjon (andre driftsinntekter).

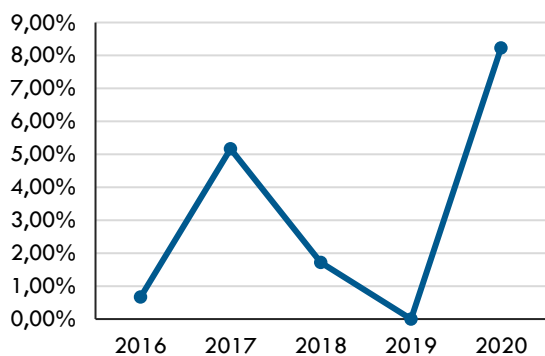
**Figur 4-27: Driftsinntekter, Spekter Pluss**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

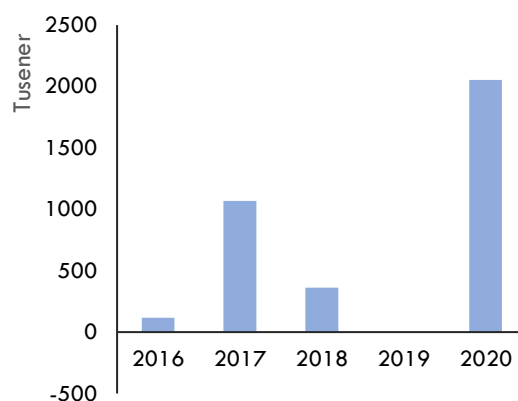
De økonomiske resultatene til selskapet har variert i stor grad. Spekter Pluss gikk i null i 2019, hadde positive resultater i 2016 og 2018, og relativt store positive resultater i 2017 og 2020. Forbedringen av driftsmarginen fra 2019 til 2020 skyldes i hovedsak en reduksjon på kostnadssiden.

**Figur 4-28: Driftsmargin, Spekter Pluss**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

**Figur 4-29: Årsresultat, Spekter Pluss**



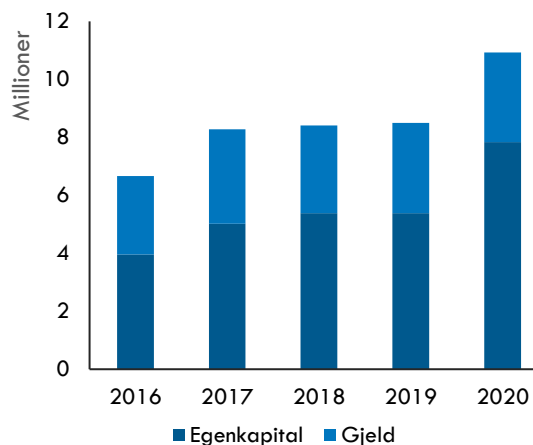
Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

Spekter Pluss er et aksjeselskap som er heleid av kommunen. Selskapet peker på at kommunen er svært flinke til å jobbe med å fremme et inkluderende arbeidsliv. Da spesielt gjennom inkluderende og reserverte kontrakter.

Totalkapitalen til Spekter Pluss har vokst over femårsperioden mellom 2016 og 2020. Dette skyldes at mens gjelden i selskapet har vært ganske uendret fra 2016 til 2020, har egenkapitalen økt betydelig.

**Figur 4-30: Egenkapital og gjeld, Spekter Pluss**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Investeringer og innovasjon

Spekter Pluss har et relativt lite overskudd (med unntak av 2020), men har egenkapital og likviditetsreserver som gir handlingsfrihet til å gjennomføre mindre investeringer om det er nødvendig.

Ifølge Spekter Pluss jobber de ikke systematisk med innovasjon, men setter forbedringsmål ut ifra kvalitetsevalueringer som gjøres fortløpende. Videre

har selskapet over tid gått fra å være en produksjonsvirksomhet til å primært bli en tjenestevirksomhet.

## 4.3 Kommunens eierstyring

### Kommunens organisering

Bergen kommune styres etter en parlamentarisk modell, hvor bystyret er kommunens øverste politiske organ og flertallet i bystyret velger et byråd. Det er sju byrådsavdelinger i Bergen, hvor oppfølgingen av kommunens eierskap av arbeidsmarkedsbedriftene er underlagt eierskap konsern under byrådsavdelingen for finans, næring og eiendom. Under samme byrådsavdeling er innkjøp konsern, som har relativt mye kontakt med arbeidsmarkedsbedriftene gjennom blant annet reserverte og inkluderende kontrakter.

### Grensegang opp mot de andre kommunale tjenestene

Byrådsavdelingen for arbeid, sosial og bolig tilbyr og forvalter en rekke relevante tjenester som har grensegang opp mot arbeidsmarkedsbedriftene. Herunder Etat for tjenester til utviklingshemmede, Etat for sosiale tjenester og Etat for psykisk helse og rustjenester.

### Eierstrategi og oppfølging

I eierskapsmeldingene understrekes det at omfanget av oppfølgingen av selskaper kommunen har eierskap i skal vurderes i relasjon til selskapets formål, organisering og størrelse. Arbeidsmarkedsbedriftene anses å være relativt små, samt å ha et oversiktlig virksomhetsomfang. Dermed blir den formelle eierskapsoppfølgingen av arbeidsmarkedsbedriftene gjort gjennom utøvelse av generalforsamlingsfunksjonen. Utover dette er det de siste årene gjennomført noen eiermøter med arbeidsmarkedsbedriftene samlet, hvor felles og overordnede problemstillinger blir diskutert.

Tidligere var det slik at bystyrerepresentanter var styremedlemmer i arbeidsmarkedsbedriftene, men for å unngå habilitets- og interessekonflikter vedtok bystyret for et par år siden at dette ikke lenger skal være mulig. Det ble da besluttet at byrådet skal velge styremedlemmene, og da legge til rette for å få et styre med god kompetanse innen bedriftens respektive virksomhet og marked.

### Valg av finansieringsmodell og organisering for arbeidsmarkedsbedrifter

Bergen kommune ligger i dag på laveste medfinansieringssats for alle sine arbeidsmarkedsbedrifter (tilsvarende 25% av det statlige tilskuddet). Videre så er eierstrukturen hos arbeidsmarkedsbedriftene i stor grad historisk betinget, hvor noen er 100% eid av kommunene, mens andre har flere eiere.

### Øvrige prosjekter og initiativ i kommunen

Bergen kommune har i lang tid benyttet reserverte kontakter, og nå i nyere tid inkluderende kontrakter i tillegg. En reservert kontrakt er en kontrakt hvor konkurransen reserveres for virksomheter med «funksjonshemmede eller vanskeligstilte personer» (jfr. §8-8 i anskaffelsesforskriften). En inkluderende kontrakt reserveres ikke for sistnevnte virksomheter, men det stilles krav om en viss bruk av ansatte som har nedsatt funksjonsevne eller arbeidsevne, eller som av andre grunner har spesielle utfordringer på arbeidsmarkedet. Videre ble det i 2017 fattet et vedtak i byrådet som innebærer at kommunen i enda større grad enn tidligere er forpliktet til å fremme et inkluderende arbeidsliv gjennom strategisk bruk av kommunens anskaffelser. Det ble da utarbeidet en instruks om prosedyrer for bruk av inkluderende og reserverte kontakter. Her understrekes det at kommunen i økende grad skal benytte reserverte kontrakter for arbeidsmarkedsbedrifter der det er relevant, og i tilfeller hvor dette ikke egner seg skal det gjøres en vurdering om den kan egne seg som en inkluderende kontrakt. Tidligere ble det også vedtatt at kommunen skal foreta sine gavekjøp av arbeidsmarkedsbedriftene.

I Bergen kommune er det relativt hyppig kontakt mellom innkjøpsavdelingen i kommunen (Innkjøp konsern) og arbeidsmarkedsbedriftene. Ifølge informanter er det møter hvert halvår.

Stiftelsen HELT MED! ble startet av Stiftelsen SOR i 2017, men er en selvstendig og uavhengig organisasjon med et eget styre. HELT MED! har som formål å bidra til mangfold og inkludering gjennom å opprette arbeidsplasser for mennesker med utviklingshemming. Bergen kommune har her inngått en avtale som arbeidsgiver, og har HELT MED!-stillinger i flere avdelinger/virksomhetsområder.

Tabell 4-8 Oppsummering Bergen

	Eierandeler	Beskrivelse
A2G Gruppen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bergen kommune: 55,45 %</li> <li>Bergen Revmatikerforening, Rasmus Meyers Legats, FFO Rogaland, LHL Drøbak/Frogn, øvrige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning: 1 62 mill. kr (2020)</li> <li>Konsern med A2G Gruppen AS som morselskap og med datterselskapet A2G Kompetanse AS som tiltaksarrangør, hvor det tilbys 90 AFT-plasser og 5 VTA-plasser</li> </ul>
ALF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bergen kommune: 100 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning: 51 mill. kr (2020)</li> <li>Selskap som tilbyr 60 AFT-plasser og 109 VTA-plasser</li> </ul>
Bjørkhaug Arbeidsfellesskap	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bergen kommune: 100 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning: 11,6 mill. kr (2020)</li> <li>Selskap som tilbyr 12 AFT-plasser og 28 VTA-plasser</li> </ul>
Grønnevikken	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bergen kommune: 74,44 %</li> <li>Øvrige eiere: A2G Gruppen AS, Cerebral Parese-foreningen, NFU Vestland, øvrige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning: 44,3 mill. kr (2020)</li> <li>Selskap som tilbyr 45 AFT-plasser og 104 VTA-plasser</li> </ul>
Midtun Vekst	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bergen kommune: 100 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning: 11,9 mill. kr (2020)</li> <li>Selskap som tilbyr 39 VTA-plasser</li> </ul>
Nordnes Verksteder	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bergen kommune: 100 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning: 18,6 mill. kr (2020)</li> <li>Selskap som tilbyr 57 VTA-plasser</li> </ul>
Spekter Pluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bergen kommune: 100 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning: 25 mill. kr (2020)</li> <li>Selskap som tilbyr 6 AFT-plasser og 73 VTA-plasser</li> </ul>
<b>Eierstruktur og eierstyring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Oppfølgingen av eierskapet av arbeidsmarkedsbedriftene er underlagt eierskap konsern under byrådsavdelingen for finans, næring og eiendom.</li> <li>Det utarbeides en eierskapsmelding som skal på strategisk og prinsipielt nivå danne grunnlaget for kommunens eierskapspolitikk.</li> </ul>		

Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra kommunene og arbeidsmarkedsbedriftene.

## 4.4 NAV Vestland

NAV Vestland har nylig omorganisert seg med tanke på oppfølgingen av arbeidsmarkedsbedriftene. Før lå dette på fylkesnivå, men nå har de delt Vestland inn i regioner og lagt oppfølgingen til ressurspersonene i hver enkelt region. Selv om ansvaret er flyttet så skiller ikke innholdet og metoden seg noe vesentlig fra slik det var tidligere. Hovedhensikten med å organisere oppfølgingen på et regionalt nivå er å legge kontakten i det leddet i NAV som står den enkelte bruker nærmest. Selv om denne endringen er ny og den fulle effekten enda ikke har utspilt seg, opplever NAV at det har hatt en positiv effekt.

### Oppfølging og rapportering

NAV Vestland oppgir at arbeidsmarkedsbedriftene følges opp gjennom to oppfølgingsmøter og et avtalemøte. Det forekommer månedlig rapportering i henhold til kravspesifikasjonen for AFT-tiltaket. NAV Vestland understøtter videre at de har lagt et enda større fokus på å følge opp kvaliteten i leveransen fra arbeidsmarkedsbedriftene. I tillegg til de tallfestbare målene om overgang til ordinært arbeid eller utdanning (for AFT) stilles det en rekke andre kravspesifikasjoner som oppfølgingsløsninger og utplassering i eksterne virksomheter. Videre ber NAV om overskuddsdisponering, noe som i større grad skal fokuseres på i oppfølgingsmøtene.

NAV Vestland påpeker at de er klar over at brukergruppene til de ulike arbeidsmarkedsbedriftene varierer, og at dette kan påvirke resultatgraden i AFT.

#### **Kontakt med øvrige interessenter**

NAV Vestland sin kontakt med arbeidsmarkedsbedriftene begrenser seg til daglig leder. De er ingen kontakt med øvrige interessenter, eksempelvis eiere.

#### **Nasjonale rammebetingelser og tolkning av regelverk**

I NAV Vestland har det i denne godkjeningsrunden vært et enda større fokus på krav om å skille ut den

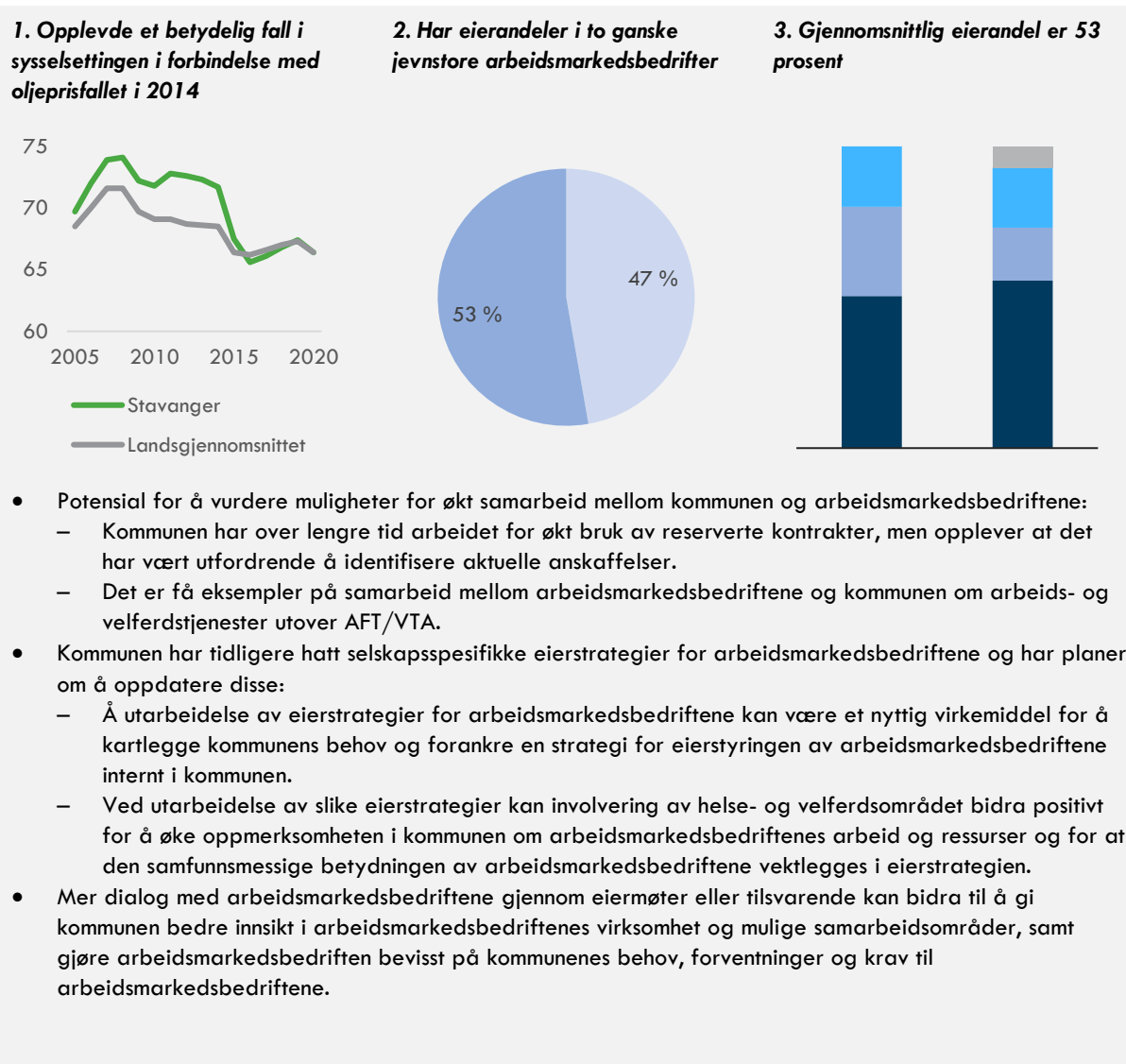
skjermede aktiviteten hos arbeidsmarkedsbedriftene. Derunder at det skal føres mer tiltaksspesifikke regnskap og oversikt over hvordan bemanning blir benyttet.

Ved uenighet eller usikkerhet om hvordan regelverket skal tolkes oppgir NAV Vestland at de tar kontakt med direktoratet. De fungerer som veileder, men er også fagorgan og hjelper med å utarbeide manualer for praksis.

## 5. Stavanger

Stavanger kommune har i dag eierskap i to arbeidsmarkedsbedrifter: Allservice AS og Attende AS. Brukerne i bedriftene er både bosatt i Stavanger og i omegnkommuner. Stavanger kommune er majoritetseier i begge bedriftene. De største øvrige aksjonærene i bedriftene er Rogaland fylkeskommune, Sandnes kommune og Sola kommune. Utover dette har også en rekke øvrige kommuner i Stavanger-regionen eierskap i bedriftene.

Figur 5-1: Stavanger kommune



Kilde: ssb.no, Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra kommunene og arbeidsmarkedsbedriftene.

### 5.1 Begrensninger og muligheter for den enkelte arbeidsmarkedsbedrift

#### 5.1.1 Allservice

Allservice tilbyr «trening, veiledning, opplæring og tilrettelegging for at hver enkelt skal ha de beste

forutsetninger for å oppleve arbeidslivets gleder». Allservices historikk som går langt tilbake i tid, og selskapet ble opprinnelig stiftet for å gi et tilbud til krigsseilere etter andre verdenskrig. Selskapet har siden 1972 hatt navnet Allservice. Selskapet gjennomfører på oppdrag for NAV arbeidsmarkedsstiltakene arbeidsforberedende trening

(AFT), varig tilrettelagt arbeid (VTA) og varig lønnstilskudd (VLT). Selskapet tilbyr ulike tjenester til både nasjonale og regionale kunder.

Tjenesteporteføljen har endret seg over tid, men omfatter per i dag plastpakking, park- og grøntoppdrag, logistiktjenester, trebearbeiding, data og manuelle oppgaver knyttet til montering, bretteing og liming. Allservice utfører blant annet trykking og plastpakking av magasinet Fjell og Vidde på oppdrag for Den Norske Turistforening, samt å bygge trekasser og installere datakort på oppdrag for kunder innen oljeservice.

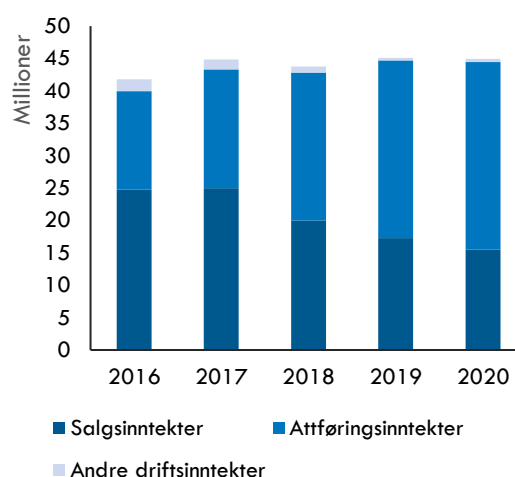
**Tabell 5-1: Om Allservice**

Allservice Holding AS	
<b>Selskapsstruktur</b>	Konsern med morselskapet Allservice Holding AS og tre datterselskaper: <ul style="list-style-type: none"> <li>Allservice AS</li> <li>Nacella AS</li> <li>Allservice Eiendom AS</li> </ul>
<b>Eiere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stavanger kommune: 50,38 %</li> <li>Rogaland fylkeskommune (29,6 %)</li> <li>Sandnes kommune (9,97 %)</li> <li>Sola kommune (5,75 %)</li> <li>Øvrige kommuner</li> </ul>
<b>AFT-plasser</b>	78
<b>Resultatgrad AFT 2020</b>	40 %
<b>VTA-plasser</b>	67

#### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Allservice omsatte i 2020 for 45 millioner kroner (Figur 6-2). Attføringsinntekter, dvs. attførings- og lønnstilskudd og øvrige offentlige tilskudd, utgjorde 64 prosent av inntektene, mens salgsinntekter utgjorde 34 prosent av inntektene. Siden 2017 har salgsinntektene blitt redusert hvert år, mens attføringsinntektene har økt. Samlet sett har selskapets inntekter vært stabile i perioden ettersom reduksjoner i salgsinntekter er oppveid av økte attføringsinntekter.

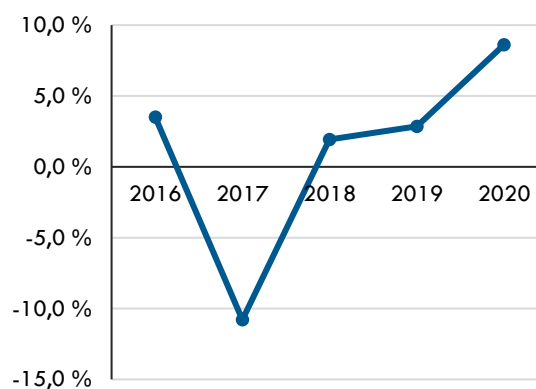
**Figur 5-2: Salgsinntekter og attføringsinntekter (fra NAV), Allservice**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

Allservice har hatt en positiv, og svakt økende, driftsmargin de tre siste årene (Figur 6-3). Driftsmarginen har blitt forbedret fra en negativ driftsmargin på 10 prosent i 2017 til en positiv driftsmargin på 9 prosent i 2020. Den negative driftsmarginen i 2017 forklares av at Allservice startet opp nye tiltak som medførte enkelte oppstartskostnader.

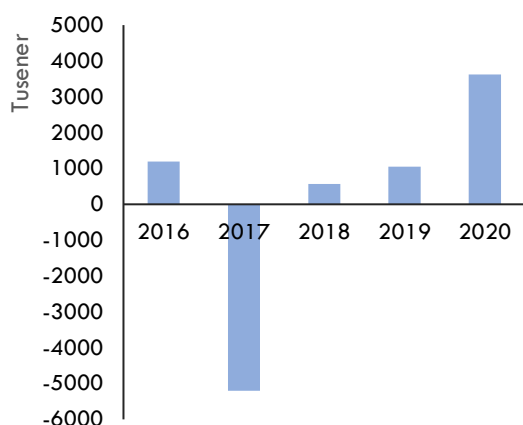
**Figur 5-3: Driftsmargin, Allservice**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

Årsresultatet til Allservice følger i stor grad utviklingen i driftsmargin (Figur 5-4). I 2020 var årsresultatet 3,5 millioner kroner. I 2017 gikk Allservice med underskudd (5,2 millioner kroner), men har siden gradvis forbedret årsresultatet i perioden 2018 til 2020.

Figur 5-4: Årsresultat, Allservice



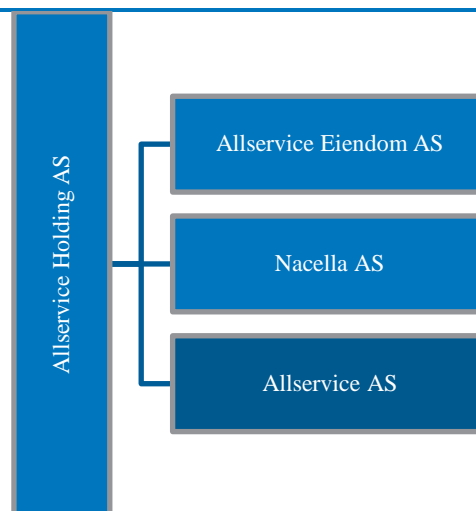
Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

Allservice formidling til arbeid og utdanning blant deltakere innenfor AFT, var i 2020 40 prosent, mens det i 2019 var 37 prosent. Tall for tidligere år er ikke tilgjengelig.

#### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

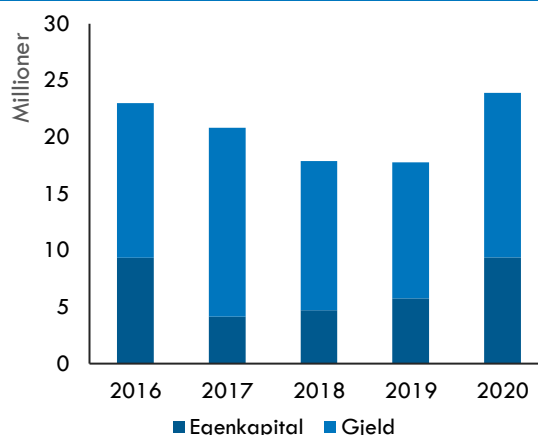
Det har over tid blitt gjort flere organisatoriske endringer av selskapet. I 2014 ble Kvaleberg Industri AS, et tidligere datterselskap i Allservice, fusjonert inn i selskapet. Virksomheten i de to delene av selskapet har inntil nylig vært fysisk adskilt og lokalisert på ulike steder, men skal i 2022 samlokaliseres. Fra 1.1.1 2021 ble det implementert en konsernstruktur som innebar at tidligere Allservice ble omgjort til et holdningselskap (Allservice mors AS) med tre datterselskaper: Allservice AS, Nacella AS og Allservice Eiendom AS. Allservice AS organiserer den skjermede VTA- og AFT-tiltaksvirksomheten, Nacella AS organiserer konkurranseutsatte tjenester og Allservice Eiendom AS forvalter eiendommene som Allservice eier. Den nye konsernorganiseringen er vist i figuren under. I figuren er selskapene som har tiltak for NAV vist i mørkeblå.

Figur 5-5: Selskapsstruktur



Totalkapitalen i Allservice ble redusert fra 2016 til 2019 (Figur 5-6). Fra 2019 til 2020 økte imidlertid totalkapitalen med 6,1 millioner kroner. Gjelden i selskapet økte med 2,5 millioner kroner og egenkapitalen økte med 3,6 millioner kroner.

Figur 5-6: Egenkapital og gjeld, Allservice



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

Allservice har benyttet tilbakeholdt overskudd blant annet til oppgradering av bygg og til kompetanseheving av ansatte. Selv om de opplever at det er en fordel at tilbakeholdt overskudd kan benyttes i selskapet, peker de også på at et for lavt nivå på egenkapitalen kan gå utover mulighetene de har til å drive med innovasjon og utvikling ettersom dette krever at selskapet kan håndtere den tilhørende risikoen knyttet til dette.

Allservice opplever at deres muligheter til å utnytte sin kapital til å hjelpe flere inn på arbeidsmarkedet er begrenset. De har blant annet hatt en stor drift innen lager og logistikk og hvor de har hatt kapasitet til å gi enda flere et tilbud og ansette. Allservice gir uttrykk



for «at det har vært en evig skvis mellom kapital og arbeid» innenfor denne delen av virksomheten. De har klart å få tildelt noen ekstra VTA-plasser, men har kapasitet til å håndtere langt flere deltakere.

### Innovasjon og utvikling

Allservice gir i intervjuet uttrykk for at de arbeider kontinuerlig med innovasjon og utvikling innenfor både tiltaksvirksomheten og produksjonsvirksomheten. Eksempelvis har de innført en ny organisering innenfor AFT som går ut på at de har fire ulike team som følger opp deltakerne. Tidligere var det én veileder som fulgte opp deltaker i hele tiltaksløpet, og de erfarte da utfordringer med at en og samme veileder har ansvar for alle de ulike delprosessene i tiltaksløpet. For å øke kvaliteten på arbeidet og tilbudet i tiltaksforløpet ble veilederne delt inn i ulike team der de er spesialisert på ulike aktiviteter og oppfølgingen som skjer i ulike deler av tiltaksprosessen. Modellen med oppfølgingsteam er et prøveprosjekt som de skal evaluere i slutten av 2022. De vurderer også å innføre tilsvarende modell innenfor VTA.

Nylig har tiltaksleder overtatt ansvaret for begge arbeidsmarkedstiltakene (AFT og VTA), og dette innebærer også en endring i måten de arbeider på. Ambisjonen er at en felles tiltaksleder skal bidra til synergier på tvers av de to tiltaksområdene.

#### 5.1.2 Attende

Attende AS ble etablert i 2012 gjennom sammenslåing av arbeidsmarkedsbedriftene Invivo AS og Forus Industri AS. Attende gjennomfører på oppdrag for NAV arbeidsmarkedstiltakene AFT og VTA. I tillegg gjennomfører Attende TAFU (Tilbakeføring gjennom arbeid, fritid og utdanning), som er et arbeidsrettet tiltak for tidligere straffedømte. TAFU gjennomføres i Rogaland som et samarbeid mellom NAV, kriminalomsorgen kommunene og fylket, men det er NAV som er oppdragsgiver overfor Attende.

Frem til sommeren 2021, gjennomførte også Attende tiltaket Studie med Støtte (SMS) på oppdrag for NAV, men mistet tiltaksområdet i den nye anbuds-konkurransen.

Attende tilbyr varer og tjenester innenfor ulike områder:

- Mekanisk produksjon
- Logistikkoppdrag (Pakking, forsendelse til kunder m.m.)
- Montering
- Kopierings- og innbindingstjenester
- Kantinetjeneste & industrikjøkken
- Renhold
- Vegetasjonsskjøtsel og lettere renovasjonstjenester

Attende utvikler og produserer også varer under egne merkenavn; varmelister som selges med merkevaren Elvarm og medisinsk utstyr som selges med merkevaren Svithun.

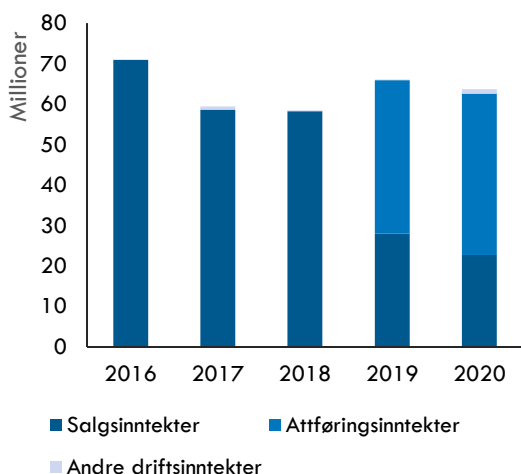
Tabell 5-2: Om Attende

Attende	
<b>Selskapsstruktur</b>	Konsern med morselskapet Attende Holdning AS og to datterselskaper: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Attende AS (tiltaksvirksomhet innen AFT og VTA)</li> <li>• Attende Rekruttering og Opplæring AS (konkurransutsatt virksomhet)</li> </ul>
<b>Eiere (per 31.12.2020)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stavanger kommune: 55 %</li> <li>• Rogaland fylkeskommune (17,5 %)</li> <li>• Sandnes kommune (14,6 %)</li> <li>• Sola kommune, Klepp kommune og Randaberg kommune (1,8 % hver)</li> <li>• Øvrige private eiere (7,5 %)</li> </ul>
<b>AFT-plasser (per des 2021)</b>	52
<b>Resultatgrad AFT 2021 (januar-november)</b>	38 %
<b>VTA-plasser (per des 2021)</b>	130
<b>Andre tiltak (per des 2021)</b>	18 plasser innen TAFU (Tilbakeføring gjennom arbeid, fritid og utdanning)

### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Attende omsatte i 2020 for 64 millioner kroner (Figur 6-2). Attføringsinntekter, dvs. attførings- og lønnstilskudd og øvrige offentlige tilskudd, utgjorde 63 prosent av inntektene, mens salgsinntekter utgjorde 36 prosent av inntektene. Inntektsfordelingen er dermed i all hovedsak lik som i den andre kommunalt eide arbeidsmarkedsbedriften i Stavanger – Allservice. Inntektene i selskapet ble redusert fra 2016 til 2017, men har etter det vært på et relativt stabilt nivå med en viss økning fra 2018 til 2019.

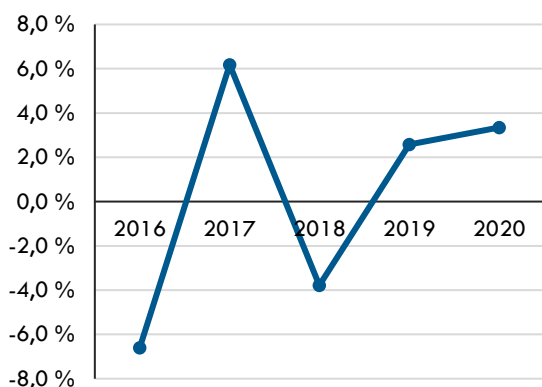
**Figur 5-7: Salgsinntekter og utførelsesinntekter (fra NAV), Attende**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. \*Årsregnskapet skiller ikke på salgsinntekter og utførelsesinntekter i perioden 2016 til 2018.

Attende har hatt en noe varierende driftsmargin de fem siste årene med negativ driftsmargin i 2016 og 2018 (Figur 6-3). I 2019 og 2020 har driftsmarginen vært på om lag 3 prosent.

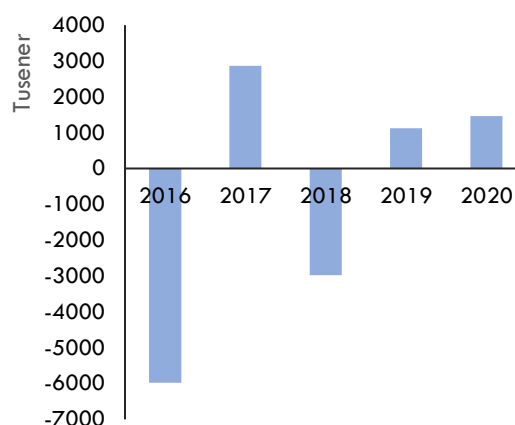
**Figur 5-8: Driftsmargin, Attende**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

Årsresultatet til Attende følger i stor grad utviklingen i driftsmargin (Figur 5-4). I 2019 og 2020 var årsresultatet hhv. 1,1 og 1,5 millioner kroner. I 2016 og 2018 gikk Attende i underskudd med hhv. 6 millioner kroner og 3 millioner kroner.

**Figur 5-9: Årsresultat, Attende**

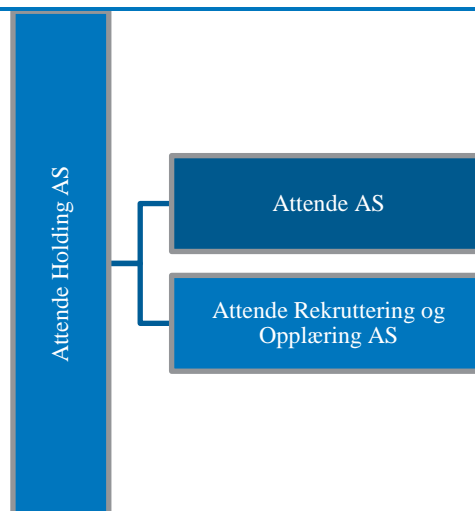


Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

Attende AS ble etablert i 2012 gjennom sammenslåing av arbeidsmarkedsbedriftene Invivo AS og Forus Industri AS som i hovedsak hadde de samme eierne. Utover dette er det ikke gjort større endringer når det gjelder organisering og finansiering av selskapet de siste årene. På samme måte som Allservice, har Attende fra 1.1.2021 implementert en konsernstruktur. Attende Holding AS er morselskap, mens datterselskapene Attende AS som leverer tiltak innenfor AFT og VTA på oppdrag for NAV, og Attende Rekruttering og Opplæring AS er etablert for å delta i anbudskonkurranser og levere tiltak og tjenester til kommersielle betingelser. Konsernstrukturen er vist i figuren under. I figuren er selskapene som har tiltak for NAV vist i mørkeblå.

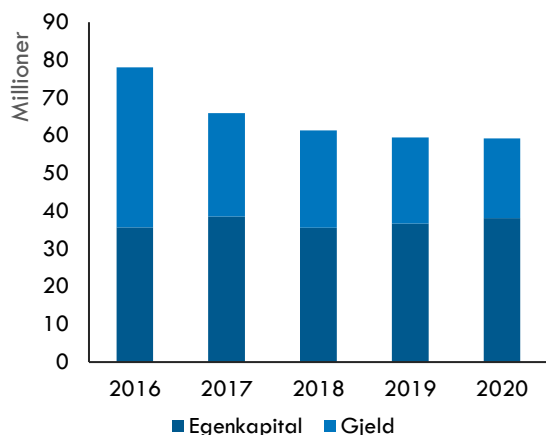
**Figur 5-10: Selskapsstruktur**



Totalkapitalen i Attende ble redusert fra 2016 til 2020 (Figur 5-6). Det er primært gjelden i selskapet

som er redusert i perioden, og egenkapitalen i selskapet er på et stabilt nivå.

**Figur 5-11: Egenkapital og gjeld, Attende**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

Attende har benyttet tilbakeholdt overskudd til å videreutvikle virksomheten på ulike måter, blant annet til gjennom oppgradering av bygg og til utdanning av ansatte.

### Innovasjon og utvikling

Attende gir uttrykk for at de kontinuerlig arbeider med å forbedre virksomheten, herunder tiltaksrådene AFT og VTA, men at det ikke har blitt gjort større endringer på disse områdene siste årene. De opplever at deres muligheter til å utvikle tjenesteporteføljen de siste årene har blitt begrenset av at de ikke har kunnet delta i anbudskonkurranser som følge av måten selskapet har vært organisert på. Med ny konsernstruktur, har de ambisjoner om å utvikle og utvide tiltaksporteføljen ytterligere.

## 5.2 Kommunens eierstyring

### Organisering av eierstyringen

I Stavanger er ansvaret for oppfølging av alle kommunalt eide selskaper, herunder arbeidsmarkedsbedriftene, plassert i avdelingen Økonomi og eierskap som er underlagt tjenesteområdet økonomi og organisasjon, som er direkte underlagt kommunedirektøren. Kommunen har eierskap i selskaper innenfor en rekke sektorer. Noe av årsaken til at eierskapsoppfølgingen innenfor ulike sektorer er samlet, er at kommunen da kan forholde seg konsekvent på tvers av kommunalt eide virksomheter.

Økonomi og eierskap har først og fremst dialog med bedriftene i formelle sammenhenger, som i generalforsamlingen.

I tillegg har ulike fagavdelinger løpende dialog med bedriftene, hvor relevante problemstillinger drøftes. For arbeidsmarkedsbedriftene foregår denne kontakten med tjenesteområdet for helse og velferd.

Eierskapsavdelingen i kommunen samarbeider med øvrige kommuner i regionen, om eierskapet i felles eide bedrifter. I de to arbeidsmarkedsbedriftene har Stavanger aksjemajoritet, men i andre bedrifter kan kommunen være minoritetsseier. Stavanger kommune er derfor avhengig av et godt samarbeid med andre kommuner. Økonomiske problemstillinger for bedriftene drøftes i felles fora for eierrelaterte problemstillinger, og løftes eventuelt over til politikere i de respektive kommunene. Saker som drøftes politisk er gjerne knyttet til økonomiske eller strukturelle forhold, som konkurranse mellom bedriftene og kommunen, kommunens støtte til bedriftene (eller mangel på støtte), og spørsmål om selskapsstruktur.

### Målsetninger og strategi for bedriftene

Foreløpig er det ikke utarbeidet eierskapsstrategier for arbeidsmarkedsbedriftene, men det er varslet at det skal utarbeides. Kommunen ønsker å ha felles strategier for de ulike bedriftene, og involvere alle eierne og også politikere i disse prosessene. Strategiene bør samtidig være tydelige og ikke kun «(minste-felles-multiplum)». Strategien skal inneholde mål for virksomheten, det kan være samfunnsansvar eller andre typer overordnede mål.

Selv om Stavanger kommune ikke har en eierskapsstrategi for virksomhetene per nå har kommunen et aktivt forhold til sine arbeidsmarkedsbedrifter. Det har eksistert selskaps-spesifikke eierstrategier for attførings- og vekstbedrifter tidligere. Strategiske valg for å sikre at arbeidsmarkedsbedriftene settes i stand til å realisere sitt samfunnsoppdrag har vært på den politiske agendaen, for eksempel i 2017. I kontekst av de nylig gjennomførte endringene i tiltaksforskriften og en utfordrende arbeidsmarkeds-situasjon lokalt, vedtok kommunalutvalget også blant annet å gå mer aktivt inn som innkjøper fra attførings- og vekstbedriftene, gjennom reserverte og inkluderende kontrakter, og å arbeide med et samarbeid med fylkeskommune, NAV og andre kommuner om et bedre tilbud til de svakest stilte i det de kommer ut av videregående skole. Det ble vedtatt å også se på mulighetene for en mindre fragmentert eierstruktur og å etablere en konsernmodell.

### Styresammensetning

Kommunen har hatt kultur for å oppnevne styret i henhold til den politiske sammensetningen av kommunestyret. Kommunen har en intensjon om at kompetanse skal være det mest sentrale kriteriet ved rekruttering til styrene. Dette kan innebære at det er

nødvendig å rekruttere med et bredere grunnlag enn politisk ledelse.

### **Bedriftenes selskapsstruktur**

Bedriftenes selskapsstruktur er endret våren 2021. Det viktigste grepet var å skille ut den skjærmede virksomheten (forhåndsgodkjente virksomheten). Etter drøfting med NAV, valgte kommunen å etablere holdingsselskaper, slik at kommunen kan styre alt som skjer i konsernene mens søsterselskapene fortsatt kan levere inn tilbud til NAV.

Kommunen har fusjonert noen av de opprinnelige arbeidsmarkedsbedriftene, Spørsmål om ytterligere konsolidering, for eksempel ved å se på arbeidsmarkedsbedriftene samlet i fylket har blitt vurdert tidligere, men er ikke en aktiv diskusjon på det nåværende tidspunkt.

### **Kommunenes støtte til/konkurransen med bedriftene**

Arbeidsmarkedsbedriftene har tidvis uttrykt ønske om økonomisk støtte fra kommunen, for eksempel i form av kjøp av flere plasser. Kommunen har valgt å ikke gjøre dette, men har i stedet etablert en egen virksomhet som tilbyr arbeidstrening for personer som mottar sosialhjelp og kvalifiseringsprogram, og en ordning med praksisplasser (PFF-ordningen) for personer med funksjonsnedsettelse som mottar uføretrygd. Dette er tilbud som er utfyllende til arbeidsmarkedsbedriftenes tilbud, og gir flere av kommunens innbyggere et arbeidsrettet tilbud. Kommunen opplever at det har vært mer gunstig økonomisk å drifte dette utvidede tilbudet selv, i stedet for å kjøpe plasser av arbeidsmarkedsbedriftene. Ved å kombinere bruk av

arbeidsmarkedsbedriftene og tiltak i egen kommunal regi, opplever kommunen at de får gitt flere av kommunens innbyggere et tilbud.

Stavanger kommune har opplevd at de har hatt mangel på VTA-plasser og lange ventelister for VTA i flere år. Ved å styrke det kommunale arbeidstilbudet for personer med uføretrygd har flere personer fått et arbeidstilbud og ventelistene er redusert. Det gjør at kommunen unngår å bruke dagsenterplasser til personer som har nytte av et arbeidsrettet tiltak. Det kommunale tiltaket (PFF-ordningen) innebærer at deltakerne blir utplassert i kommunale virksomheter eller ordinære bedrifter, med oppfølging fra kommunalt ansatte veiledere. Det var i 2021 til sammen 80 deltakere i denne ordningen.

### **Kommunens erfaring med eierstyringen**

Både Økonomi og eierskap, som har det formelle ansvaret for eieroppfølgingen og tjenesteområdet helse og velferd opplever at det kunne vært nyttig å ha mer dialog om eierstyringen av arbeidsmarkedsbedriftene.

Kommunens fagavdeling for helse og velferd er opptatt av at arbeidsmarkedsbedriftene, NAV og kommunen i fellesskap finner løsninger til det beste for brukerne. Arbeidsmarkedsbedriftene har mye kompetanse, som kommunen gjerne vil utnytte. Samtidig opplever fagavdelingen at det varierer hvordan bedriftene jobber og hvilken kompetanse de har, og at de har liten påvirkning på hvordan bedriftene jobber. Fagavdelingen har dialog med bedriftene, men ikke som en del av kommunens eierdialog.

**Tabell 5-3 Oppsummering Stavanger**

	Eierandeler	Beskrivelse
Allservice	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stavanger kommune: 50,38 %</li> <li>• Rogaland fylkeskommune (29,6 %), Sandnes kommune (9,97 %), Sola kommune (5,75 %), øvrige</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omsetning (2020): 45 millioner kroner</li> <li>• Antall VTA-plasser: 67</li> <li>• Antall AFT-plasser: 78 plasser</li> </ul>
Attende	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stavanger kommune: 55 %</li> <li>• Rogaland fylkeskommune</li> <li>• Sandnes, Sola, Randaberg og Klepp kommune, øvrige eiere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omsetning (2020): 64 millioner kroner</li> <li>• Antall VTA-plasser: 130 plasser</li> <li>• Antall AFT-plasser: 52 plasser</li> </ul>
<p><b>Eierstruktur og eierstyring</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tjenesteområdet for Økonomi og organisasjon i Stavanger kommune har ansvaret for eierstyring i bedriftene</li> <li>• Eieroppfølgingen dreier seg om formelle tema, men det foregår også dialog mellom arbeidsmarkedsbedriftene og helse og omsorgsdelen i kommunen.</li> <li>• Det er ikke utformet en eierskapsstrategi for arbeidsmarkedsbedriftene, eller fastsatte mål for sin rolle som aksjonær i arbeidsmarkedsbedriftene, men kommunen har varslet at en strategi skal utarbeides.</li> </ul>		

Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra kommunene og arbeidsmarkedsbedriftene.

## 5.3 NAV Rogaland

### Oppfølging og rapportering

Det er en liten enhet i NAV Rogaland som driver med oppfølging av arbeidsmarkedsbedriftene. Hver bedrift har en kontaktperson i denne enheten. Strukturen på oppfølgingen har i liten grad endret seg i løpet av de siste årene; det foregår gjennom ordningen for forhåndsgodkjenning av bedriftene, hvor man gjennomgår regnskapene til bedriftene og lignende.

Selv om måten en følger opp bedriftene ikke har endret seg, så har det vært noen endringer i hva man fokuserer på i forhåndsgodkjenning. Dette er et resultat av endringer i de nasjonale rammebetingelsene, hvor det blant annet har blitt mer fokus på hva som skal være arbeidsmarkedsbedriftens kjernevirksomhet, hvilke vare- og tjenesteområder de skal operere innenfor og så videre. For å bedre kunne håndtere noen av de nye nasjonale

rammebetingelsene, har det vært nødvendig for NAV Rogaland å skaffe ny kompetanse; nærmere bestemt så har de måtte ansette flere med en juridisk bakgrunn.

### Kontakt med øvrige interessenter

NAV Rogaland har ingen direkte kontakt med kommunene som eiere av arbeidsmarkedsbedriftene. De har imidlertid et eget utvalg med deltagerne i arbeidsmarkedsbedriftene.

### Nasjonale rammebetingelser

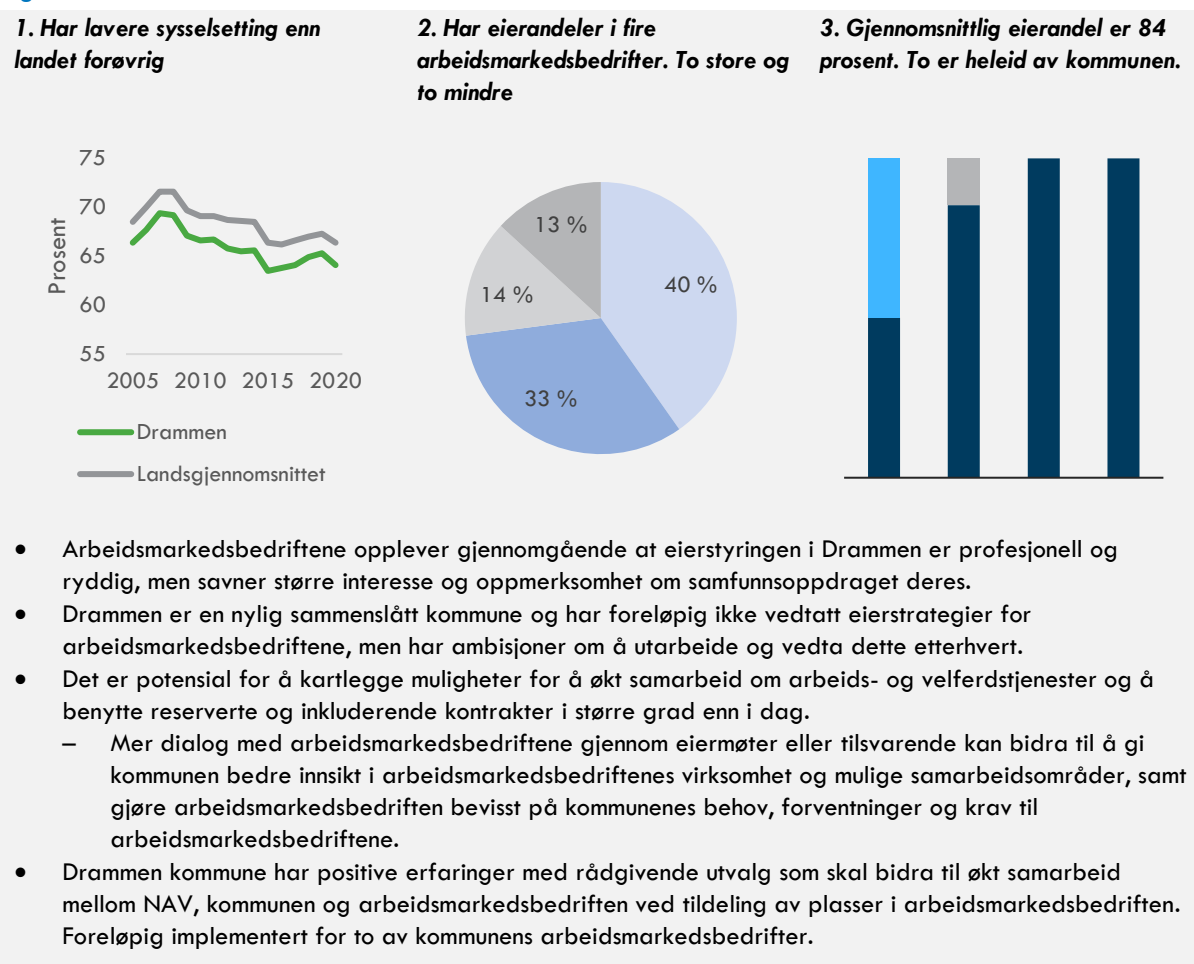
NAV Rogaland opplever ikke at de eksisterende i kravene i lovverket er en begrensning for arbeidsmarkedsbedriftene.

I tolkingen av prinsippene, og i dialogen med arbeidsmarkedsbedriftene om regelverket, støtter se seg på fellespresiseringer fra Arbeids- og velferdsdirektoratet.

## 6. Drammen

Drammen kommune har i dag eierskap i fire arbeidsmarkedsbedrifter: Enter Kompetanse, Eiker Vekst, Svelvik Produkter og Vinn Industri. De to minste bedriftene er heleid av Drammen kommune. Den største eies 50/50 sammen med Øvre Eiker kommune. En av bedriftene er organisert i et konsern, mens de øvrige er organisert som frittstående aksjeselskaper.

Figur 6-1: Drammen kommune



Kilde: ssb.no, Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra kommunene og arbeidsmarkedsbedriftene.

## 6.1 Begrensninger og muligheter for den enkelte arbeidsmarkedsbedrift

### 6.1.1 Enter Kompetanse

Enter Kompetanse har som hovedformål å hjelpe mennesker tilbake i arbeidslivet. Enter Kompetanse er organisert i tre datterselskaper: Enter Tiltak, Tekteam og Enter Jobb og utvikling.

Enter Tiltak organiserer den forhåndsgodkjente VTA- og AFT-virksomheten. Blant arbeidsmarkedsbedriftene i Drammen, er Enter Kompetanse den største bedriften innenfor AFT med 53 tiltaksplasser. Enter tilbyr AFT-deltakerne arbeidstrening og praksisplasser primært i samarbeid med lokalt næringsliv, samt gjennom hospitering i datterselskapet Tekteam. VTA-deltakerne tilbys ulike arbeidsoppgaver innen tynnplate, sveis, lager/logistikk, elektromontasje, renhold og kantine. Enter Tiltak organiserer også AFT Gatelaget som er et lavterskeltilbud for personer med rusproblematikk. Deltakere i prosjektet følges opp av et team som består av:

- en ruskonsulent fra PHR som bistår med støtte rundt rusproblematikken
- en veileder fra NAV Drammen som bistår med vedtak og ytelser basert på rettigheter
- en jobbkonsulent fra Enter Kompetanse som bistår med koordinering, veiledning, etablering av praksisplass for kartlegging, utprøving, opptrening og etablering av lønnet arbeid
- en ressurs fra Strømsgodset fotballklubb

Tekteam er en kommersiell leverandør av tynne plater som leverer produkter produsert av stål, aluminium, rustfritt og finér til det kommersielle markedet. Tekteam har hospiteringsavtale med Enter Tiltak og både VTA- og AFT-deltakere kan ha arbeidspraksis i Tekteam.

Enter Jobb og utvikling leverer ulike konkurranseutsatte tjenester til NAV og kommuner, hvor hovedformålet er å bidra til å fremme deltakelse i arbeidslivet. Enter gjennomfører blant annet tiltakene kartlegging og kvalifisering, samt norskopplæring på oppdrag for NAV og voksenopplæring i lese-, regne- og skriveferdigheter (Kompetansepluss).<sup>1</sup>

Tabell 6-1: Om Enter Kompetanse

Enter Kompetanse AS	
<b>Selskapsstruktur</b>	Konsern med morselskapet Enter Kompetanse AS og tre datterselskaper: <ul style="list-style-type: none"><li>• Enter Tiltak AS</li><li>• TekTeam AS</li><li>• Enter Jobb og utvikling AS</li></ul>
<b>Eiere</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Drammen kommune: 84,3 %</li><li>• Øvrige private eiere: 14,7 prosent</li></ul>
<b>AFT-plasser (per 2022)</b>	53
<b>Resultatgrad AFT 2020</b>	34 %
<b>VTA-plasser (per 2022)</b>	17

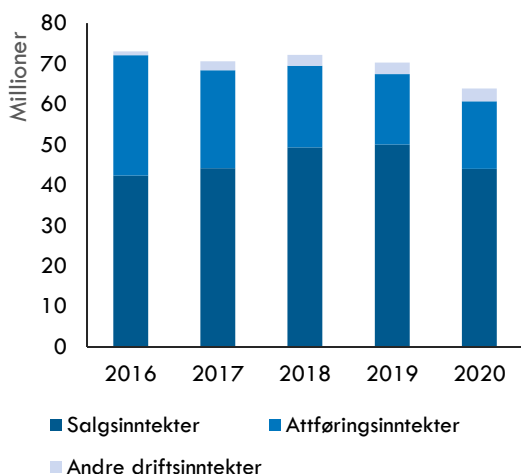
### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Enter Kompetanse omsatte i 2020 for 64 millioner kroner (Figur 6-2). Attføringsinntekter, dvs. attførings- og lønnstilskudd og øvrige offentlige tilskudd, utgjorde 26 prosent av inntektene, mens salgsinntekter utgjorde 69 prosent av inntektene. I perioden 2016 til 2019 økte salgsinntektene i hvert år, mens attføringsinntektene ble redusert. Fra 2019 til 2020 ble denne trenden brutt som følge av en relativt stor reduksjon i salgsinntekter fra 2019 til 2020 (12 prosent reduksjon). Inntektene samlet sett var relativt stabile i perioden 2016 til 2019, men ble redusert noe fra 2019 til 2020.

<sup>1</sup> Kompetansepluss er en ordning for voksenopplæring i grunnleggende ferdigheter i lesing, skriving, regning,

muntlig, ikt og norsk eller samisk som finansieres med offentlige tilskudd som forvaltes av Kompetanse Norge.

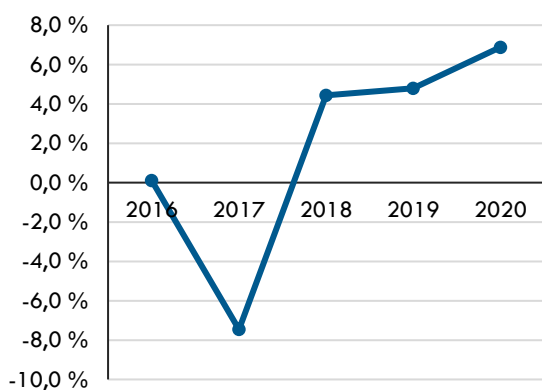
**Figur 6-2: Salgsinntekter og utførelsesinntekter (fra NAV), Enter Kompetanse**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

Enter Kompetanse har hatt en positiv, og svakt økende, driftsmargin de tre siste årene (Figur 6-3). Driftsmarginen har blitt forbedret fra en negativ driftsmargin i 2017 til en positiv driftsmargin på 7 prosent i 2020. De svake resultatene i 2016 og 2017 henger trolig sammen med at Enter Kompetanse tapte ulike anbudskonkurranser om ulike NAV-tiltak i 2016/2017. Som følge av at de tapte anbudskonkurransene, måtte de si opp 17 ansatte trolig er forklaringen på kostnadsreduksjonen fra 2017 til 2018.

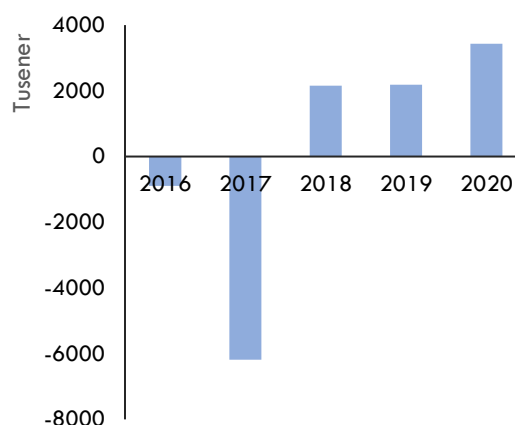
**Figur 6-3: Driftsmargin, Enter Kompetanse**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

Årsresultatet til Enter Kompetanse følger i stor grad utviklingen i driftsmargin. Enter Kompetanse har de siste tre årene hatt et positivt årsresultat, mens årsresultatet i 2016 og 2017 var negativt.

**Figur 6-4: Årsresultat, Enter Kompetanse**

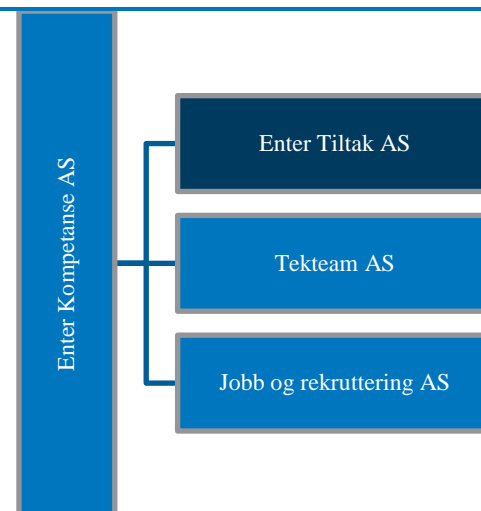


Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Selskapsstruktur, organisering og finansiering

På samme måte som en rekke andre arbeidsmarkedsbedrifter, har Enter Kompetanse AS fra og med 3. november 2021 omstrukturert selskapet til en konsernmodell hvor Enter Kompetanse AS er morselskap og den delen av virksomheter som er forhåndsgodkjent leverandør av AFT og VTA er skilt ut i et eget datterselskap.

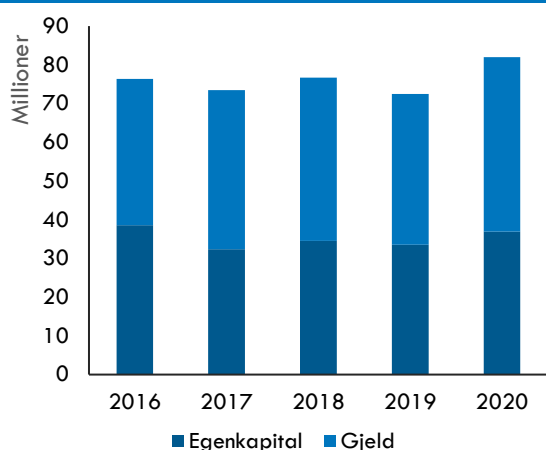
**Figur 6-5: Selskapsstruktur**



Totalkapitalen i Enter Kompetanse har vært relativt stabil i perioden 2016 til 2019 (Figur 6-6). Fra 2019 til 2020 økte imidlertid totalkapitalen med 9,5 millioner kroner som følge av at gjelden i selskapet økte med 6 millioner kroner og egenkapitalen økte med 3,4 millioner kroner. Gjeldsandelen i selskapet har imidlertid vært tilnærmet konstant på om lag 55 prosent siden 2017.



**Figur 6-6: Egenkapital og gjeld, Enter Kompetanse**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Innovasjon og utvikling

Enter Kompetanse vektlegger kvalitet og kompetanse i sitt arbeid og er sertifisert i europeisk kvalitetssikringssystem for sosialtjenester (EQUASS), samt sertifisert etter ISO 9001 (kvalitetssertifisering) og 14001 (miljøsertifisering). Enter Kompetanses arbeidsmetode innenfor AFT bygger på Supported Employment (SE). Supported Employment som er en metodikk for jobbstøtte tilpasset personer med omfattende og sammensatte støttebehov for å kunne få og beholde jobb.

Enter Kompetanse har de siste årene vært gjennom en omstillingsprosess hvor målet har vært å gjøre selskapet mer lønnsomt og i den forbindelse har flere forretningsområder som ikke har vært lønnsomme blitt avvirket. Enter har også lagt vekt på å redusere sykefravær og forbedre intern kvalitet. Selskapet har også investert i et nytt pulverlakeringsanlegg.

#### 6.1.2 Eiker Vekst

Eiker Vekst er den andre største arbeidsmarkedsbedriften i Drammen, og er eid av Drammen kommune og Øvre Eiker kommune som hver har 50 prosent eierandel i selskapet. Eiker Vekst er spesialisert på VTA- og AFT-virksomhet, men har i tillegg avtale med Buskerud fylkeskommune om tilrettelagt opplæring til lærekandidater. Eiker Vekst har per 2022 33 AFT-plasser, 73 VTA-plasser, samt 12 lærekandidatplasser. Øvre Eiker helfinansierer 7 av VTA-plassene, mens de resterende 66 VTA-plassene er statlig finansiert.

Eiker Vekst tilbyr arbeidstrening innenfor tjenesteområdene bilpleie, kantinedrift/catering, søtsakproduksjon, montasje og vaskeri. Eiker Vekst leverte tidligere jobbfrukt, men har sluttet med dette. Eiker Vekst har totalt fire lokasjoner. Virksomheten er

lokalisert i Mjøndalen, men driver også kantiner i Drammen og Hokksund.

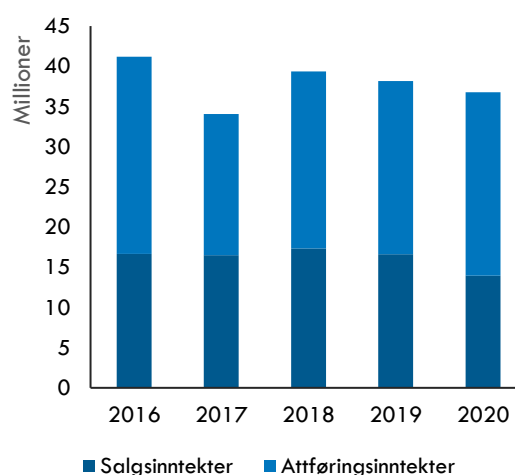
**Tabell 6-2: Om Eiker Vekst**

Eiker Vekst AS	
<b>Selskapsstruktur</b>	Aksjeselskap
<b>Eiere</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Drammen kommune: 50 %</li><li>• Øvre Eiker kommune: 50 %</li></ul>
<b>AFT-plasser (per 2022)</b>	33
<b>Resultatgrad AFT 2020</b>	57 %
<b>VTA-plasser (per 2022)</b>	Totalt 74 VTA-plasser (66 statlige VTA-plasser og 7 plasser helfinansiert av Øvre Eiker kommune)

### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Eiker Vekst omsatte i 2020 for 37 millioner kroner (Figur 6-2). Attføringsinntekter, dvs. attførings- og lønnstilskudd og øvrige offentlige tilskudd, utgjorde 62 prosent av inntektene, mens salgsinntekter utgjorde 38 prosent av inntektene. Inntektene i Eiker Vekst har vært relativt stabile de siste tre årene. I 2017 var det en nedgang i inntektene sammenlignet med 2016 som følge av lavere attføringsinntekter. De siste tre årene har imidlertid inntektene vært på et noe høyere nivå enn i 2016. Det har primært vært attføringsinntektene som har skapt svingninger underveis i perioden

**Figur 6-7: Salgsinntekter og attføringsinntekter, Eiker Vekst**

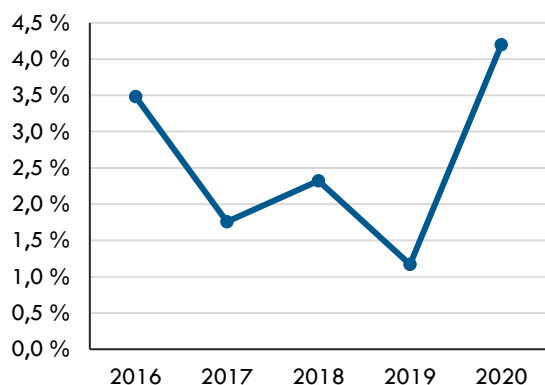


Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

Eiker Vekst har hatt en positiv, men noe varierende driftsmargin de siste fem årene (Figur 6-3).

Driftsmarginen var på det laveste i 2019 med 1,17 prosent, mens den var på det høyeste i 2020 med i overkant av 4 prosent. Forbedringen i driftsmarginen i 2020 skyldes lavere kostnader.

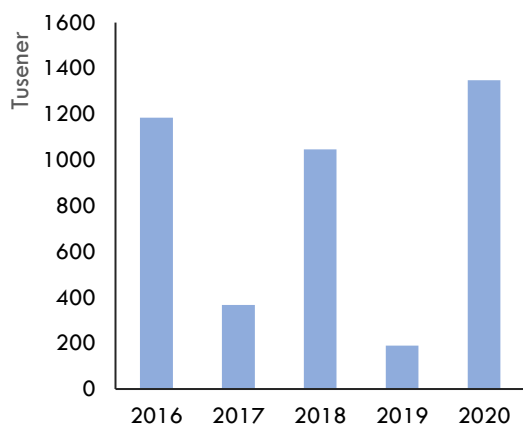
**Figur 6-8: Driftsmargin, Eiker Vekst**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

Årsresultatet til Eiker Vekst var i 2020 1,3 millioner kroner. Utviklingen i årsresultatet følger i stor grad utviklingen i driftsmarginen.

**Figur 6-9: Årsresultat, Eiker Vekst**



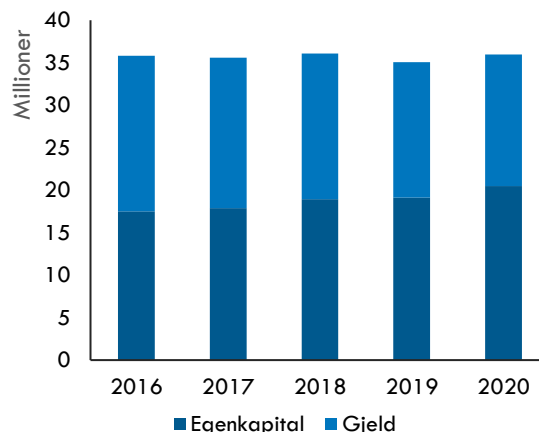
Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Selskapsstruktur, organisering og finansiering

Eiker Vekst er organisert som et aksjeselskap og har ingen forretningsområder utover VTA- og AFT-virksomhet, samt lærekandidater. Totalkapitalen i Eiker Vekst har vært tilnærmet uendret i de siste fem årene (Figur 6-6). Egenkapitalen i selskapet har imidlertid økt med om lag 3 millioner kroner i denne perioden, samtidig som at selskapets gjeld har blitt redusert. Egenkapitalandelen har økt fra 49 prosent i 2016 til 57 prosent i 2020. Selskapet

Eiker Vekst anslår selv at de har investert om lag 1,5–2 millioner kroner hvert år i utstyr og bygningsmasse og om lag 0,5 millioner kroner årlig i kompetanseutvikling.

**Figur 6-10: Egenkapital og gjeld, Eiker Vekst**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Innovasjon og utvikling

Eiker Vekst legger vekt på at de skal være en attraktiv arbeidsgiver som tilbyr varierte tiltaksarenaer og utfordrende arbeidsoppgaver. De tilstreber også at de skal være profesjonelle i alt de gjør og at de skal levere høy kvalitet til både sine eiere og sine oppdragsgivere. Eiker Vekst arbeider systematisk med kvalitetsarbeid. Eiker Vekst er sertifisert for ISO 9001:2017 (kvalitet) og ISO 14001:2017 (miljø). I første halvår 2021 skal selskapet re-sertifiseres for to nye år.

Selskapet har ønsket ikke å bre ut virksomheten utover AFT, VTA og lærekandidatordningen, men gir i sin årsrapport for 2020 uttrykk for at lærekandidatordningen vil være et satsingsområde for Eiker Vekst de kommende årene.

### 6.1.3 Vinn Industri Drammen

Vinn Industri Drammen er en tiltaksleverandør av VTA som ble etablert i 1985. Selskapet har vært aksjeselskap siden 1991. Etter at Drammen kommune ble slått sammen med ulike omliggende kommuner fra 1. januar 2020, har Drammen kommune vært eneeier i selskapet. VTA-deltakerne sysselsettes gjennom tilpassede arbeidsoppgaver i selskapets produksjonsrettede virksomhet som primært består av produksjonsrettede tjenester som utføres på oppdrag for næringslivet. Vinn Industri utfører grafiske tjenester, logistiktjenester (lagerdrift og utsendelser) og ulike produksjons- og emballeringstjenester. Kundeporteføljen omfatter blant annet Toyota Norge, Norgips og Isola.

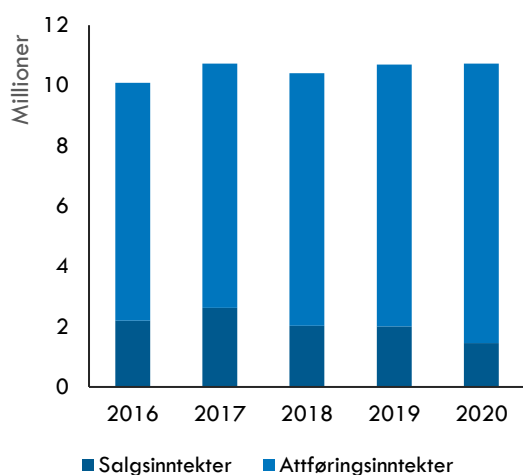
**Tabell 6-3: Vinn Industri**

Vinn Industri	
<b>Selskapsstruktur</b>	Aksjeselskap
<b>Eiere (per 31.12.2020)</b>	Drammen kommune: 100 %
<b>VTA-plasser (per des 2021)</b>	35
<b>Andre tiltak</b>	Mottar lønnstilskudd til en ansatt og opplæringsstilskudd til en lærekandidat

#### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Som vist under har inntektssiden i Vinn Industri vært relativt stabil over tid (Figur 6-11). Fra 2017 og utover har det imidlertid vært en svak reduksjon i salgsinntekter som har blitt oppveid av økte attføringsinntekter.

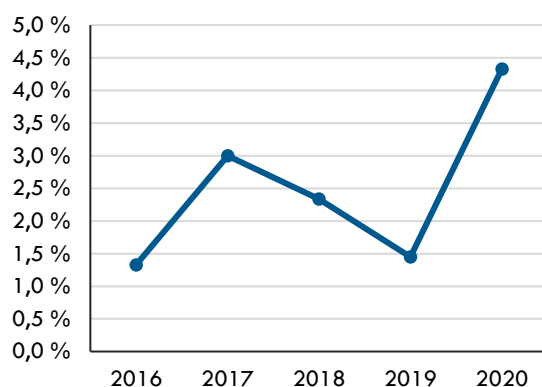
**Figur 6-11: Driftsinntekter Vinn Industri**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

Vinn Industri har hatt positive og relativt stabile driftsmarginer i femårsperioden (Figur 6-12). Driftsmarginen var på det høyeste i 2020 med 4,5 prosent, mens den i 2019 var rundt 1,5 prosent.

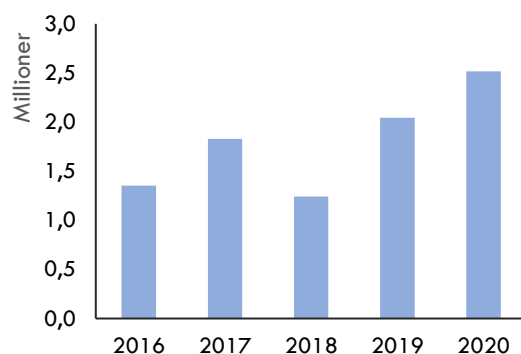
**Figur 6-12: Driftsmargin Vinn Industri**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

Vinn Industri har hatt et positivt årsresultat i samtlige år fra 2016 til 2020. Årsresultatet i perioden variert mellom 1,2 millioner kroner (2019) og 2,5 millioner kroner (2020).

**Figur 6-13: Årsresultat, Vinn Industri**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

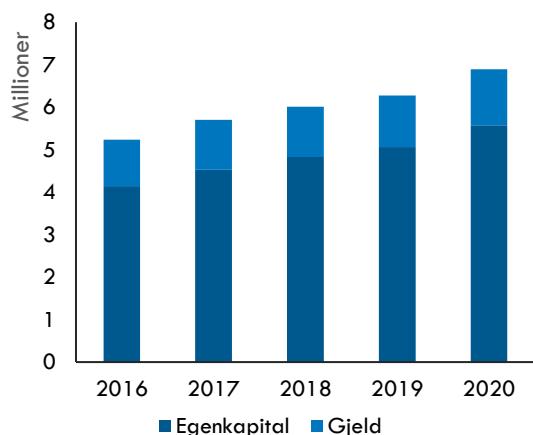
#### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

Vinn Industri har en avtale om medfinansiering med Drammen kommune som innebærer at kommunens medfinansieringsandel er 56 prosent, beregnet i prosent av det statlige tilskuddet til VTA. Avtalen ble fremforhandlet av styret med kommunene basert på selskapets økonomiske resultater når avtalen ble inngått. Vinn Industri gir i intervjuet uttrykk for de opplever at deres brukermasse er relativt svakt stilt, og at en lavere medfinansieringsandel muligens kunne medført at de måtte stilt høyere krav til arbeidsevne ved inntak av nye brukere i bedriften.

Totalkapitalen i Vinn Industri har vokst jevnt og trutt i perioden 2016 til 2020 (Figur 6-14). Gjeldsandelen i selskapet er rundt 20 prosent og har vært stabil de siste fem årene. Vinn Industri har relativt lite gjeld og leier lokaler gjennom en eldre leiekontrakt. Ettersom leiekontrakten snart går ut, har de valgt å spare en

del av det tilbakeholdte overskuddet i tilfelle de etter hvert må flytte til nye lokaler.

**Figur 6-14: Egenkapital og gjeld, Vinn Industri**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Innovasjon og utvikling

Vinn Industri har valgt å spesialisere seg innenfor VTA og har ingen andre tjenesteområder enn VTA. Vinn Industri opplever at dette er en velfungerende modell og ønsker ikke å bre ut tiltaksporteføljen. De har imidlertid gitt uttrykk for at de ved behov kan ha opptil 5 plasser for lønnstilskudd i tillegg til dagens VTA-plasser.

Vinn Industri streber etter å få så avanserte og krevende oppdrag som mulig fra næringslivet ettersom de opplever at det også gir størst læringsutbytte for deltakerne. De har de siste årene gjort ulike grep for å forbedre produksjonsvirksomheten og for å gjøre seg til en mer attraktiv partner overfor næringslivet. De har blant annet fått utviklet maskiner for å tilby det kundene ønsker og har helautomatiske maskiner på flere områder.

#### 6.1.4 Svelvik Produkter

Svelvik Produkter er en arbeidsmarkedsbedrift med 17 AFT-plasser, 22 VTA-plasser og 12 ordinært ansatte. Bedriften har også 8 aktivitetsplasser som er et tiltak som benyttes til å aktivisere sosialhjelpsmottakere under 30 år.<sup>2</sup> Svelvik Produkter sysselsetter deltakerne gjennom intern produksjonsrettet virksomhet med hovedtyngde innenfor produksjon og industrimontasje. OSO Hotwater, et selskap som produserer varmtvannstanker, er selskapets største kunde. Svelvik produkter utfører også montasje og pakking på oppdrag for blant annet Kaba, Kruge og Gjøko. I

<sup>2</sup> Fra 1. januar 2017 ble det innført en plikt for kommunene til å stille vilkår om aktivitet for sosialhjelpsmottakere under 30 år gjennom en endring i sosialtjenesteloven.

tillegg til produksjons- og montasjeoppdragene som utføres for industrikunder, utfører Svelvik også diverse småoppdrag (gressklipping, klipping av hekk, flytting av arkiv og salg av ved). De har også planer om å starte drift av nettbutikk.

**Tabell 6-4: Om Svelvik Produkter**

Svelvik Produkter AS	
Selskapsstruktur	Aksjeselskap
Eiere	Drammen kommune: 100 %
AFT-plasser	17
Resultatgrad AFT 2020	40 %
VTA-plasser	22

### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Svelvik produkter hadde en positiv utvikling i inntektene fra 2016 til 2018, med en påfølgende reduksjon i inntekter både i 2018 og 2019 (Figur 6-15). Det er variasjoner i salgsinntektene som forklarer denne utviklingen, og attføringsinntektene har vært relativt stabile i perioden.

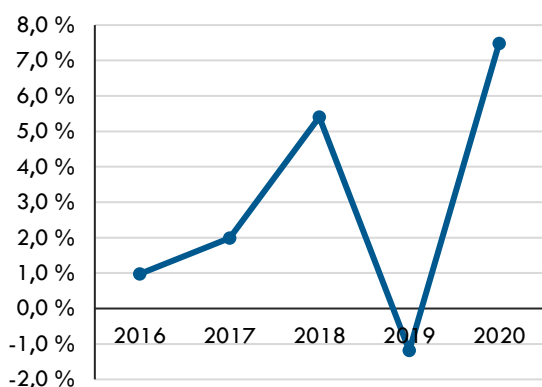
**Figur 6-15: Driftsinntekter, Svelvik Produkter**



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

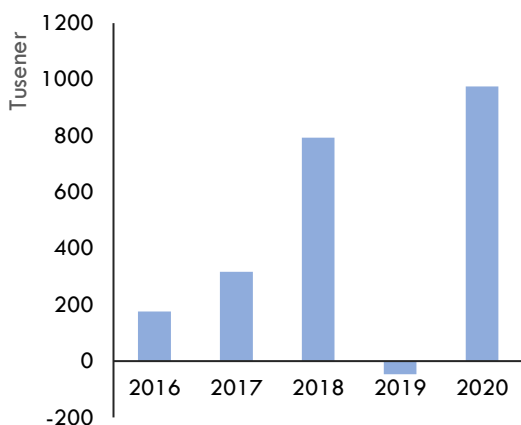
Svelvik Produkter har hatt noe varierende driftsmargin i perioden 2016-2020. I 2019 var driftsmarginen negativ (-1 prosent), mens i koronaåret 2020 var driftsmarginen på det høyeste i perioden med 7,5 prosent som følge av kostnadsreduksjoner.

**Figur 6-16: Driftsmargin, Svelvik Produkter**



**Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.** Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

**Figur 6-17: Årsresultat, Svelvik Produkter**



**Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.**

Årsresultatet spiller i stor grad utviklingen i driftsmarginen. I perioden samlet sett var det en positiv trend i årsresultatet fra 2016 til 2020. I 2019 leverte imidlertid selskapet et negativt årsresultat som bryter trenden fra årene før.

### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

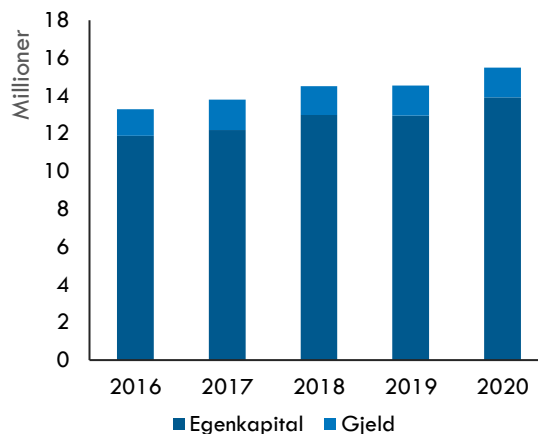
Svelvik produkter var opprinnelig eid av Svelvik kommune og Vestfold fylkeskommune, men etter kommunesammenslåingen mellom Drammen kommune og Svelvik kommunen fra 1. januar 2020 har Drammen kommune vært eeneier.

Kommunesammenslåingen innebar også at Svelvik Produkter ble organisert under en ny region i NAV. De mistet noen AFT-plasser i forbindelse med denne overgangen til ny NAV-region, samtidig som at de fikk tildelt noen nye VTA-plasser.

Totalkapitalen i Svelvik Produkter har hatt en svak vekst i perioden (Figur 6-18). Dette følger i hovedsak

av en økning i opptjent egenkapital som følge av reinvesteringer av de årlige positive årsresultatene. Gjelden i selskapet er stabil i perioden (om lag 1,6 millioner kroner).

**Figur 6-18: Egenkapital og gjeld, Svelvik Produkter**



**Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.**

### Innovasjon og utvikling

Svelvik produkter har spesialisert seg innenfor industrimontasje til store industrielle kunder. Daglig leder gir uttrykk for at hun har en filosofi om at det å produsere «ekte» produkter som inngår i en større verdikjede bygger ansvarfølelse og mestring hos deltakerne. Svelvik produkter supplerer industrioppdragene med ulike småjobber og er på tilbudssiden når det dukker opp muligheter. Ved kommunesammenslåing bidrog blant annet Svelvik med flytting av arkiv.

De opplever at hovedutfordringen til Svelvik produkter i dag er at de har for lite forutsigbare inntekter. De får hovedparten av salgsinntektene sine fra én kunde, og selv om de har lange ordrebøker går de bare to måneder frem i tid. Svelvik produkter etterlyser mer bruk av reserverte kontrakter som kan bidra til mer stabile inntjeningsmuligheter for selskapet.

## 6.2 Kommunens eierstyring

### Kommunens organisering og rollefordeling

Ansvar for eierstyringen av arbeidsmarkedsbedriftene er lagt til Styring og eierskap som er en avdeling i kommunen underlagt rådmannen. Arbeidsmarkedsbedriftene har en egen eierkontakt som følger opp bedriften på vegne av kommunen. Arbeidsmarkedsbedriftene opplever gjennomgående at eierstyringen i Drammen er profesjonell og ryddig, men savner større interesse for arbeidsmarkedsbedriftene og større oppmerksomhet om samfunnsoppdraget deres. Helse- og

velferdsområdet er i liten grad involvert i eierstyringen. NAV Drammen har ansvar for å finansiere VTA-plassene, men er ikke tillagt noen rolle i den formelle eierstyringen av arbeidsmarkedsbedriftene.

### Eierstrategi og oppfølging

Drammen kommune legger opp til at de generelt vil benytte selskapsvise eierstrategier som et verktøy i sin eierstyring. Drammen er imidlertid en nylig sammenslått kommune, og har derfor foreløpig ikke vedtatt nye eierstrategier for hvert enkelt selskap. Drammen skriver følgende på sine hjemmesider om eierstyring: «Drammen kommune som ny eier har behov for å definere sine mål og strategier for hvert enkelt selskap. Utvikling av selskaps-spesifikke eierstrategier for behandling i formannskapet og kommunestyret vil stå sentralt. Inntil nye eierstrategier er utarbeidet og vedtatt er det naturlig at eksisterende strategier og mål fra før kommunesammenslåingen 1. januar 2020 ligger til grunn for selskapes virksomhet.»

Eieroppfølgingen av arbeidsmarkedsbedriftene i Drammen kommune skjer primært gjennom generalforsamling. Dialogen arbeidsmarkedsbedriftene har med kommunen utover generalforsamlingen, varierer. Vinn Industri har møter med Drammen kommune og formannskapet en gang i året. De øvrige arbeidsmarkedsbedriftene oppgir at de ikke har noen faste møter med kommunen som eier utover generalforsamlingen. Arbeidsmarkedsbedriftene gir imidlertid uttrykk for at de har god dialog med NAV Drammen i enkeltsaker og om faglige problemstillinger.

### Samarbeid om tildeling av plasser

Drammen kommune har etablert en ordning om rådgivende utvalg som skal bidra til økt samarbeid mellom NAV, kommunen og arbeidsmarkedsbedriften ved tildeling av plasser i arbeidsmarkedsbedriften. De har foreløpig etablert et såkalt rådgivende utvalg ved to av arbeidsmarkeds-bedriftene i kommunen; den kommunalt eide arbeids-markedsbedriften Vinn Industri og ved Sørvangen Næringspark AS som eies av stiftelsen Sørvangen. I det rådgivende utvalget er det én representant fra kommunen som kjenner bruker gruppen (fra bolig og dagsenter), én representant fra NAV Drammen og én representant for arbeidsmarkedsbedriften. Dette utvalget har som oppgave å gi råd om hvilke brukere som bør tildeles plasser i den aktuelle arbeids-markedsbedriften. Den intervjuede i Drammen kommune gir uttrykk for at det rådgivende utvalget er en god modell som fungerer

godt, men kommunen har foreløpig ikke valgt å implementere tilsvarende modell ved de øvrige arbeidsmarkedsbedriftene i kommunen.

### Valg av finansieringsmodell og organisering for arbeidsmarkedsbedrifter

Blant arbeidsmarkedsbedriftene Drammen kommune har eierandeler i, har kommunen med ett unntak valgt minimum medfinansieringsandel for VTA-plasser (kommunale tilskudd utgjør 25 prosent av statlige tilskudd). Unntaket er VTA-plasser i Vinn Industri som finansieres med 56 prosent medfinansieringsandel. Arbeidsmarkedsbedriften gir selv uttrykk for at dette primært er historisk betinget. Drammen kommune har heller ikke valgt å kjøpe VTA-plasser i arbeidsmarkedsbedriftene.

### Bruk av reserverte og inkluderende kontrakter

Arbeidsmarkedsbedriftene gir uttrykk for at det har vært enkelte initiativ internt i kommunen for å øke bruken av reserverte og inkluderende kontrakter. Likevel opplever arbeidsmarkedsbedriftene at kommunen ikke har lyktes med å etablere en helhetlig praksis for dette. Det oppleves av arbeidsmarkedsbedriftene som at initiativene har vært personavhengige og at det har «kokt bort» over tid.

Vi har ikke kartlagt det totale omfanget av bruken av reserverte- og inkluderende kontrakter i Drammen kommune. Det er eksempler på at slike kontrakter har blitt benyttet til å inngå avtaler med arbeidsmarkedsbedriftene. Eiker Vekst utfører blant annet vaskeritjenester for kommunen. Likevel etterlyser særlig Svelvik Produkter, Eiker Vekst og Enter Kompetanse mer bruk av reserverte- og inkluderende kontrakter.

### Samarbeid om arbeids- og velferdstjenester

Kartleggingen vår tyder på at det er få eksempler på at Drammen kommune samarbeider med arbeidsmarkedsbedriftene om å levere arbeids- og velferdstjenester. Det er imidlertid noen unntak. Aktivitetsplikt i regi av Svelvik Produkter er et tilbud om arbeid og karriereveiledning som retter seg mot sosialstønadsmottagere under 30 år. Tiltaket finansieres av Drammen kommune. AFT Gatelaget er et samarbeid mellom Strømsgodset, Psykisk helse og rus (PHR) i Drammen kommune, NAV Drammen og arbeidsinkluderingsbedriften Enter Kompetanse AS. Arbeidsmarkedsbedriftene i Drammen etterlyser generelt at deres ressurser og kompetanse i større grad blir benyttet til å redusere utenforskap utfordringer i kommunen.

**Tabell 6-5 Oppsummering Drammen**

	Eierandeler	Beskrivelse
Enter Kompetanse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drammen kommune: 84,3 %</li> <li>• Øvrige private eiere: 14,7 prosent</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omsetning (2020): 64 mill. kroner</li> <li>• Antall tiltaksplasser (2020 AFT/VTA): 53/17</li> </ul>
Eiker Vekst	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drammen kommune: 50 %</li> <li>• Øvre Eiker kommune: 50 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omsetning (2020): 37 mill. kroner</li> <li>• Antall tiltaksplasser (2020 AFT/VTA): 35/72</li> </ul>
Svelvik Produkter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drammen kommune: 100 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omsetning (2020): 12 mill. kroner</li> <li>• Antall tiltaksplasser per (2020 AFT/VTA): 17/20</li> </ul>
Vinn Industri Drammen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drammen kommune: 100 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omsetning (2020): 11 mill. kroner</li> <li>• Antall tiltaksplasser per (2020 AFT/VTA): 0/35</li> </ul>
<b>Eierstruktur og eierstyring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Styring og eierskap i Drammen kommune har ansvaret for eierstyringen av arbeidsmarkedsbedriftene.</li> <li>• Drammen har foreløpig ikke vedtatt eierstrategier for arbeidsmarkedsbedriftene.</li> <li>• Drammen kommune har positive erfaringer med rådgivende utvalg som skal bidra til økt samarbeid mellom NAV, kommunen og arbeidsmarkedsbedriften ved tildeling av plasser i arbeidsmarkedsbedriften.</li> </ul>		

Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra kommunene og arbeidsmarkedsbedriftene.

## 6.3 NAV Vest-Viken

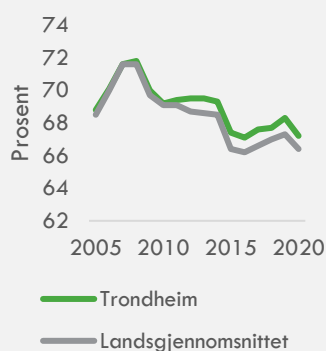
Vi henviser til kapittel 8.3 for en beskrivelse av NAV Vest-Vikens arbeid og organisering.

## 7. Trondheim

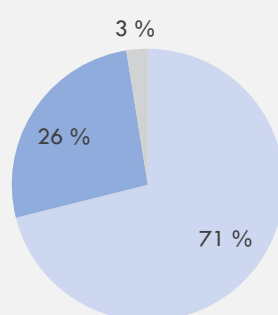
Trondheim kommune har to arbeidsmarkedsbedrifter organisert som kommunale foretak og er deleier i et aksjeselskap. Bedriftene varierer i størrelse og hvilke arbeidsmarkedtiltak de fokuserer på. Noen av bedriftene har organisert også andre tiltak – i samarbeid med kommunen – for personer med svak tilknytning til arbeidslivet. Kommunen skiller seg fra de andre storbykommunene ved at to av arbeidsmarkedsbedriftene er organisert som kommunale foretak.

**Figur 7-1: Trondheim kommune**

**1. Har hatt noe høyere sysselsetting enn landsgjennomsnittet siden 2012**



**2. Svært stor variasjon i antall tiltaksdeltakere i de tre arbeidsmarkedsbedriftene**



**3. Kommunen har en eierandel på 60 prosent i den ene bedriften den eier. For øvrig er det to arbeidsmarkedsbedrifter kommunale foretak.**



- Trondheim kommunes formelle oppfølging av arbeidsmarkedsbedriftene ligger under finansdirektøren innen virksomhetsområdet "Økonomi og Finans". Det har ikke vært tradisjon for aktiv eierstyring av arbeidsmarkedsbedriftene i kommunen.
- Trondheim kommune har ikke en egen eierstrategi for arbeidsmarkedsbedriftene. Slike strategier kan være hensiktsmessige for å fastslå langsiktige mål for bedriftene, og spesifisere hvordan bedriften og kommunen skal jobbe for at disse målene realiseres. Det bør vurderes om en egen eierstrategi kan være hensiktsmessig gitt målsetningene til arbeidsmarkedsbedriftene.
- Som i andre kommuner er det potensial for at Trondheim kommune i større grad kartlegger mulighetene for å benytte reserveverte og inkluderende kontrakter.

Kilde: ssb.no, Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra kommunene og arbeidsmarkedsbedriftene.



## 7.1 Begrensninger og muligheter for den enkelte arbeidsmarkedsbedrift

### 7.1.1 Klæbu Industrier Trondheim KF

#### Om bedriften

Klæbu Industrier KF er en arbeidsmarkedsbedrift som leverer tiltaket varige tilrettelagt arbeid til NAV. Per i dag har bedriften 13 deltagere på tiltaket. Utover å levere arbeidsmarkedstiltak, så organiserer bedriften et kommunalt dagtilbud for psykisk utviklingshemmede med 13 deltagere. De to delene av bedriftens virksomhet – arbeidsmarkedstiltak og et kommunalt dagtilbud – har felles administrasjon.

Tabell 7-1: Om Klæbu Industrier

Klæbu industrier Trondheim KF	
Selskapsstruktur	Kommunalt foretak
Eiere	Trondheim kommune
VTA-plasser	13

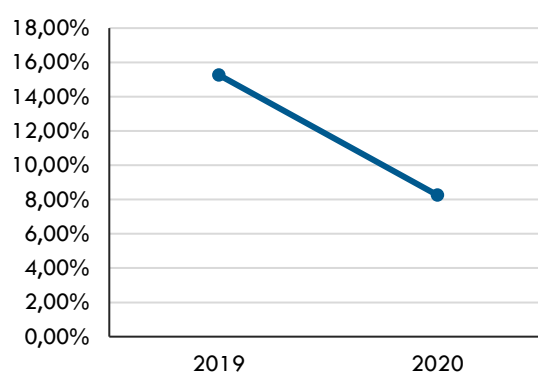
#### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

Bedriften endret organisasjonsform fra aksjeselskap til kommunalt foretak i forbindelse med at Klæbu kommune ble slått sammen med Trondheim kommune fra og med 1.1.2020. Grunnen til at man endret organisasjonsform var for å tilfredsstillte ønskene til administrativ ledelse i Trondheim kommune; det var ikke et administrativt ønske om å kjøpe dagtidsplasser fra et aksjeselskap selv om det var heleid av kommunen. I forbindelse med sammenslåing ble også introprogrammet for flyktninger, som bedriften hadde organisert, blitt overført til Trondheim kommune.

#### Kapitalforvaltning og investeringer

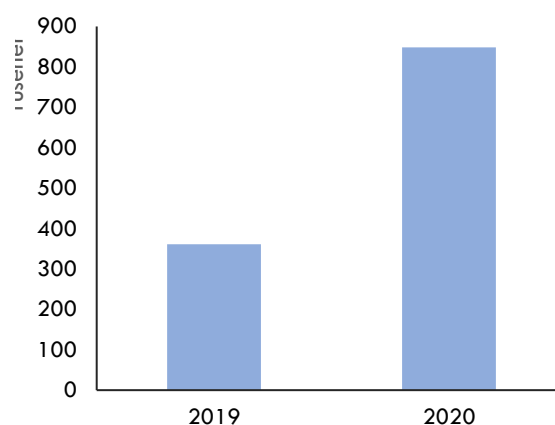
Bedriften har hatt et svakt fall i driftsmarginen og en økning årsresultatet i løpet av de to siste årene. Dette illustreres i Figur 7-2 og Figur 7-3.

Figur 7-2: Driftsmargin, Klæbu industrier Trondheim KF



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

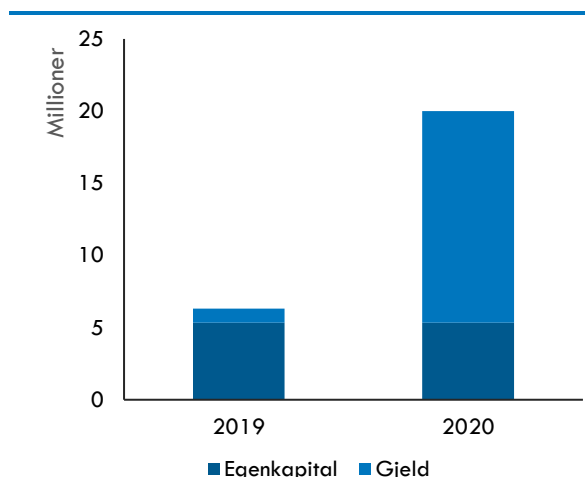
Figur 7-3: Årsresultat, Klæbu industrier Trondheim KF



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

Egenkapitalen har vært stabil, men det har vært en markant økning i gjelden fra 2019 til 2020. Økningen skyldes at fra og med 2020, da Klæbu industrier ble omdannet fra AS til KF, ble pensjonsforpliktelser ført i balansen.

**Figur 7-4: Egenkapital og gjeld, Klæbu industrier Trondheim KF**



**Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.**

### Innovasjon

Bedriftens virksomhet har blitt nedskalert i løpet av de siste årene fordi de har overført en del prosjekter til kommunen, deriblant introprogrammet for flyktninger. Kjernevirksomheten, som er leveranse av arbeidsmarkedstiltak, har forblitt den samme, og arbeidet innenfor dette område foregår i stor grad som tidligere; man er alltid på jakt etter nye arbeidsoppgaver som kan passe noen av deltagerne i bedriften.

#### 7.1.2 Stavne Trondheim KF

##### Om bedriften

Stavne Trondheim KF er en arbeidsmarkedsbedrift som leverer arbeidsmarkedstiltak til NAV, både i form av arbeidsforberedende trening og varig tilrettelagt arbeid. Per i dag har bedriften 115 deltagere i arbeidsforberedende trening og 20 i deltagere i varig tilrettelagt arbeid.

I tillegg til å levere arbeidsmarkedstiltak, så driver bedriften tilbudet Brygga, som er et arbeidsrettet behandlingstiltak for personer som fullfører rusbehandling i døgnhet eller mottar poliklinisk spesialisert behandling. Tilbudet har cirka 100 deltagere i år. Bedriften driver også tilbudet Dagsverket, ett lavterskel arbeidstilbud for personer som har eller har hatt rusproblemer. I år har dette tilbudet cirka 100 deltagere.

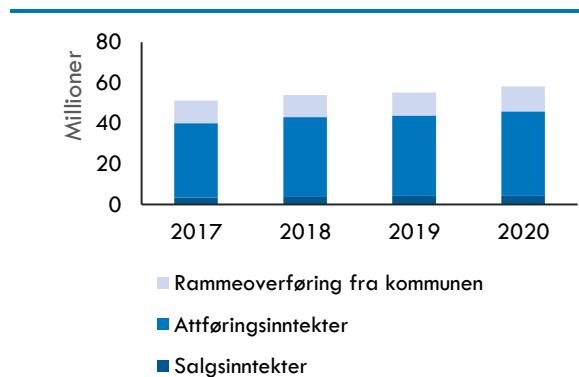
**Tabell 7-2: Om Stavne Trondheim KF**

Stavne Trondheim KF	
<b>Selskapsstruktur</b>	Kommunalt foretak
<b>Eiere</b>	Trondheim kommune
<b>AFT-plasser</b>	115
<b>Resultatgrad AFT 2020</b>	44%
<b>VTA-plasser</b>	20

### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Bedriftens driftsinntekter har vært relativt stabile de siste fire årene, og fordelingen av inntekten mellom salg, attføring og rammeoverføring fra kommunen har ligget nokså fast (Figur 7-5).

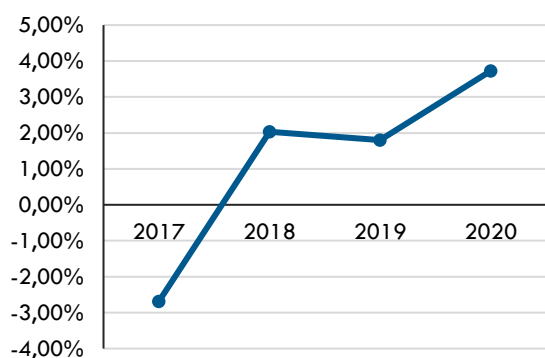
**Figur 7-5: Driftsinntekter, Stavne Trondheim KF**



**Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.**

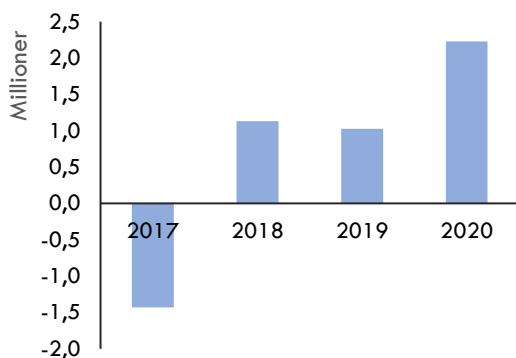
Selv om bedriftens samlede inntekter har vært ganske like de siste fire årene, har de økonomiske resultatene vært mer varierte. Dette vises blant annet i hvordan driftsmarginen og resultatene har utviklet seg. I og med at de samlede inntektene har vært stabile, må endringer i bedriftens økonomiske resultater forklares av endringer i kostnadsbilde.

**Figur 7-6: Driftsmargin, Stavne Trondheim KF**



**Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.** Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

**Figur 7-7: Årsresultat, Stavne Trondheim KF**



**Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.**

### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

Bedriften var organisert som en kommunal enhet på 90-tallet. Rundt år 2000 endret man organisasjonsformen til kommunalt foretak for å tilfredsstille krav om at tiltaksleverandører måtte være tilstrekkelig uavhengige fra kommunen. Det var først og fremst et politisk ønske som gjorde at man valgte organisasjonsformen kommunalt foretak, og ikke organisasjonsformen aksjeselskap som er langt vanligere.

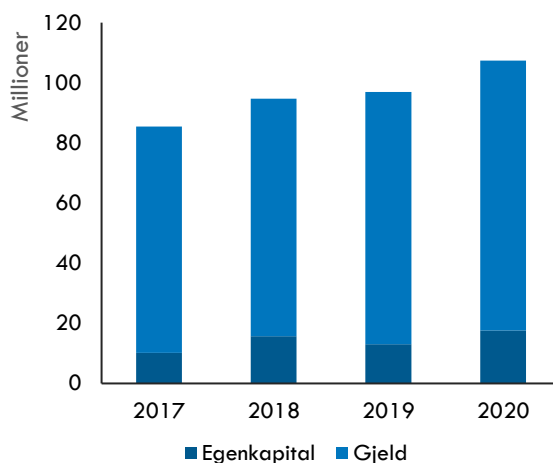
Den største endringen i nyere tid fant sted i 2017 og 2018. Da gjorde krav i forbindelse med det nyopprettede tiltaket arbeidsforberedende trening at bedriften måtte ny godkjenning som tiltaksleverandør, og måtte skille ut tre tiltak som ble overført til henholdsvis kommunen og det lokale fengselet.

### Kapitalforvaltning og investeringer

Gjelden til selskapet vært relativt stabil over tid, men den har økt noe i løpet av de siste årene (Figur 7-8).

Egenkapitalen har også vært relativt stabil i løpet av de siste årene.

**Figur 7-8: Egenkapital og gjeld, Stavne Trondheim KF**



**Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.**

I løpet av de siste årene har det blitt investert i flere tiltak som skal komme deltagerne i bedriftene sine tilbud til gode. Blant annet har det blitt opprettet et kvalifiseringsfond, hvor deltagere kan søke for å få utgifter i forbindelse med kurs og sertifisering dekket. Noe av overskuddet har også blitt brukt til å ansette en yrkesrettet veileder, som skal gjøre det lettere for deltagerne å komme ut i mer ordinært arbeidsliv. I tillegg har man kunne hentet inn ekstern kompetanse fra Sintef for å utføre en følgeevaluering av tilbudet Brygga.

### Innovasjon

Som tidligere nevnt så har Stavne flere tilbud enn de rene arbeidsmarkedsmarkedstiltakene, blant annet Brygga og Dagsverket. Tidligere har de også hatt andre tilbud, blant annet rettet mot unge mødre og kriminelle gjengangere. Aktivitetsnivået innfor de andre tilbudene har gått litt opp.

### 7.1.3 Prima AS

#### Om bedriften

Prima AS er en arbeidsmarkedsbedrift som leverer tiltak til NAV, både i form av arbeidsforberedende trening og varig tilrettelagt arbeid. Bedriften har per i dag 194 deltagere på arbeidsforberedende trening og 170 deltagere på varig tilrettelagt arbeid. I tillegg til disse arbeidsmarkedsstiltakene, så leverer bedriften på ulike anbudsutsatte tiltak og driver en egen barnehagevirksomhet.

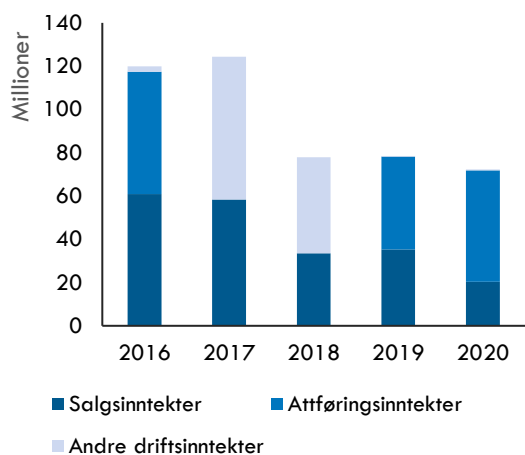
Tabell 7-3: Om Prima AS

Prima AS	
Selskapsstruktur	Aksjeselskap
Eiere	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trondheim kommune (60 %)</li> <li>Trondheim Røde Kors (40 %)</li> </ul>
AFT-plasser	209
Resultatgrad AFT 2020	44%
VTA-plasser	173

### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Bedriften har hatt stabile driftsinntekter de siste årene, og det har heller ikke vært større endringer i andelen salgsinntekter av de samlede driftsinntekter (Figur 7-9). Det betydelige fallet i driftsinntekter fra 2017 til 2018 kommer av at man da skilte ut en del av selskapet.

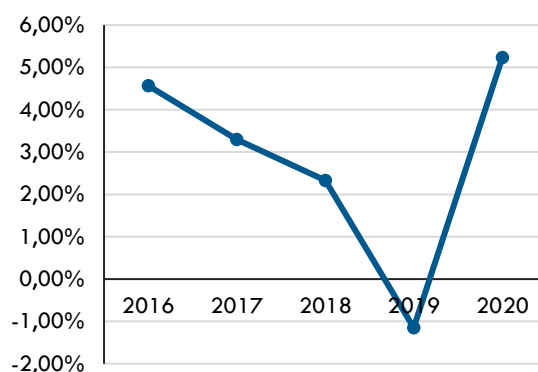
Figur 7-9: Driftsinntekter, Prima AS



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

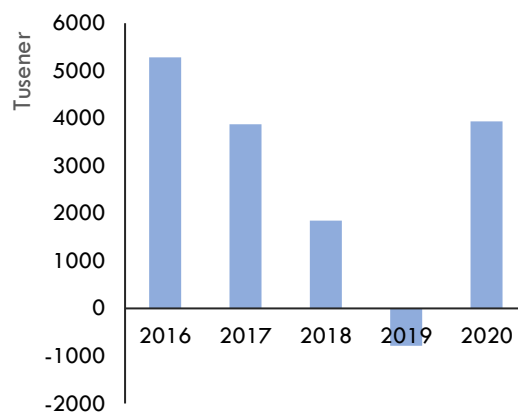
De økonomiske resultatene til virksomhet har variert en del i løpet av de siste fem årene. Samlet sett har imidlertid bedriften levert gode resultater, med en gjennomsnittlig driftsmargin på 2,5 prosent og årsresultat på 2,5 millioner kroner.

Figur 7-10: Driftsmargin, Prima AS



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.

Figur 7-11: Årsresultat, Prima AS



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

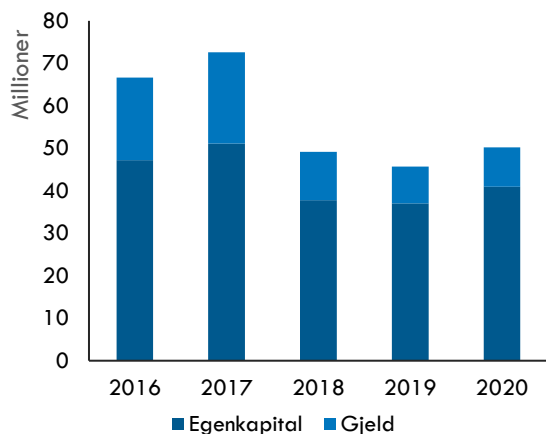
Bedriften er et aksjeselskap organisert som konsern. Det er bygd opp som et holdingselskap med tre datterselskaper, hvorav en av disse er tiltaksgodkjent. Den nåværende organiseringen er et resultat av en fisjoneringsprosess i 2017, som ble nødvendig å gjennomføre for å tilfredsstille kravene til den nye tiltaksforskriften.

Den største organisatoriske endringen som har funnet sted i nyere tid er at en del av Norservice AS har fusjonert inn i Prima. Den delen som har blitt fusjonert inn er den som har tilhørighet i Trondheim kommune. Bakgrunnen for dette var at Norservice slet økonomisk og ble vurdert avviklet. Det var også flere utfordringer med eierskapet i bedriften, som var delt opp blant mange små ideelle organisasjoner og flere kommuner.

## Kapitalforvaltning og investeringer

Bedriften har hatt et overskudd de siste årene, og har bygd seg opp en betydelig egenkapital (Figur 7-12). Gjelden er også på et moderat nivå.

Figur 7-12: Egenkapital og gjeld, Prima AS



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

Noe av egenkapitalen har blitt investert tilbake i virksomheten i løpet av de siste årene. Likevel så opplever en at kravene om hva en kan investere fra NAV som relativt begrensende; det er spesielt begrensende at kravet gjelder hele konsernet og ikke bare datterselskapet som er tiltaksgodkjent for å drive med arbeidsmarkedstiltakene.

## Innovasjon

For å kunne møte et arbeidsliv i stadig endring har bedriften utført et innsiktsarbeid om hvordan fremtidens arbeidsliv vil se ut. En av tingene man har kommet frem til i dette innsiktsarbeidet er at det vil bli viktig å at deltagere i tiltakene tilegner seg mer digitale ferdigheter og kompetanse. For å imøtekomme dette behovet så har man arbeidet med å digitalisere alle deler av bedriftens virksomheter.

## 7.2 Kommunens eierstyring

### Kommunens organisering

Den formelle eieroppfølgingen av arbeidsmarkedsbedriftene blir tatt hånd om av finansdirektøren innenfor virksomhetsområdet «Økonomi og Finans».

Som beskrevet ovenfor, så har også noen av bedriftene tatt på seg andre oppgaver enn å levere arbeidsmarkedstiltak, blant annet innenfor psykisk helse, rus og integrering. Bedriftene som har tatt på

seg oppgaver innenfor disse områdene har først og fremst samarbeidet med enheter innenfor virksomhetsområde «Helse og velferd» i kommunen.

### Eierstrategi og oppfølging

Som tidligere nevnt blir den formelle eieroppfølgingen tatt hånd om av finansdirektøren innenfor virksomhetsområde «Økonomi og Finans». I all hovedsak går den formelle eieroppfølgingen ut på å ha en dialog med bedriftene om at deres organisatoriske rammebetingelser er tilfredsstillende. Dette drøfter en på faste møter med arbeidsmarkedsbedriftene en til to ganger i året. Utover dette så er det en del av den formelle eieroppfølgingen å oppnevne et styre.

I de kommunale foretakene Stavne og Klæbu industrier oppnevnes styret, inkludert leder og nestleder, av kommunestyret, unntatt ansattrepresentanter. I Prima AS oppnevnes fem medlemmer av generalforsamlingen, hvorav styreleder og nestleder, etter innstilling fra valgkomiteen. Tre medlemmer oppnevnes blant de ansatte. Tidligere hadde Prima representant fra kommunedirektøren i Primas styre. Dette er avsluttet for å unngå for tett binding mellom selskapet og ansatte som jobber med kommunens budsjett. Kommunedirektøren har en observatør i styret til Stavne og Klæbu.

Inntil nå har man ikke hatt noen eierstrategi for eierskapet av arbeidsmarkedsbedriftene. Man er i gang med utviklingen av en slik strategi for Prima, og den ligger per nå 29.3 til politisk behandling. En viktig ting som strategien i alle fall må adressere er hvordan de ulike delen av kommunen som er interessehavere i arbeidsmarkedsbedriften skal virke sammen.

### Valg av finansieringsmodell og organisering for arbeidsmarkedsbedrifter

Trondheim kommune skiller seg fra andre kommuner ved at de har organisert to av sine tre arbeidsmarkedsbedrifter som kommunale foretak heller enn aksjeselskap..

Den særegne organiseringsformen har konsekvenser for organiseringen av noen av arbeidsmarkedsbedriftene. Nærmere bestemt må budsjettene til bedriftene organisert som kommunale foretak legges frem og godkjennes for byrådet minst to ganger i året. I forbindelse med dette så legger også bedriftene frem en statusrapport for formannskapet, hvor de oppsummerer mulighetene og utfordringen de står ovenfor.

**Tabell 7-4 Oppsummering Trondheim**

	Eierandeler	Beskrivelse
Klæbu Industrier KF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trondheim kommune: 100 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning: 10 300 (2020)</li> <li>Resultat: 1 700 (2020)</li> </ul>
Prima AS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trondheim kommune: 60 %</li> <li>Trondheim Røde Kors: 40 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning: 72 200 (2020)</li> <li>Resultat: 3 700 (2020)</li> </ul>
Stavne KF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Trondheim kommune: 100 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omsetning: 59 800 (2020)</li> <li>Resultat: 1 700 (2020)</li> </ul>
<b>Eierstruktur og eierstyring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ansvar for formell oppfølging av bedriftene ligger hos finansdirektøren.</li> <li>Eieroppfølgingen går ut på å ha en dialog med bedriftene om deres organisatoriske rammebetingelser er tilfredsstillende.</li> <li>Inntil nå har man ikke hatt noen eierstrategi for eierskapet av arbeidsmarkedsbedriftene.</li> </ul>		

Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra kommunene og arbeidsmarkedsbedriftene.

## 7.3 NAV Trøndelag

### Oppfølging og rapportering

NAV Trøndelag følger opp arbeidsmarkedsbedriftene gjennom to møter i løpet av et år. På et av møtene reviderer de avtalene mellom den enkelte bedrift NAV, mens på det andre møte ser en på måloppnåelsen til den enkelte bedrift. I forkant av hver av disse møtene bruker de mye tid på å gå gjennom detaljer knyttet til arbeidsmarkedsbedriftens vedtekter, regnskap og måloppnåelse. Utover de to hovedmøtene, så kan NAV Trøndelag ha sporadiske møter med arbeidsmarkedsbedriftene ved behov. Hvis det kommer opp noe som bør utbedres i løpet av

møtene, så lager bedriften en plan - i samråd med NAV - om hvordan de skal gå frem.

### Kontakt med øvrige interessenter

NAV Trøndelag opplyser at de har relativt lite kontakt med andre interessenter, herunder kommunene. I noen tilfeller kan det imidlertid være aktuelt å snakke med styre.

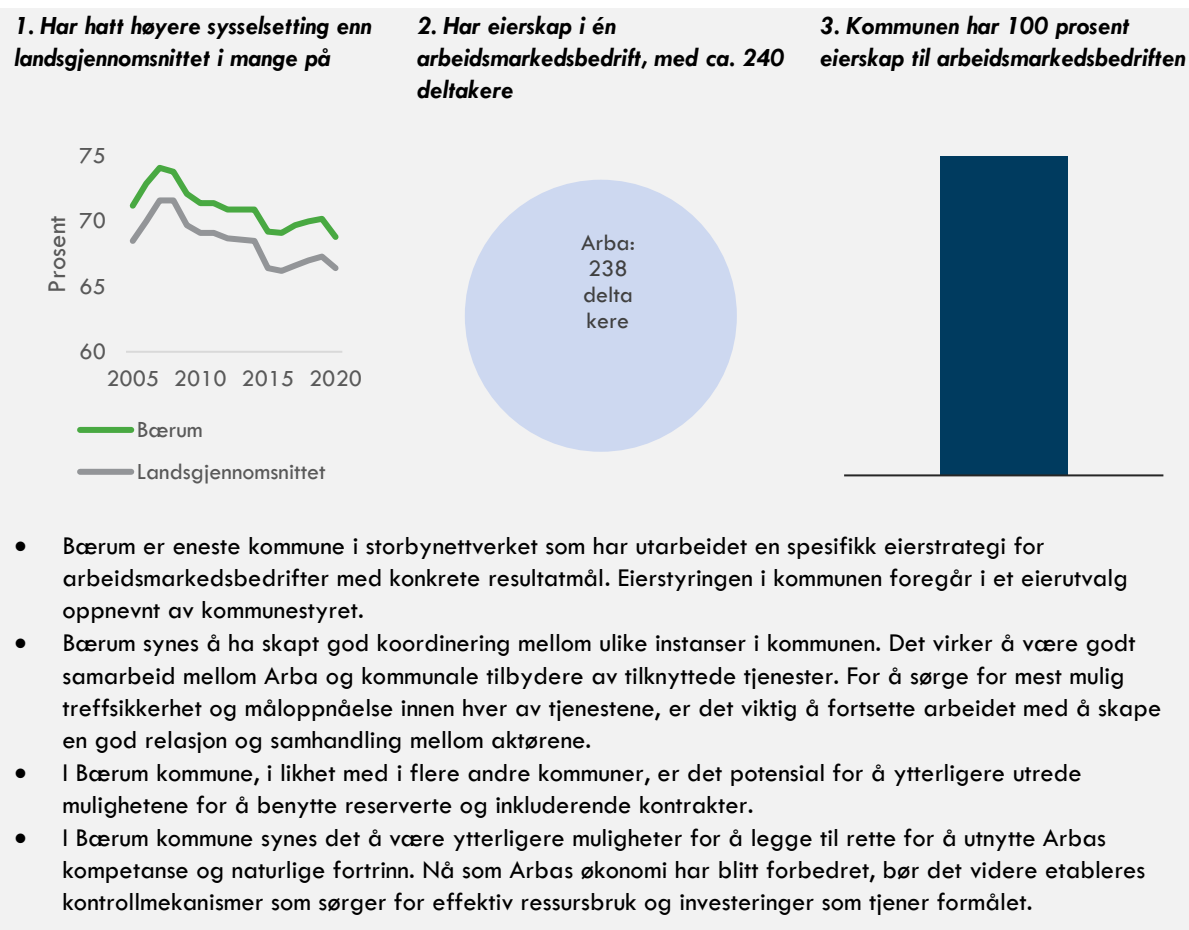
### Nasjonale rammebetingelser og tolkning av regelverk

NAV Trøndelag opplever at de tolker det eksisterende regelverket relativt strengt sammenlignet med andre NAV-fylkeskontorer. De opplever likevel ikke at kravene er noen begrensning for bedriftene.

## 8. Bærum

Bærum kommune har eierskap i kun én arbeidsmarkedsbedrift, Arba, som er organisert som et aksjeselskap og er heleid av kommunen. Bærum utarbeider eierstrategi for arbeidsmarkedsbedriften, og eieroppfølgingen foregår i et eierutvalg oppnevnt av kommunestyret. Sammenlignet med øvrige arbeidsmarkedsbedrifter i storbynettverket er Arba en relativt stor virksomhet med omsetning på nesten 80 millioner kroner og over 100 deltakere på både VTA og AFT.

Figur 8-1: Bærum kommune



Kilde: ssb.no, Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra kommunene og arbeidsmarkedsbedriftene.

## 8.1 Begrensninger og muligheter for den enkelte arbeidsmarkedsbedrift

### 8.1.1 Arba AS

#### Om bedriften

Arba er en arbeidsmarkedsbedrift som gjennomfører tiltak for NAV, både varig tilrettelagt arbeid (VTA) og arbeidsforberedende trening (AFT). I dag har Arba 113 VTA-plasser og 124 AFT-plasser. Arbas gjennomføring av NAV-tiltak foregår i datterselskapet Arba Inkludering, som ble utskilt av selskapet i 2018. Denne utskillelsen skjedde ifølge selskapet som følge av krav fra NAV. Hovedformålet for selskapet er å gi mennesker muligheten til å få, beholde og utvikle seg gjennom arbeid.

I tillegg til de skjermede NAV-tiltakene har Arba virksomhet med jobbarenaer samt gjennomføring av tiltak for kommunen («ung-jobb», rundt 100 ungdommer i året) samt kurs for flyktninger. Arba er godkjent som lærlingebedrift og gir mulighet til å ta fagbrev innen barne- og ungdomsarbeid, mediagrafikk og profileringsdesign.

Tabell 8-1: Om Arba

Arba	
<b>Selskapsstruktur</b>	Konsern, med morselskap Arba AS og datterselskapet Arba Inkludering AS. Attføringsiltak for NAV gjennomføres i datterselskapet.
<b>Eiere</b>	Bærum kommune 100 %
<b>AFT-plasser</b>	124
<b>Resultatgrad AFT 2020</b>	57 %
<b>VTA-plasser</b>	113

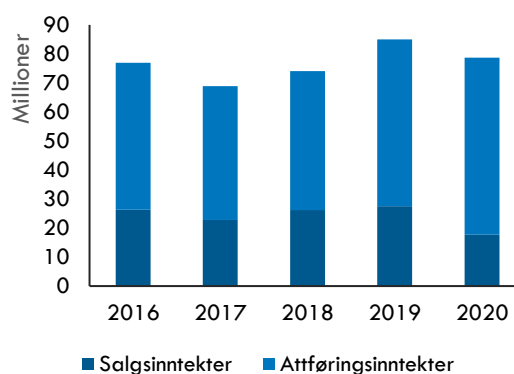
Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

#### Økonomiske resultater og måloppnåelse

Salgsinntektene i Arba har variert betydelig de seneste årene. Dette er vist i Figur 8-2. Selskapet har en relativt stor grafisk avdeling med omsetning på om lag ti millioner kroner. Det drifter for øvrig en bruktbuikk der det selges blant annet småmøbler, glass, porselen, og interiørgjenstander, nyere bøker, uåpnede spill og puslespill, LP-plater, spill til spillkonsoller, nyere elektronikk og antikviteter, samt krydder, sauser, juicer, keramikk og tekstilvarer. Attføringsinntektene (offentlige tilskudd) består blant annet av tilskudd til AFT og VTA, tilskudd til Ung i jobb/Miljøstasjonen og tilskudd til barnehage.

Som vist under hadde Arba, i likhet med andre arbeidsmarkedsbedrifter, en nedgang i salgsinntektene i 2020 i forbindelse med koronapandemien. Attføringsinntektene ble imidlertid økt samme år. Arba har en relativt stor andel inntekter fra NAV og kommunen. Som vist under økte disse betydelig fra 2018 til 2019. I øvrige år har utviklingen år til år vært stabil.

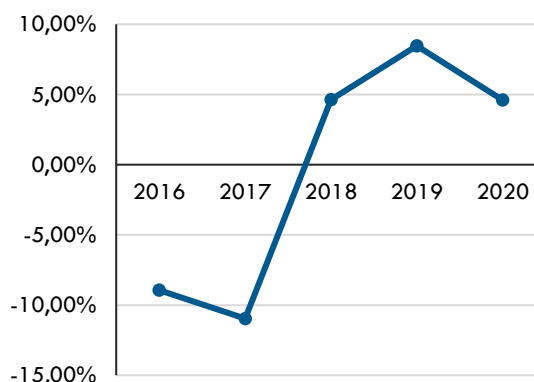
Figur 8-2: Driftsinntekter Arba



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

Arba hadde kraftige negative drifts- og årsresultater i 2016 og 2017. I de påfølgende årene har imidlertid selskapet forbedret de økonomiske resultatene i betydelig grad. Den store resultatforbedringen fra 2017 til 2018 skyldtes i hovedsak en reduksjon i driftskostnadene.

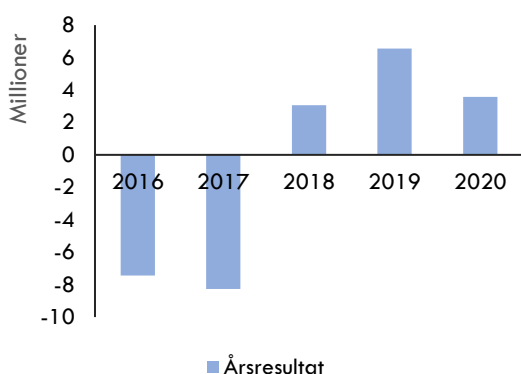
Figur 8-3: Driftsmargin Arba



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften. Driftsmarginene er ikke nødvendigvis sammenlignbare på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter blant annet fordi virksomhetene i varierende grad har inntekter fra f.eks. eiendom eller konkurranseutsatt virksomhet.



Figur 8-4: Årsresultat, Arba



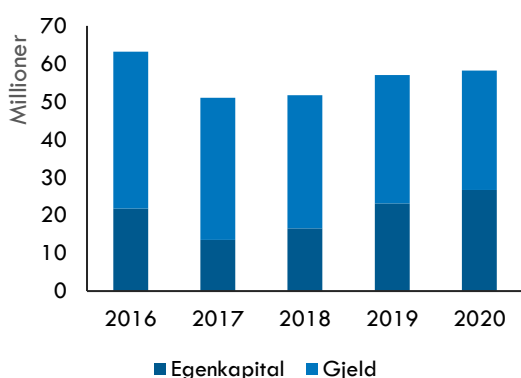
Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Selskapsstruktur, finansiering og organisering

Arba AS ble etablert i 2014/2015 etter at det ble gjennomført en fusjon av mellom tre virksomheter, henholdsvis Løxa Utvikling AS, Mølla Kompetansesenter AS og DI-gruppen AS. I etterkant av sammenslåingen hadde Bærum kommune en eierandel på 64 prosent, Akershus fylkeskommune 21 prosent og Asker 15 prosent. I 2018 endret kommunene eierstrukturen og Arba ble heleid av Bærum kommune. Ifølge selskapet har det i etterkant vært positivt for virksomheten at en har én solid og trygg eier.

Som vist i Figur 8-5 har egenkapitalen i Arba blitt betydelig større siden 2017. Samtidig har gjelden blitt noe redusert. Selskapet har derfor fått betydelig bedre soliditetsgrad sammenlignet med situasjonen tidligere i femårsperioden.

Figur 8-5: Egenkapital og gjeld Arba

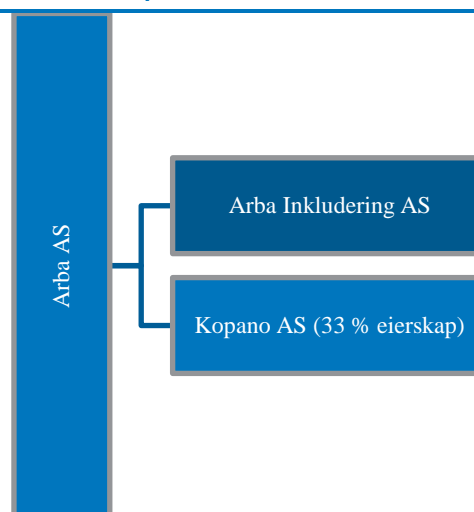


Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

Arba foretok i 2018 en selskapsmessig utskilling av den skjermede virksomheten innen VTA og AFT. Dette skjedde på bakgrunn av føringer fra NAV. I dag er det datterselskapet Arba Inkludering som er godkjent

tiltaksarrangør for NAV. I tillegg har Arba eierskap i Kopano, vist i Figur 8-6.

Figur 8-6: Selskapsstruktur



Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra arbeidsmarkedsbedriften.

### Investeringer og innovasjon

Arba har historisk hatt økonomiske utfordringer og begrensede overskudd. Dette har gjort at virksomheten også har hatt relativt lav investeringsaktivitet. De seneste årene har imidlertid selskapet opptjent mer kapital og har dermed større handlingsrom.

Arba har nylig tatt initiativet til å opprette Kopano, som er en allianse for arbeids- og inkluderingsbedrifter. Som beskrevet av Arba, skal alliansen jobbe for at alle, uansett forutsetninger og drømmer, skal kunne lykkes i arbeidslivet. I dag omfatter medlemmene i Kopano blant annet arbeidsmarkedsbedrifter i Vestfold, Oslo, Ringerike, Molde og Agder, mens arbeidsmarkedsbedriftene Astero, Ifokus og Arba eier 1/3 hver av selskapet. Målsetningen i alliansen er at den skal være landsdekkende i løpet av 2022. Formålet med Kopano er blant annet å jobbe med digitale satsninger og kvalitetssikring både innen arbeid med VTA, AFT og øvrig virksomhet. Ifølge Arba har bedriften godt handlingsrom til å iverksette tiltak for innovasjon eller nye satsninger, som illustreres av etableringen av Kopano-alliansen.

Arba har for øvrig en rekke ulike virksomhetsområder som har blitt til over tid, blant annet karriereveiledning, ekspertbistand, praksisplasser og lærlingeløp. Selskapet tilbyr også utdanningsmuligheter i profileringsdesign og barne- og ungdomsfagsarbeid samt basiskompetansekurs innen regning, norsk og IKT.

## 8.2 Kommunens eierstyring

### Om kommunen

Bærum kommune kjennetegnes generelt av et godt arbeidsmarked, med arbeidsledighet på 1,9 prosent per februar 2022. Andelen uføretrygdede har i perioden 2019 til 2021 vært på 5,1–5,2 prosent, langt lavere enn landssnittet på 10,3–10,5 prosent. Bærum kommune har i dag en rekke arbeids- og inkluderings tiltak for innbyggerne og ingen venteliste for aktivitet eller arbeid for utviklingshemmede. Likevel er det ifølge kommunen slik at en generelt tildeles for få VTA-plasser, og det påpekes at det statlig finansierte ikke er tilstrekkelig til å gi en meningsfull hverdag for alle.

Bærum kommune har en relativt sterk økonomi og et arbeids- og inkluderings tilbud som kjennetegnes av flere tjenester tilbudt i egen regi. Følgende tjenester tilbys av kommunen:

- **Tilrettelagt aktivitet i Bærum kommunale dagtilbud:** Tilbud om dagaktiviteter til voksne mennesker med ulike funksjonsnedsettelse. Søker skal kunne nyttiggjøre seg av aktiviteter som foregår i gruppe med andre
- **Tilrettelagt arbeid i Bærum arbeidssenter:** Tilbyr tilrettelagt arbeid for voksne med ulike funksjonsnedsettelse.
- **Arbeid i Arba Inkludering:** Tilbyr mennesker en mulighet til å få, beholde og utvikle seg gjennom arbeid, innen ulike jobbtreningsarenaer
- **Kjøpte plasser i Aurora:** Tilbyr tilrettelagte arbeidsplasser hvor Bærum kjøper plasser.

### Kommunens organisering

Bærum kommune er organisert i tre overordnede sektorer, henholdsvis «organisasjon, styring og utvikling», «velferdstjenester» og «samfunn». Oppfølgingen av kommunens eierskap foregår i seksjonen «finans og eierstyring», som er underlagt «organisasjon, styring og utvikling». Eierstyringen utøves av eierutvalget i kommunen, som er opprettet av kommunestyret og har medlemmer som velges for fire år.

Kommunens arbeids- og inkluderingsarbeid skjer i seksjonen «Arbeid og inkludering», underlagt «Helse og sosial» i «Velferdstjenester». Av kommunale tjenester finnes Bærum kommune aktivitetstilbud og Bærum arbeidssenter i tillegg til aktivitetene via eierskapet i Arba. Disse, sammen med NAV, tildelingskontoret og fylkeskommunen, har et felles inntaksprosjekt, beskrevet nærmere under.

### Grensegang opp mot de andre kommunale tjenestene

For å sørge for hensiktsmessige grenseflater mellom ulike tjenester i kommunal og statlig regi, har Bærum kommune et pågående prosjekt med felles inntaksteam mellom NAV, Bærum kommune aktivitetstilbud, Bærum arbeidssenter, Arba, tildelingskontoret og fylkeskommunen ved VGS. Teamet skal bidra til for koordinering ved tildelingskontoret. Ifølge Bærum kommune skal prosjektet sørge for:

- Informasjon og kommunikasjon til innbyggere og andre
- Felles kriterier for inntak
- Koordinert inntak
- Dynamisk tilbud
- Benytte VTA maksimalt
- Mål om VTAO

Kommunen opplyser at det tidligere kunne være mer tilfeldig hvilken tjeneste hver bruker endte opp i, og at det var mindre mobilitet mellom de ulike tjenestene. Inntaksteamet har bidratt til mer mobilitet, fleksibilitet og bedre utviklingsmuligheter for hver enkelt.

### Eierstrategi og oppfølging

Bærum skiller seg fra øvrige storbykommuner ved at det er utarbeidet en egen eierstrategi som er spesifikk for arbeidsmarkedsbedriften i kommunen. Denne eierstrategien kommer i tillegg til eiermeldingen, som gjelder generelt for kommunens eierinteresser. I eierstrategien for Arba fremgår det at kommunen som eier har følgende formål og forventninger til bedriften:

Hovedformålene er å bidra til arbeidsinkludering gjennom:

- Å gi mennesker mulighet til å få, beholde og utvikle seg gjennom arbeid. Selskapet skal i denne forbindelse også kunne eie og delta i annen forretningsvirksomhet, herunder drive utleie av fast eiendom og salg av administrasjons-tjenester til tilknyttede selskap der dette er hensiktsmessig.

Selskapets virksomhet er:

- Produksjon innen flere ulike fagområder som skal være arena for arbeidstrening og faglig kvalifisering.
- Via datterselskapet Arba Inkludering AS levere skjermede tiltak til NAV ved å gi mennesker med behov for tilrettelegging mulighet til å få, beholde og utvikle seg gjennom arbeid.
- Selskapet skal legge stor vekt på samarbeidet med bedrifter i Bærum og omegn.

I tillegg er det fastsatt en lang rekke resultatmål for bedriften:

- Være ledende på arbeidsinkludering
- Sikre effektiv og konkurransedyktig produksjon slik at bedriften blir en foretrukken leverandør av sine produkter.
- Bidra til at bedriften kan gi et tilbud til privatkundemarkedet, og dermed kunne oppnå en omdømmegevinst samt utvidet kontakt med næringslivet.
- Selskapet skal drives etter et resultat i balanse og tilstrebe positive økonomiske resultater. Dette for å skape trygghet for selskapets arbeidsplasser og mulighet for å håndtere uventede utfordringer. Eventuelt overskudd skal benyttes til å videreutvikle selskapet, da det ikke forventes utbetaling av utbytte til eier.
- Selskapet skal være leverandør av fremtidig arbeidskraft, hvor det årlig fastsettes måltall.
- Inngå nye avtaler med samarbeidspartnere for å styrke bedriftens posisjon og økonomi.

For å foreta selve eierstyringen har Bærum kommune oppnevnt et eierutvalg som håndterer alle saker utenom det som må opp i kommunestyret. Sammensetningen i eierutvalget i Bærum kommune er bestemt av kommunestyret. Nåværende eierutvalg sitter i perioden 2019 til 2023, og ifølge kommunen har utvalget tett kontakt med kommunaldirektøren.

Eieroppfølgingen i Bærum kommune foregår for øvrig på tradisjonell måte via generalforsamling, der kommunedirektøren og eierutvalget gjennomgår saker og gir anbefalinger. Ved spesielle initiativer, for eksempel i Arbas etablering av Kopano, trengte selskapet generalforsamlingens godkjenning. Dette ble gjennomført med selskapets egne midler, med andre ord uten behov for kapitaltilskudd fra eier.

### Valg av finansieringsmodell og organisering for arbeidsmarkedsbedrifter

Bærum ligger på laveste medfinansieringssats i sin arbeidsmarkedsbedrift, tilsvarende 25 prosent. Den ene arbeidsmarkedsbedriften i kommunen er for øvrig heleid aksjeselskap, nevnt over. Kommunen kjøper også tilrettelagte arbeidsplasser eksternt via Aurora.

### Øvrige prosjekter og initiativ i kommunen

Bærum kommune skiller seg ut i vesentlig grad fra de øvrige kommunene i storbynettverket med sitt felles inntaksteam. Dette skaper en samordning og koordinering mellom ulike aktører, inkludert arbeidsmarkedsbedriften i kommunen, samt mer fleksibilitet og bedre utviklingsmuligheter for hver enkelt. Koordineringen som foregår i Bærum ligner i stor grad på det som interessenter i øvrige kommuner påpeker at det kan være behov for.

Tabell 8-2 Oppsummering Bærum

	Eierandeler	Beskrivelse
Arba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bærum kommune: 100 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total omsetning (2020, konsern): 79 mill.</li> <li>• Konsern bestående av morselskapet Arba AS og heleid datterselskap Arba Inkludering AS. Aktivitet som mottar støtte fra NAV, er organisert i datterselskapet.</li> </ul>
<b>Eierstruktur og eierstyring</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bærum er eneste kommune i storbynettverket som har utarbeidet en spesifikk eierstrategi for arbeidsmarkedsbedrifter med konkrete resultatmål.</li> <li>• Eierstyringen i kommunen foregår i et eierutvalg oppnevnt av kommunestyret. Medlemmene sitter i perioder på fire år.</li> <li>• Bærum kommune har kun eierandel i én arbeidsmarkedsbedrift og er heleier av denne. Bærum blir av arbeidsmarkedsbedriften i kommunen ansett som en solid og trygg eier.</li> </ul>		

Kilde: Brønnøysundregistrene, Proff.no og informasjon fra kommunene og arbeidsmarkedsbedriftene.

## 8.3 NAV Vest-Viken

NAV Vest-Viken ble etablert 1. januar 2019 som en konsekvens av kommune- og regionreformen. Arbeidsmarkedsbedrifter i både Bærum og Drammen følges opp av NAV Vest-Viken.

### Oppfølging og rapportering

NAV Vest-Viken beskriver at arbeidsmarkedsbedriftene følges opp med tre avtalefestede oppfølgingspunkter i året. I tillegg forekommer det månedlig rapportering i AFT, i henhold til kravspesifikasjonen. I en årsrapport til NAV beskriver arbeidsmarkedsbedriftene blant annet kompetansetiltak, regnskap og plan for overskuddsdisponering. I tillegg til den formelle

oppfølgingen foretar NAV Vest-Viken stikkprøver som sendes til NAVs lokalkontorer. Disse stikkprøvene gjøres i forbindelse med oppfølgingsmøtene med bedriftene.

NAV Vest-Viken påpeker at resultatene i AFT i stor grad avhenger av hvilke brukere som tildeles fra NAV. For øvrig kan ulik måloppnåelse skyldes demografisk variasjon i regionen og forskjellige forutsetninger i store og små kommuner. Drammen og Bærum vurderes imidlertid å være relativt sammenlignbare i demografiske egenskaper.

#### **Kontakt med øvrige interessenter**

I Bærum og Drammen påpekes det at NAV Vest-Viken har svært lite kontakt med øvrige av arbeidsmarkedsbedriftenes interessenter, herunder eierne. Imidlertid deles eksempler på beste praksis på tvers av arbeidsmarkedsbedrifter i regionen.

#### **Nasjonale rammebetingelser og tolkning av regelverk**

I NAV Vest-Viken har det i arbeidsmarkedsbedriftene i stor grad blitt stilt krav om separate enheter for å

skille ut den skjermede aktiviteten i VTA og AFT. Utskillelsen av AFT/VTA i egen virksomhet er et nasjonalt krav for godkjenning. Dette følger av en uttalelse fra ESA, beskrevet i kapittel 3 i delrapport 1. En forutsetning for å beholde forhåndsgodkjente tiltak er at bedriftene måtte skilles ut i egne enheter for å kunne spore statlige bidrag til tiltakene. Utskillelsen av AFT/VTA-virksomheten gir ikke perfekte kontrollmuligheter, men gjør det enklere å følge hva betales inn og blir inntektsført. Ved eventuelle investeringsbehov som er felles for både skjermet virksomhet og eventuelle andre tiltak, benyttes det fordelingsnøkler.

Ifølge NAV Vest-Viken er det tydelige retningslinjer og prinsipper for godkjenning av virksomhetene, og i stor grad gis det godkjenning uten involvering av direktoratet. I enkelte tilfeller, der det er krevende å tolke regelverket, sendes det forespørsel om bistand fra en arbeidsgruppe i direktoratet.

oslo**economics**

*[www.osloeconomics.no](http://www.osloeconomics.no)*

post@osloeconomics.no  
Tel: +47 21 99 28 00  
Fax: +47 96 63 00 90

Besøksadresse:  
Kronprinsesse Märthas plass 1  
0160 Oslo

Postadresse:  
Postboks 1562 Vika  
0118 Oslo