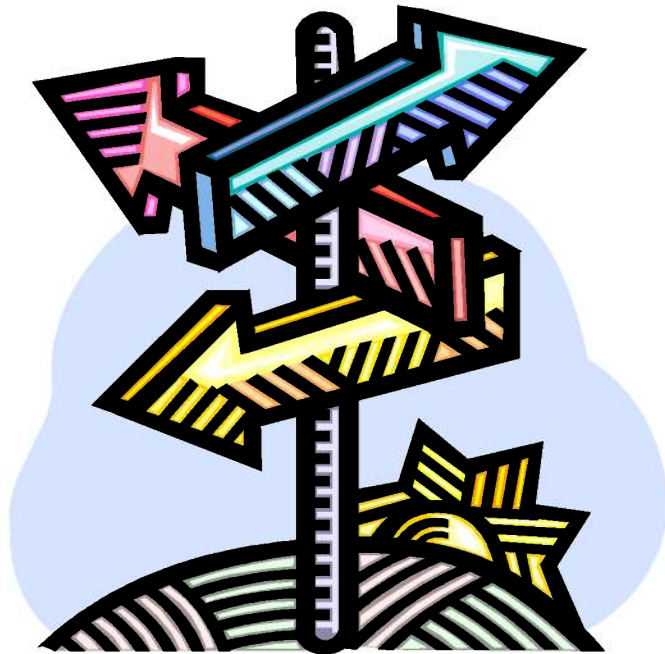


STRATEGIRAPPORT



2012 - 2016



FORORD

SAVA AS har vært igjennom en turbulent periode med stor økning i aktiviteten som kulminerte med svikt i oppdragsmengden, avvikling av tiltak og oppsigelser av ansatte.

Bedriften har nå et behov for å få avklart sitt mandat, både i forhold til eierne og i forhold til NAV.

Det ble derfor gjennomført et eiermøte 18. januar i år hvor både eierkommunene og NAV var representert. Det ble her uttrykt behov for å få gjennomført en strategiprosess for å få kartlagt bedriftens situasjon og de utfordringer og muligheter den står overfor.

På styremøte den 1.02.2012 ble det fattet vedtak om å «igangsette og gjennomføre en strategiprosess».

Denne rapporten tar sikte på å belyse de ulike sidene ved SAVA's virksomhet som har betydning for hvilke veivalg bedriften bør ta og hvilke aktiviteter og prosesser som har vært gjennomført i forbindelse med strategiarbeidet.

Rapporten vil søke å tydeliggjøre hva som er eiernes uttalte mål med bedriften og hvilken rolle eierne ønsker at SAVA skal ha som verktøy til produksjon av sosiale tjenester for personer med bistandsbehov i forhold til arbeid og aktivitet.

Rapporten vil beskrive noen alternative veivalg og komme med en anbefaling som behandles av bedriftens styre.

Bjugn/Ørland, den 30.08.2012

Gunnar Solberg, daglig leder

INNHold

	side
Forord	2
Sammendrag	4
Styrets vedtak	5
Aktivitetsplan	5
Historikk	6
Organisering	7
Personale og kompetanse	8
Økonomi	9
Økonomisk livsmønster	10
Styrke og svakheter, muligheter og trusler (SWOT)	11
Arbeidsmarkedspolitikken	12
Forhold til eierkommunene	13
Utfordringer	14
Produkt- og markedsoversikt	15
Muligheter	16
Alternative veivalg	17
Anbefaling	18
- Strategiplan – alt 1 Videreføre	20
- Strategiplan – alt 2 Omstrukturere	22
Sluttkommentar	24
Vedlegg – uttalelser fra arbeidsgruppa	25
Vedlegg – uttalelse fra personalmøte	26

SAMMENDRAG

De aktiviteter og prosesser som er gjennomført underveis i arbeidet med å finne frem til en fornuftig strategi har synliggjort at eierkommunene fortsatt mener bedriften skal være en viktig aktør i arbeidet med å tilrettelegge for personer med nedsatt funksjonsevne.

Vi har også fått synliggjort av bedriftens ansatte har høy kompetanse og er godt motivert til å utføre denne jobben og til å ta i mot de utfordringer som endringer i arbeidsmarkedspolitikken medfører.

Ut i fra en helhetsvurdering synes det mest fornuftig at SAVA AS fortsetter som selvstendig selskap eid av Ørland og Bjugn og ivaretar rollen som

- 1) tiltaksarrangør for NAV sine arbeidsmarkedstiltak i skjermet sektor og
- 2) Tjenesteleverandør til kommunene i forhold til arbeid, aktivisering og opplæring

Kommunene er, etter lov om sosiale tjenester, pålagt å tilby tjenester. Det er åpenbart urasjonelt at kommunene selv skal drive samme type tjenesteproduksjon i egen organisasjon som det de gjør gjennom sin egen bedrift. I og med at eierne mener SAVA skal bestå som selvstendig og livskraftig bedrift vil det være formålstjenlig med en rammeavtale som tydeliggjør hvilke tjenester SAVA skal stå for og hva kommunene selv skal produsere.

Daglig leders anbefaling må derfor bli at SAVA får ansvar for drift av flere av de tjenestene kommunene produserer selv og at dette skjer på avtalte vilkår som gir forutsigbarhet for begge parter.

Daglig leder foreslår at «Alt. 1 – VIDEREFØRING», slik det er beskrevet i side 16, 19 og 20, velges som hovedstrategi for SAVA AS 2012-2016. De forutsetninger som alternativet bygger på følges opp gjennom 1) avtaler med eierkommunene og 2) konkretisering av selskapets styre og ledelse.

STYRETS VEDTAK

Sak 04/12 Strategiprosess

- Internt notat fra Arena Utvikling AS v/ E. Frønes fra møte 18. jan 2012 ble gjennomgått.

VEDTAK Styret vedtar at SAVA AS skal igangsette og gjennomføre en strategiprosess.

- Arbeidsgruppen består av styret i SAVA AS (se vedtak i sak 5/12), rådmenn og en politiker fra hver kommune, fortrinnsvis fra familie og velferd / livsløp og samhandling. Einar Frønes engasjeres som ekstern rådgiver i henhold til oppdragstilbud 4. jan 2012.
- Styret gjør nødvendige vedtak i forbindelse med strategiarbeidet.
- Siktemålet bør være at strategiplanen skal være ferdig til 30.06.2012.
- Strategiprosessen bygger i utgangspunktet på:
 - ~ Målbilder – SAVA 2015
 - ~ Dagens situasjon
 - ~ Bruker/markedsbehov
 - ~ Valg av satsingsområder, først innen tjenester/produkter – mot prioriterte brukere/målgruppe
 - Hvor skal vi FORNYE?
 - Hvor skal vi FORSTERKE?
 - Hva skal vi FORKASTE?
 - ~ Krav til kompetanse og kapasitet
 - ~ Krav til lokaler/anlegg/utstyr/mv
 - ~ Organisasjonsplan
 - ~ Økonomisk plan / budsjetter
- Første møte i arbeidsgruppen er 29.02., i forlengelse av styremøtet som starter kl. 13.00.

AKTIVITETSPLAN

• Eiermøte	18.01.2012
• Styremøte (vedtak)	01.02.2012
• Møte i arbeidsgruppen	06.03.2012
• Personalmøte	08.03.2012
• Møte med tillitsvalgte	13.03.2012
• Drøftinger med kommunene	16.04.2012
• Møte i arbeidsgruppen	23.04.2012
• Drøftinger med NAV lokal	25.04.2012
• Møte med tillitsvalgte	Uke 21
• Møte arbeidsgruppen	22.05.2012
• Oppsummert forslag	Innen 1. juni
• Fellesmøte/styre/eiere/NAV	Innen 15. juni
• Styrevedtak	Innen 30. juni
• Eventuelt ekstraordinær generalforsamling	Innen 31. aug

HISTORIKK

SAVA's historie går tilbake til 1982 da det ble igangsatt forsøk med arbeidstreningsgrupper på Ørlandet frem til selskapet SAVA AS ble stiftet i 1989 av Ørland og Bjugn kommuner med 50% eierskap på hver.

Foranledningen til dette var HVPU reformen hvor ansvaret for psykisk utviklingshemmede ble overført fra fylkeskommunene til kommunene. Institusjoner ble nedlagt og de som hadde bodd der, ble etter hvert flyttet over til alminnelige boliger i sine hjemstedskommuner. Det ble opprettet en avdeling med Treverksted i Botngård og en avdeling på Brekstad med Kontorservice og Kantine. Begge avdelinger i lokaler leid av eierkommunene.

I 1996 kjøpte SAVA lokalene i Botngård som ble leide av Bjugn Kommune, lokalene ble påbygd og ominnredet slik de fremstår i dag.

I 2001 kjøpte selskapet bygget etter Fosen Bilsalg AS på Brekstad. Lokalene ble ominnredet og hele virksomheten som tidligere hadde tilhold i toppetasjen på Librabrygget flyttet inn i 2002. Samtidig ble det oppført et tilbygg med utleie til Psykiatrihelsetjenesten i Ørland Kommune, som flyttet inn i 2003.

Bedriften SAVA AS ble startet med 10 AFT – plasser (ArbeidsForberedende Trening) og 10 ASV- plasser (ArbeidSamVirke). Dette til erstatning for ATG (ArbeidsTreningsGrupper) som til da ble drevet i regi av SAVA-senteret.

Pr. i dag er SAVA AS godkjent som tiltaksarrangør for NAV med 18 APS – plasser (ArbeidsPraksis i Skjermet virksomhet, tidligere AFT), 22 VTA – plasser (Varig Tilrettelagt Arbeid, tidligere ASV) og 5 plasser Avklaring i Skjermet virksomhet

I 2004 leverte vi anbud på Jobbklubb, et av flere tiltak NAV har valgt å konkurranseutsette. SAVA fikk tilslaget og har siden da hatt ulike oppdrag med konkurranseutsatte tiltak for NAV.

Produksjon av varer og tjenester har helt siden oppstarten vært Treverksted, Kontorservice og Kantine, men vareutvalg, kompleksitet og kapasitet har variert mye opp gjennom tidene. Pr. i dag er situasjonen slik at flest mulig personer med nedsatt funksjonsevne skal ha tilhørighet i det ordinære arbeidslivet. Det medfører at fokuset på produksjon og egeninntjening er blitt tonet ned i løpet av de 2-3 siste årene. Dette er en utvikling i tråd med arbeidsmarkedspolitikken i Norge, men en utfordring for bedriftene som utgangspunktet har basert driften på en viss grad av egeninntjening.

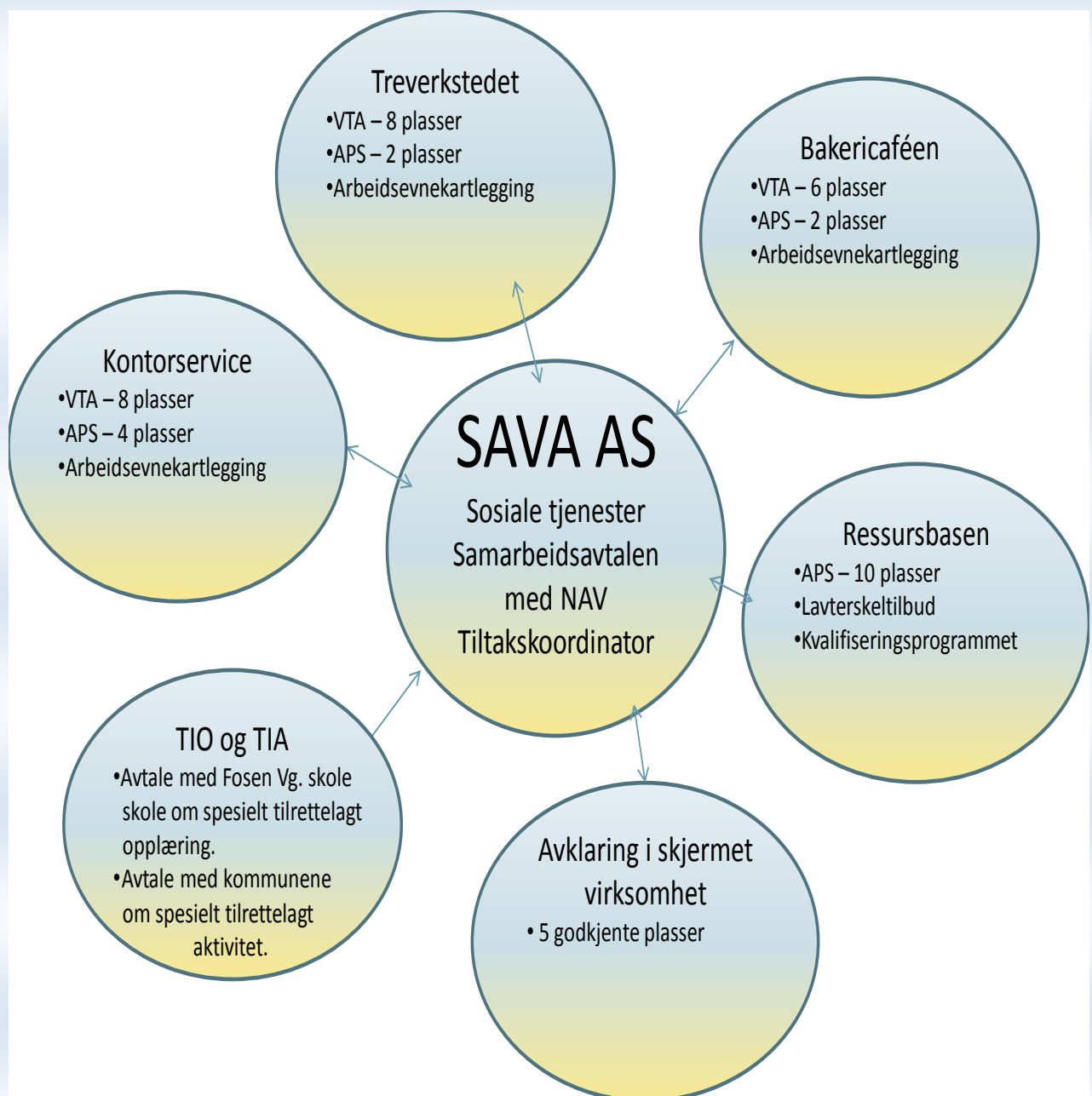
ORGANISERING

I henhold til vedtektene har selskapet forretningslokaler i begge eierkommunene og forretningsadresse; 7160 Bjugn.

Etter hva vi har bragt i erfaring var intensjonen at selskapet skal ha tilnærmet like stor virksomhet i begge eierkommunene.

Vi oppfatter dette som en politisk føring vi lojalt forholder oss til, men det medfører også at vi får en organisering med noen kostnadmessige utfordringer både i forhold til drift av lokaler og i forhold til rasjonell utnyttelse av personalressursene.

Pr. 1. januar 2012 har vi følgende organisering:



PERSONALE OG KOMPETANSE

SAVA AS har 15 ansatte, fordelt på 13,5 årsverk. Våre ansatte ledere og funksjonærer har samlet en bred bakgrunn både faglig og yrkesmessig.

Her er en oversikt over den formelle kompetansen vi besitter pr. 1. januar 2012.

- De fleste lederne har gjennomført arbeidslederskolen ved Kallerud Kompetansesenter.
- 2 har fagbrev i Kokkefaget
- 3 har fagbrev i Trebearbeiding
- 1 har yrkespedagogisk utdanning.
- 1 har pedagogisk grunnopplæring 4 moduler
- 1 har fagbrev i Tømrerfaget
- 1 har fagbrev i Aktivitørfaget
- 2 har utdanning i spes. ped.
- 1 har utdanning på høyskolenivå i Yrkesrettet Rehabilitering
- 3 har gjennomført Høyskolestudium i Bedriftspedagogikk, 60 studiepoeng
- 1 er utdannet barnevernspedagog.
- 1 har utdanning i Kinesisk Tuina Masasje.
- 1 har mange års erfaring som håndverker i spesiell trebearbeiding, lær, stein og glassarbeider.

Alle har flere års erfaring med tilrettelegging, veiledning og motivering i forhold til personer som har behov for bistand for å komme i eller beholde arbeid.

ØKONOMI

De økonomiske nøkkeltall for SAVA AS for 2009 – 2012 framgår av tabell nedenfor.

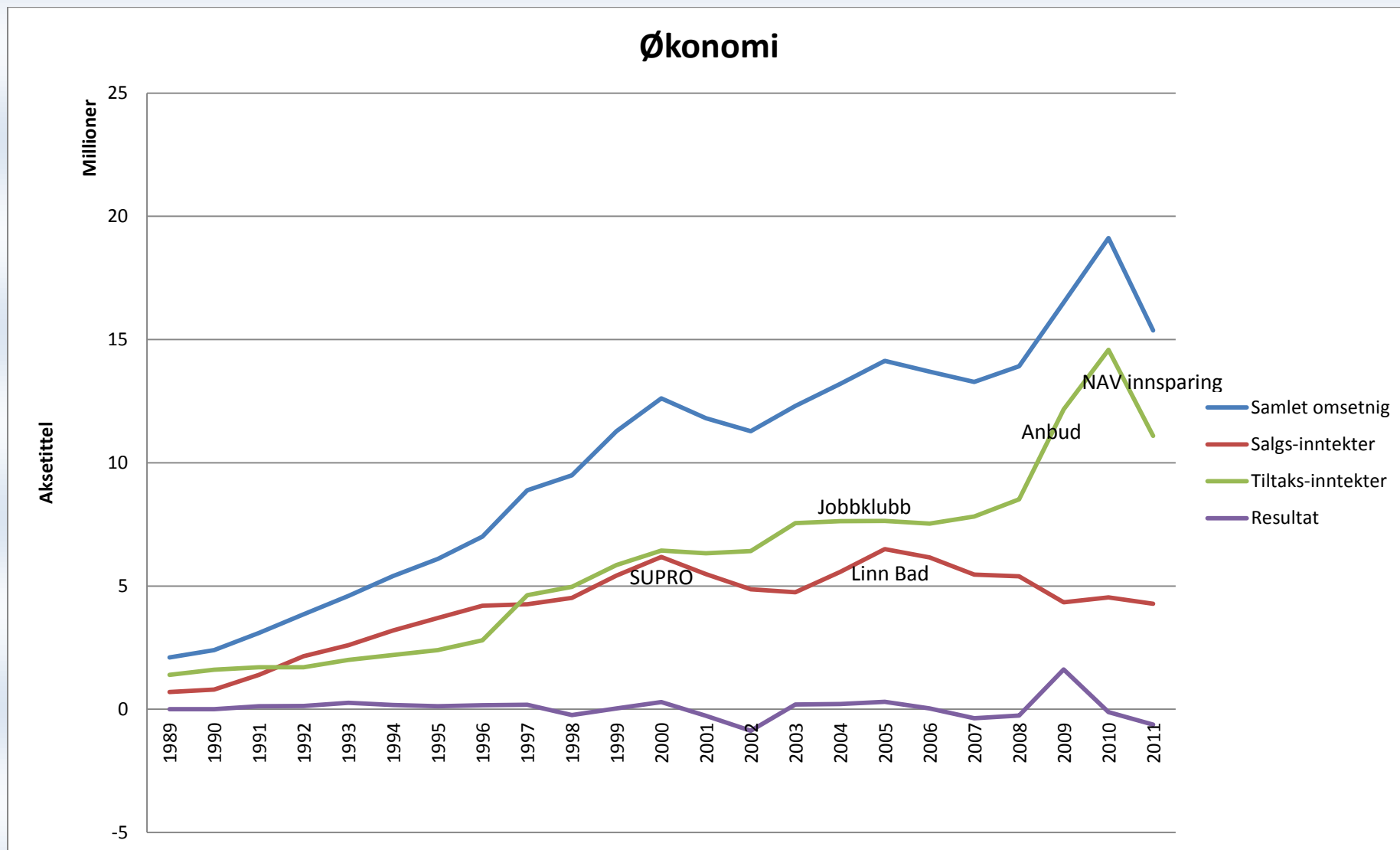
(alle beløp i 1000-kr)

	2012 Jan-jun	2011	2010	2009
Driftsinntekter	7.173	15.371	19.117	16.507
Driftskostnader	6.829	15.702	19.234	14.558
Driftsresultat	343	-331	-117	1.919
Finansposter	-19	-234	-283	-304
RESULTAT	324	-625	-400	1.615
Egenkapital		1.978	1.604	2004
Utvidelse av aksjekapitalen			1.000	
Egenkapital		1.978	2.604	2.004

For 2012 er halvårsresultatet lagt inn i tabellen.

År 2012 viser en betydelig resultatforbedring og vi kan legge fram positive tall pr 30.06.2012.

ØKONOMISK LIVSMØNSTER



STYRKER OG SVAKHETER, MULIGHETER OG TRUSLER (SWOT)

I forbindelse med strategiarbeidet har vi gjennomført en intern analyse av bedriften. Analysen ble gjennomført ved at alle ansatte fikk anledning til å komme med sin vurdering. Her er et sammendrag av de svarene som kom:

Hva mener du er SAVA's sterke sider?

- Lang erfaring med å jobbe med deltakere med begrensninger i forhold til ordinært arbeide.
- Mange ulike treningsarena
- Vi har tidligere vist at vi kan være tidlig ute med å tilpasse oss nye krav i attføringspolitikken.
- Vi har mange dyktige og lojale medarbeidere
- Godt innarbeidede produkter
- Gode kunderelasjoner
- Godt utbygd kommunikasjons-nett (daglig budbil, telefon og datasamband)

Hva mener du er SAVA's svake sider?

- For få ledere med attføringsfaglig bakgrunn.
- Manglende kontakter ut i mot ordinært arbeidsliv.
- For stor geografisk spredning og dermed dårlig utnyttelse av lederressurser.
- For dårlig struktur og innhold på attføringsfaglig oppfølging av deltakere.
- Vi sitter med for stor og kostnadskrevende bygningsmasse i forhold til den aktiviteten vi har i dag.
- At det fortsatt er enkelte brukere som ikke kjenner SAVA godt nok og dermed ser på bedriften med negative øyne.
- At det fortsatt er ansatte som ser på produksjon som det viktigste og ikke som et verktøy for god utprøving.

Hvilke muligheter ser du for SAVA i fremtiden?

- Jeg ser fortsatt behov for SAVA som attføringsbedrift og en arbeidsplass for deltakere som ikke har muligheter i det ordinære arbeidsmarkedet.
- Tilby et opplegg for elever som dropper ut av skole. A3-modellen.
- Signaler fra både ungdomsskole og videregående tilsier stort behov for individuelle tilrettelagte opplegg i fremtiden.
- Være en arbeidskraft-leverandør.
- Være på tilbudssiden til kommunene i forbindelse med samhandlingsreformen.
- Ved å sette inn tiltak for å bedre attføringsarbeidet kan vi bli første-alternativ når NAV skal velge tiltaksarrangør for sine.

Hvilke trusler ser du?

- Endringene i arbeidsmarkedspolitikken og dermed mindre innsøking fra NAV.
- Nye betalingsordninger fra NAV gir usikker forutsigbarhet.
- Hvis kommunene lager sine egne opplegg og utelukker bruken av SAVA til arbeidstrening.
- Nedgang i økonomien kan føre til vansker med fornyelse av godkjenning av NAV.
- Dårlig økonomi hindrer vedlikehold av både bygninger og utstyr, samt nødvendig ny-kjøp av utstyr.
- At kommunene overtar VTA.
- Manglende interesse for attføringsfaglig kompetanseheving blant arbeidsledere.

ARBEIDSMARKEDSPOLITIKKEN

Da Regjeringen i januar 2011 satte ned **Utvalget for arbeidsrettede tiltak** tok det ifølge mandatet utgangspunkt i at arbeid for alle er et overordnet mål, og det faktum at altfor mange står utenfor arbeidslivet. Utvalget skulle bl.a. vurdere vekst- og attføringsbedriftenes (såkalte skjermede virksomheter) rolle i arbeidsmarkedspolitikken, og se på alternative modeller for hvordan behovene til målgruppene kan dekkes i fremtiden. Videre skulle rollefordelingen mellom tiltaksbedriftene, deres eiere, Arbeids- og velferdsetaten og andre aktører gjennomgås. Forslag til forbedringer skulle holdes innenfor en kostnadsnøytral ramme.

Utvalget greide ikke å samle seg om en modell og leverte i begynnelsen av februar 2012 en tredelt innstilling. Uenigheten kan veldig kort oppsummeres slik:

Noen medlemmer i utvalget ønsker å utvikle dagens ordning med forhåndsgodkjente tiltaksbedrifter (modell 1), andre medlemmer ønsker kun å bruke ordinære bedrifter som arena (modell 2), og noen ønsker å åpne for flere enn dagens forhåndsgodkjente bedrifter i enkelte tiltak (modell 3).

Samtlige modeller går inn for økt bruk av ordinært arbeidsliv som attføringsarena. Modellene 1 og 3 er enige om å beholde VTA-tiltaket (varig tilrettelagt arbeid) som i dag, med en økning av antall plasser. Det synes som også modell 2 går inn for en videreføring av VTA.

Innstillingen har nå vært ute på høring, hvor svarfristen var 13. juli 2012.

FORHOLD TIL EIERKOMMUNENE

Vi har et godt samarbeid med våre eierkommuner. Ressursbasen ble etablert på høsten i 2008 og er et samarbeid mellom Ørland Kommune, Bjugn Kommune, NAV og SAVA AS

Fra og med 1. januar 2010 gjelder ny avtale om medfinansiering vedrørende tiltaket "varig tilrettelagt arbeid" i skjermet virksomhet (VTA). Der fremgår det at tilskuddet skal betales av deltakernes bostedskommune, mens vi tidligere har fordelt dette likt mellom eierkommunene.

En del av våre tiltaksdeltakere har bistand fra det kommunale hjelpeapparatet og det er etablert tverrfaglige team i flere sammenhenger. Her samarbeider vi med primærhelsetjenesten, psykiatri, NAV, PPT og andre ut i fra et helhetssperspektiv, til beste for den enkelte deltaker.

Det vi ser en tendens til er at eierkommunene etablerer egne tilbud til personer med bistandsbehov innen det samme området som er SAVA's kjerneområde.

Begge eierkommunene helfinansierer plasser på SAVA for personer som ikke fyller vilkårene for noen av NAV sine arbeidsmarkedstiltak.

Det er også en tydelig tendens til at Ørland Kommune bruker SAVA mer aktivt som verktøy for tjenesteproduksjon enn hva Bjugn kommune gjør (se P/M matrisen s. 16).

Ørland kommune har etablert «Fjærraveien Arena» for selv å drive tiltak overfor brukere med behov for arbeid og aktivisering (att. møte rådmann og avdelingsledere).

Bjugn kommune vurderer alternativ organisering med utvikling av tiltak i egen regi for brukere med behov for arbeid og aktivisering men vil vurdere å benytte SAVA i større utstrekning (att. møte rådmann og avdelingsledere).

UTFORDRINGER

Organisering.

SAVA AS er et aksjeselskap og driften må organiseres i henhold til aksjeloven. Dette innebærer blant annet at vi må ha en regnskapsmessig balanse eller overskudd hvert år for å opprettholde en forsvarlig egenkapital. Dette til tross for at bedriftens formål og hensikt ikke er å tjene penger, men være et verktøy for bistand til personer som har et bistandsbehov i forhold til arbeid og/eller aktivitet. SAVA AS er et selskap med allmennyttig formål, selskapet betaler ikke skatt og eierne kan ikke ta ut utbytte.

Aksjeselskap er en modell med tydelige regler for organisering og økonomi. Organiseringen i AS gjør at selskapet vil arbeide etter en annen modell enn de kommunale enheter/avdelinger som er våre naturlige samarbeidsparter. Dette kan gi utfordringer i forhold til «forvaltningskultur», planlegging, årlige budsjetter og økonomi.

Arbeidsmarkedspolitikken.

Det er en klar tendens i arbeidsmarkedspolitikken til at personer med nedsatt arbeidsevne skal integreres i det ordinære arbeidsmarkedet og at skjermede virksomheter kun skal benyttes når andre løsninger ikke er mulig. Etter hvert som erfaringene kommer og nye tiltak og virkemidler kommer på plass tror vi dette er positivt og vil bidra til en mer meningsfylt hverdag for de personer det dreier seg om. Men det gir oss en skikkelig utfordring i forhold til bedriftens krav til egeninntjening, fordi fler og fler av de tiltaksdeltakerne som blir henvist har nedsatt arbeidsevne i så stor grad at muligheten for inntektsbringende produksjon over tid er blitt vesentlig redusert.

Økonomi.

Den økonomiske strukturen i bedriften har i mange år vært, og er fortsatt slik at vi ikke klarer å forsvare kostnadene bare med tilskuddene fra NAV og egeninntjening fra produksjon. Vi er i tillegg avhengige av inntekter fra andre sosiale tjenester så som salg av plasser til eierkommune, Videregående skole og lignende. Dette er imidlertid inntekter som svinger mye fra år til år.

PRODUKT- OG MARKEDSOVERSIKT

Produkt- og markedsoversikt

Hele bedriften, basert på budsjett 2012

Bedrift/organisasjon:

SAVA AS

Dato:

22.02.12

Att:

gs

PRODUKT (avdelinger) →		Tre- verkstedet	Kontor- service	Bakeriet	Ressurs- basen	Felles		SUM MARKEDER
↓ MARKED Oppdragsgivere/kunder								
NAV	Omsetn	1715	1715	1715	1714	687		7546
Attføringstjenester	Lønnsomh							
Ørland kommune	Omsetn	394	640	258	240	0		1532
Attføringstjenester	Lønnsomh							
Bjugn kommune	Omsetn	160	0	0	0	0		160
Attføringstjenester	Lønnsomh							
Fosen VGS	Omsetn	0	144	48	0	0		192
Attføringstjenester	Lønnsomh							
Kjøpere av produkter private og off i Ø og B	Omsetn	1550	2100	1250	360	0		5260
	Lønnsomh							
	Omsetn							0
	Lønnsomh							
	Omsetn							0
	Lønnsomh							
SUM PRODUKTER	Omsetn	3819	4599	3271	2314	687	0	14690
	Lønnsomh							

MULIGHETER

Vi må anta at antallet personer i bedriftens geografiske virkeområde som vil ha behov for bistand i forhold til arbeid og/eller aktivitet ikke vil endre seg vesentlig i årene fremover.

Vi har en stab med dyktige medarbeidere som både har god kompetanse og årelang erfaring i å bistå personer som har behov for bistand i ulik grad og i ulike sammenhenger.

Fra produkt/markedsmatrisen kan vi se at bedriften har mange aktivitetsområder, men at omtrent 2/3 av inntektene kommer fra attføringstjenester eller andre sosiale tjenester mens 1/3 kommer fra produksjon. Omtrent halvparten av omsetningen av produkter er varekostnader. Det vil si at 78% av dekningsbidraget kommer fra salg av attføringsfaglige- eller sosiale tjenester.

Samtidig vet vi at arbeidsmarkedspolitikken, som blant annet blir materialisert gjennom NAV sine arbeidsmarkedstiltak, går ut på at flere personer med nedsatt funksjonsevne skal få en plass/arbeid i ordinær bedrift fremfor en i skjermet virksomhet.

Dette skulle indikere at å basere driften på inntekter fra vareproduksjon i fremtiden kan bli vanskelig og at potensialet bør ligge i tjenesteproduksjon innen:

- Attføringstjenester
- Sosiale tjenester
- Voksenopplæring
- Oppvekst og utdanning (elever med spesielle behov)
- Samhandlingsreformen (både sosiale- og tekniske tjenester)
- Jobbformidling (arbeidskraftleverandør)

ALTERNATIVE VEIVALG

Hvilken strategi SAVA skal velge som retningsgivende for utvikling av bedriften de neste åra er avhengig av de styringssignaler som kommer fra eierkommunene?

Strategiprosessen har kartlagt at det finnes noen alternativer:

Alt. 1 - VIDEREFØRE

Driften videreføres som i dag, men med forsterket fokus på den utførelsesfaglige delen og en større satsing på samarbeid med ordinære bedrifter. Dette forutsetter at godkjenningen som tiltaksarrangør for NAV blir videreført. Samarbeidet med eierkommunene utvikles videre og SAVA får driftsansvar for alt av tilrettelagt arbeid og aktivitet for personer med bistandsbehov i sine eierkommuner. Det opprettes rammeavtaler som innebærer forutsigbarhet for alle parter. Avtalene tilpasses den enkelte kommunes behov for tjenesteproduksjon.

Alt 2 – OMSTRUKTURERE

Omstrukturere virksomheten. Eierkommunene overtar selv ansvaret for alt av tilrettelagt arbeid og aktivitet for personer med bistandsbehov. SAVA AS rendyrker rollen som tiltaksarrangør for NAV og «kjøper» praksis-/arbeidstreningsplasser, enten i ordinære bedrifter eller ved de kommunale arbeids- og aktivitetssentrene.

Alt 3 – SALG ELLER AVVIKLING

Salg av hele- eller deler av virksomheten til annen godkjent tiltaksarrangør. Også innen «vår bransje» er tendensen sammenslåing/oppkjøp av bedrifter til større og mer slagkraftige enheter. Det er overveiende sannsynlig at en eller flere av de større godkjente tiltaksarrangørene vil være interessert i en etablering på Fosen. Dette vil sannsynligvis være en akseptabel løsning for NAV og det faglige tilbudet til brukerne vil nok bli like godt som i dag, men uten mulighet for kommunene til å påvirke utvikling og drift. Mest sannsynlig vil vi få en større kommersialisering enn med dagens eierstruktur og organisering.

Uavhengig av alt 1 eller 2 ovenfor er følgende «strategiske forhold» aktuelle å vurdere:

1. Tettere samhandling med Noris AS og Fosen Vekst AS. Sporadisk samarbeid om enkelte tiltak foregår allerede. Tettere samarbeid for å sikre faglig utvikling må på plass innen kort tid, NAV Sør-Trøndelag betrakter Fosen som «ett tiltak». Stordriftsfordeler kan oppnås ved å utvikle en del fellestjenester. På sikt bør det være én tiltaksarrangør på Fosen, helst inkludert Leksvik.
2. Selskapsform. Ett av kravene for å være godkjent tiltaksarrangør for NAV er at utførelse skal være primærvirksomheten og at den skal være organisert som et aksjeselskap med kommunal/fylkeskommunal aksjemajoritet. Annen organisering kan godtas dersom det anses hensiktsmessig. Dette innebærer at kommunene selv ikke kan bli godkjent som tiltaksarrangør, men at IKS eller KF vil være mulig.
Fordelen med IKS eller KF er at kommunene får større påvirkning i styring av økonomien i bedriften og at faren for å miste godkjenningen som følge av svak økonomi faller bort. Ulempen er at bedriften, gjennom den kommunale budsjettstyringen, vil være med i vurderingen ved nødvendige økonomiske sparetiltak i den enkelte kommune.
Valg av selskapsform kan være uavhengig hvilken organisering som velges for øvrig.

ANBEFALING

Daglig leders anbefaling til bedriftens styre, generalforsamling og eiere.

Med bakgrunn i rapporten fra utvalget for arbeidsrettede tiltak (Brofossutvalget NOU 2012:6) og etterfølgende høringsuttalelser er det overveiende sannsynlig at vi vil oppleve en dreining i arbeidsmarkedspolitikken fremover, med forsterket fokus på ordinært arbeidsliv.

Arbeids- og velferdsdirektoratet sier i sin høringsuttalelse (s.3) at «*Ordinært arbeidsliv bør sees som et virkemiddel i og ikke bare et mål for arbeidsrettet bistand.*»

Dette vil nok få konsekvenser for tiltak i skjermet sektor (blant andre SAVA) først og fremst for den produksjonsrettede del av virksomheten og at den kompetansen som finnes i disse tiltakene vil være en viktig ressurs i innretningen mot tiltak i ordinært arbeidsliv. Arbeids- velferdsdirektoratet skriver videre i sin høringsuttalelse (s.4) «*En slik innretning vil innebære at bedrifter med ensidig produksjonsarena vil ha behov for omfattende omstilling og kompetanseløft.*»

Det vil fortsatt være personer som har behov varig tilrettelagt arbeid i skjermede bedriftsmiljøer og det vil fortsatt være noen av NAV sine brukere som har behov for tilbud av mer arbeidsforberedende karakter, men av mindre omfang enn det dagens ordninger legger opp til.

Utvalget peker også på at det er indikasjoner på at det er et udekket behov for tiltaksplasser på varig tilrettelagt arbeid, og anbefaler at man på bakgrunn av dette blant annet vurderer om flere brukere som i dag er i kommunale dagsentra bør få tilbud om plass i varig tilrettelagt arbeid (arbeids- og velferdsdirektoratets høringsuttalelse s. 44)

Når vi nå skal legge en strategi for SAVA AS for de nærmeste årene vil det være uklokt å ikke hensynta disse signalene, selv om de nok ikke vil få så stor innvirkning på kort sikt.

Daglig leder mener det er gevinster å hente ved å samle alt av arbeidsrettede tiltak og aktivitet i en egen frittstående enhet fremfor at kommunene skal implementere dette i egne organisasjoner. En videreføring av dagens tendens med «litt her og litt der» bør være helt uaktuelt.

- Økonomien vil være oversiktlig og lett «styrbar». Ingen skjult ressursbruk ved at andre kommunale ressurser blir benyttet, hverken offisielt eller uoffisielt.
- Virksomheten beholder sin status som tiltaksarrangør for NAV og det innebærer pr. i dag 7,5 mill. i statlige oppdrag. Kommunene kan ikke selv bli godkjent som tiltaksarrangører.
- Kapasiteten, både på personale og andre driftsmidler kan fritt disponeres der det er størst behov.
- Behovet for kompetanse kan lett tilpasses de brukere som til enhver tid er i tiltakene både gjennom samarbeidskonstellasjoner med øvrige kommunale helsetjenestene og ved etter- og videreutdanning av eget personale.
- Virksomheten kan fritt drive kommersiell forretningsvirksomhet som vil bidra til å redusere behovet for kommunal driftsstøtte.

Strategiprosessen har avdekket at det i de 2 eierkommunene er ulikt behov for tjenesteproduksjon og at de har ulike relasjoner til SAVA. Det anbefales derfor at det etableres en «arena» i hver kommune hvor samtlige brukere som har et bistandsbehov i forhold til arbeid og aktivitet kan få et tilbud.

Det er ikke gått i dybden på hvilken selskapsform som kan være best egnet, men AS er en ryddig selskapsform med klare regler og gir en viss handlefrihet i forhold til drift og økonomistyring.

Daglig leder foreslår at utgangspunktet bør være at SAVA AS som selskap får ansvaret for drift og av disse arenaene innenfor følgende rammer:

- Godkjenningen som tiltaksarrangør for NAV videreføres
- Dagens produksjonsaktivitet opprettholdes i begge kommunene
- Treverkstedet i Bjugn og Stranda opplæringscenter slås sammen til en enhet.
- SAVA overtar ansvaret for utvikling og drift av Fjæraveien Arena.
- Ressursbasen opprettholdes og videreføres som i dag.
- Samarbeidet med Fosen Videregående Skole opprettholdes og videreutvikles.

En viser til alternativer i kap ALTERNATIVE VEIVALG foran. Alt 1 og 2 er nærmere konkretisert i en oppsummering i skjema «STRATEGIPLAN» bakenfor.

Daglig leders forslag og innstilling til styret:

Alt. 1 – VIDEREFØRING velges som hovedstrategi for SAVA AS 2012-2016. De forutsetninger som alternativet bygger på følges opp gjennom 1) avtaler med eierkommunene og 2) konkretisering av selskapets styre og ledelse.

STRATEGIPLAN – Alt 1 Videreføre			Bedrift:		År:
			SAVA AS		2012-2016
			Ansvarlig:		Dato/sign:
			Styre og daglig leder		30.08.2012 / gs
MÅL OG VIRKSOMHET	MÅLBILDE (ønsket framtidig situasjon):			HOVEDMÅL:	
	SAVA AS - Bjugn og Ørland kommunes verktøy for å sikre inkludering, vekst og utvikling for personer som ikke direkte kan nyttiggjøre seg det ordinære arbeidsliv				
	VIRKSOMHETSIDÈ (hvilket behov skal vi dekke):				
	- Være tiltaksarrangør for attføringstjenester gjennom NAV - Være tjenesteleverandør til Bjugn og Ørland kommuners for tiltak innen arbeid, aktivisering og opplæring - Leverer opplæringstjenester til videregående skole og ungdomsskole			- Tjenester til ca 75 brukere (75 plasser), og tillegg av brukere med tilbud av kort varighet eller deltid 20-25 medarbeidere, med 20-22 årsverk - Budsjett, årsumsetning ca kr 25.000.000	
STRATEGIER	TJENESTER/PRODUKTER: (prioriterte:)	MÅLGRUPPE/BRUKERE: (prioriterte:)	LEVERINGSKRITERIER: (vi blir målt på:)	KOMPETANSE: (viktig for oss er:)	ANNET: (viktig for oss er:)
	APS – arbeidspraksis i skjermet virksomhet VTA – varig tilrettelagt arbeid AVKLARING – i skjermet virksomhet Andre tjenester	NAV - brukere gjennom NAV	Attføringsresultater SAVAs soliditet	Attføringsfaglig kompetanse Annen sosialfaglig kompetanse Ledelse og administrasjon Markedsføring og relasjonsbygging	Avtaler med næringsliv, organisasjoner og institusjoner Egne arenaer for arbeid og opplæring Hensiktsmessige lokaler
	Sosiale tjenester Opplæring	Bjugn kommune Ørland kommune - brukere rekruttert gjennom kommunene	Utviklende arbeids- og aktivitetstilbud Kostnader SAVAs soliditet		
OPP-FØLGING	KRITISK SUKSESSFaktorER:			ANDRE VikTIGE FaktorER:	
	1) Godkjenning som tiltaksarrangør for NAV			- Deltagelse i årlige plan-, avtale- og budsjettprosesser	
	2) Avtale med kommunene om organisering av tilbud			- Videreutvikle egen kompetanse	

KOMMENTARER

TIL STRATEGIPLAN: Alt 1 – VIDEREFØRE

SAVA AS videreføres som i dag
- Forsterket fokus på den utførelsesfaglige delen og en større satsing på samarbeid med bedrifter/organisasjoner/institusjoner - Det er et mål å få godkjenningen som tiltaksarrangør for NAV videreført
Samarbeidet med Ørland og Bjugn kommuner utvikles videre
- SAVA får avtale om driftsansvar for alt av tilrettelagt arbeid og aktivitet for personer med bistandsbehov i eierkommunene - Det opprettes rammeavtaler mellom SAVA AS og kommunene
SAVA AS tilbyr opplæringstjenester til kommuner og fylkeskommune, med tilpasset opplæring for elever i vgs og ungdomsskole
Det er viktig å oppnå gode samarbeidsrelasjoner og etablere rutiner for informasjon og deltagelse i årlige plan- og budsjettprosesser
Det etableres sterkere samarbeid med bedrifter/organisasjoner/institusjoner. Avtale om arbeidstrening mv i bedrift.
Egne treningsarenaer som Treverkstedet, BakeriCafeen og Kontorservice opprettholdes
Det opprettholdes aktivitet og produksjon i begge eierkommunene.
- Treverkstedet i Bjugn og Stranda Opplæringssenter slås sammen til en enhet - BakeriCafeen og Kontorservice videreføres - Ressursbasen opprettholdes og videreføres som i dag - Samarbeidet med Fosen Videregående Skole opprettholdes og videreutvikles -
Bygningsmasse med egne og leide lokaler gjennomgås. Bygningsmassen tilpasses forventet arealbehov.

STRATEGIPLAN – Alt 2 Omstrukturere			Bedrift:		År:
			SAVA AS		2012-2016
			Ansvarlig:		Dato/sign:
			Styre og daglig leder		30.08.2012 / gs
MÅL OG VIRKSOMHET	MÅLBILDE (ønsket framtidig situasjon):			HOVEDMÅL:	
	SAVA AS - Bjugn og Ørland kommunes verktøy for å levere attføringstjenester til NAV for brukere fra Bjugn, Ørland og andre kommuner				
	VIRKSOMHETSIDÉ (hvilket behov skal vi dekke):			- Tjenester til ca 45 brukere (45 plasser) 4-5 medarbeidere, med 4-5 årsverk - Budsjett, årsomsetning ca kr 7.500.000	
	Være tiltaksarrangør for attføringstjenester gjennom NAV				
STRATEGIER	TJENESTER/PRODUKTER: (prioriterte:)	MÅLGRUPPE/BRUKERE: (prioriterte:)	LEVERINGSKRITERIER: (vi blir målt på:)	KOMPETANSE: (viktig for oss er:)	ANNET: (viktig for oss er:)
	APS – arbeidspraksis i skjermet virksomhet VTA – varig tilrettelagt arbeid AVKLARING – i skjermet virksomhet Andre tjenester	NAV - brukere gjennom NAV	Attføringsresultater SAVAs soliditet	Attføringsfaglig kompetanse Annen sosialfaglig kompetanse Ledelse og administrasjon	Avtaler med næringsliv, organisasjoner og institusjoner Hensiktsmessige lokaler
OPP-FØLGING	KRITISK SUKSESSFAKTORER:			ANDRE VIKTIGE FAKTORER:	
	1) Godkjenning som tiltaksarrangør for NAV			- Deltagelse i årlige plan-, avtale- og budsjettprosesser	
				- Videreutvikle egen kompetanse	
				- Holde fokus på kostnadseffektiv drift	

KOMMENTARER

TIL STRATEGIPLAN: Alt 2 – OMSTRUKTURERE

SAVA AS omstruktureres
- SAVA AS rendyrker rollen som tiltaksarrangør for NAV
Ørland og Bjugn kommuner overtar selv ansvaret for alt av tilrettelagt arbeid og aktivitet for personer med bistandsbehov
Det er viktig å opprettholde SAVAs gode samarbeidsrelasjoner med NAV
Det etableres sterkere samarbeid med bedrifter/organisasjoner/institusjoner. SAVA AS «kjøper» praksis-/arbeidstreningsplasser, enten i ordinære bedrifter eller ved de kommunale arbeids- og aktivitetssentrene
Egne treningsarenaer som Treverkstedet, BakeriCafeen og Kontorservice avvikles. En forventer at disse må/kan overtas av kommunene for videre arbeid med tilrettelagt arbeid og aktivitet for personer med bistandsbehov
I alt 2 – omstrukturering – vil det være nødvendig med omfattende endringer:
- Nedbemanning, fra ca 13,5 årsverk til 4-5 årsverk - Daglig leder må gå over til kombinert stilling, hvor DL-rollen utgjør en del av stillingen - Avvikling av egne produksjonslokaler og avtaler om leie av lokaler - Avklaring av selskapet økonomiske situasjon knyttet til leiekontrakter, langsiktige lån og annen gjeld

SLUTTKOMENTAR

Utgangspunktet for strategiarbeidet i SAVA var å få frem en strategiplan (forretningsplan) for de neste 4 årene. Dette var også utgangspunktet for styrets vedtak om å igangsette arbeidet.

Underveis i prosessen er fremkommet momenter av så avgjørende betydning at en ikke ser det hensiktsmessig å bruke ressurser på å utarbeide detaljerte planer før disse er avklart.

Før arbeidet med å utarbeide detaljerte planer igangsettes må eierne; Ørland og Bjugn kommune, bestemme hvordan de vil at tjenestilbudet til personer med bistandsbehov i forhold til arbeid og aktivitet skal organiseres.

Som vedlegg følger:

- Uttalelser fra arbeidsgruppa
- Uttalelse fra personalmøte

Vedlegg: Uttalelser fra arbeidsgruppa

(legges til når uttalelser kommer inn)

Dato/XX

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Vedlegg: Uttalelser fra personalmøte 04.09.2012

(legges til når uttalelse kommer inn)

Dato/XX

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXX

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX