Grimstad kommune

Vår ref: MZL

Dato
20.10.2026

Innkalling til eiermøte i Jobbklar Norge AS

Tid: 28. oktober 2026 kl. 09.30–10.30
Sted: Jobbklar Norge AS, Bedriftsveien 9, Krøgenes, Arendal

Kjære eiere,
Dere inviteres med dette til eiermøte i Jobbklar Norge AS.

Bakgrunnen for møtet er den pågående sonderingsprosessen mellom Jobbklar, Avigo, Mølla Vekst, Setpro, Amento og Lisand om en mulig fremtidig fusjon. Fase 1 av prosessen er avsluttet, og de involverte selskapene skal i løpet av høsten ta stilling til om de ønsker å delta videre i fase 2. Fase 2 vil ha som mål å fremskaffe et grundigere beslutningsgrunnlag og avklare sentrale spørsmål knyttet til blant annet organisering, eierstyring, verdsettelse, lokal tilstedeværelse, Nav-avtaler og konsekvenser for ansatte. Møte vil vi benytte til å gi en nærmere orientering om dette og inviterer eierne til å komme med deres innspill til det videre arbeidet.

I møtet vil administrasjonen og styret orientere om:

1. Status etter gjennomført fase 1.
2. De viktigste funnene og vurderingene så langt.
3. Hva fase 2 innebærer.
4. Muligheter, risiko og alternative veivalg for Jobbklar.
5. Styrets foreløpige vurderinger og videre prosess.
6. Dialog med eierne og innspill til det videre arbeidet.

Det understrekes at en eventuell deltakelse i fase 2 ikke er et vedtak om fusjon, men et vedtak om å innhente et bedre beslutningsgrunnlag før det eventuelt tas stilling til en fremtidig sammenslåing.

Vi ønsker en åpen dialog om hvilke hensyn som bør være avgjørende for Jobbklar i den videre prosessen, og ser frem til gode innspill fra eierne.

Vel møtt.

Med vennlig hilsen

Maja Lindtveit
Administrerende direktør Jobbklar Norge As

Vedlegg: Oppsummering av fase 1

Vedlegg 1

Oppsummering av fase 1 sonderinger om mulig fusjon

Innledning

På oppfordring fra Agder Fylkeskommune besluttet styrene i Avigo og Jobbklar våren 2026 å starte en sonderingsprosess for å avklare potensialet i en mulig fusjon mellom selskapene. Målet var å se om det er mulig å bygge en mer robust organisasjon som hjelper flere i jobb. I forkant av oppstart ble styrene i Setpro, Mølla Vekst og Lisand invitert med. De takket ja til å delta.

Denne rapporten oppsummerer fase1 knyttet til sonderingen av en mulig fusjon. Det har vært tre møter. Formålet med møtene har vært å etablere et felles kunnskapsgrunnlag, identifisere muligheter og utfordringer ved en eventuell fusjon. Resultatet av dette arbeidet presenteres i denne oppsummeringen.

De 5 morselskapene har til sammen 11 datterselskap. Selskapene er 100% offentlig eide, og eies av 15 kommuner nord og øst i Agder og Agder Fylkeskommune.

Rapportens konklusjon
Rapporten konkluderer med at en fusjon kan bidra til at flere kommer i arbeid, men at størrelsen på organisasjonen i seg selv ikke gir denne effekten. Resultatet avhenger av om den nye virksomheten lykkes med tidligere innsats, bedre bruk av samlet kompetanse, mer sammenhengende tjenester og et sterkere samarbeid med arbeidsgivere, Nav, kommunene og fylkeskommunen.
Et betydelig vekstpotensial ligger i tjenester og tilbud utenfor den skjermede virksomheten. Flere av selskapene har allerede utviklet slike tilbud. En sammenslått virksomhet kan bygge videre på disse erfaringene, dele beste praksis og gjøre gode løsninger tilgjengelige flere steder. Dette kan gi synergier og skape nye veier til arbeid for flere. Videreutvikling av disse tilbudene bør derfor være et tydelig satsingsområde og et viktig suksesskriterium for fusjonen.
Dagens desentraliserte struktur skal fortsatt ligge til grunn, slik at felles kompetanse og tjenesteutvikling kombineres med lokal tilstedeværelse og tilpasning til lokale behov.

De tre møtene
I det første møtet presenterte selskapene sine virksomheter og ga innspill til hvilke spørsmål som burde avklares i den innledende utredningsfasen. Det ble også drøftet økonomiske rammer for sonderingen, fremdrift og informasjon til ansatte.

I det andre møtet hadde Øyvind Vedal, direktør i Nav Agder et innlegg . I tillegg ble innholdet i denne oppsummeringen konkretisert. Det ble satt med en gruppe med daglig ledere og en gruppe med styreledere som skulle lage et utkast til ulike deler av denne oppsummeringen

I det tredje møte hadde Hans Georg Høgevoll-Gatstad, adm.dir Varodd innlegg. I tillegg ble denne oppsummeringen ferdigstilt.

Fase prosess
Arbeidet er organisert som en faseinndelt prosess. Fase 1 er nå over. Det enkelt selskap må innen 20.11.26 gi tilbakemelding på om det ønsker å være med i fase 2. Fase 2 vil gå mer i dybden av hvordan en fusjon vil se ut, og konsekvenser av en fusjon. Fase 2 starter i

desember og avsluttes i februar. I fase to er det naturlig at 1 tillitsvalgt fra hvert selskap deltar med tale og forslagsrett. Når fase to er avsluttet blir det en ny runde med styremøter og eiermøter. Om disse konkluderer med å anbefale fusjon er det kommunestyremøtene som lander saken i mai.

Disse har deltatt:

Selskap	Daglig leder	Styreleder
Setpro	Jan Gunnar Østerhus	Vidar Mortensen
Mølla Vekst	Jan-Eric Gran	Aage Nystøl
Lisand	Helge Woie	Dag Oddvar Gjesteby
Avigo	Tone Vareberg	Gyro Heia
Jobbklar	Maja Lindtveit	Terje Eikin (nest leder)

Hvordan kan det se ut?
Dersom man velger å fusjonere selskapene, kan det gi disse scenarioene etter 3 år, 5 år og 10 år:

Scenario etter 1-3 år: Integrasjon

- Felles organisering (administrasjon, selskapsstruktur og ledelse), kultur og arbeidsprosesser er etablert. Det er viktig at formålet til den nye virksomheten ligger til grunn når man lager den nye organiseringen.
- Kompetanse deles på tvers, arbeidsgiverne har én tydelig inngang, og jobbsøkere får tilgang til et bredere tilbud. De første tegnene til økt overgang til arbeid er synlige.
- Den nye virksomheten har økning i antall kandidater som benytter seg av tjenestene til virksomheten, utover de statlig finansierte tiltakene virksomhetene har i dag.
- Eierskap, faglig utvikling og tilfredshet hos medarbeidere i virksomheten.
- Potensielle risikoer virksomheten bør være bevisst på: Uklar ledelse, uklare mandat og myndighet i den nye virksomheten, ubevissthet om viktigheten av lokal tilstedeværelse, kulturkonflikter og tap av nøkkelkompetanse kan svekke tjenestene. Lokal nærhet kan reduseres, og færre kommer i arbeid enn før fordi man har fokus på feil tiltak.

Scenario etter 3-5 år: gevinstrealisering

- Organisasjonen har sterke felles fagmiljøer, mer spesialiserte tilbud og bedre analysekapasitet.
- Samarbeidet med arbeidsgivere, Nav og kommunene er systematisk, og det kan dokumenteres at flere kommer i og blir værende i arbeid.
- Stordriftsfordeler er realisert, og tjenestene er blitt vesentlig bedre.
- Lokale relasjoner og innovasjon er økt, og fusjonen har gitt bedre arbeidsresultater.
- Ny mer kraftfull bedrift kan gjøre mer for samfunnet som vil gi en økonomisk gevinst.
- Virksomheten klarer å hente ut beste-praksis og få til skalering på tvers av de geografiske lokasjonene.
- Potensielle risikoer virksomheten bør være bevisst på: Mer administrasjon og standardisering har svekket fleksibiliteten og lokal forankring.

Scenario etter 5-10 år: strategisk effekt

- Virksomheten er blitt en regional inkluderingsaktør med sterke fagmiljøer, god geografisk tilstedeværelse og sammenhengende tjenester fra tidlig innsats til varig arbeid. Den påvirker hvordan arbeidsgivere, Nav, kommuner og fylkeskommune innretter inkluderingsarbeidet.
- Flere penger, statlige, fylkeskommunale eller kommunale, har blitt flyttet og knyttet til selskapets arbeid med ungdommens inntreden i arbeidslivet.
- Organisasjonen er blitt sterkere og økonomisk bærekraftig, og samfunnseffekten er tydelig større enn summen av de tidligere virksomhetene.
- Potensielle risikoer virksomheten bør være bevisst på: En stor og sentralisert organisasjon er blitt mindre nær deltakere og arbeidsgivere. Manglende omstilling har svekket legitimitet, markedsposisjon og resultater.

Hva må på plass tidlig for at vi skal lykkes (strategi)

1. Ett tydelig effektmål: Fusjonen må styres etter at flere kommer i ordinært og varig arbeid.
2. Dokumentert nullpunkt: Kartlegg dagens resultater per målgruppe, tiltak, geografi og arbeidsgivermarked før fusjonen gjennomføres.
3. Felles resultatmodell: for eksempel antall jobbsøkere i virksomheten, overgang til arbeid, jobbfastholdelse etter 6, 12 og 24 måneder, arbeidsgivertilfredshet og flere tilbud til innbyggerne
4. Arbeidsgiverstrategi fra første dag: Etablere én koordinert inngang for arbeidsgivere, systematisk oversikt over kompetansebehov og tydelig ansvar for oppfølging av både arbeidsgiver og jobbsøker.
5. Tydelig tjenestemodell: Avklar hva som skal være felles, hva som skal spesialiseres, og hva som fortsatt må løses lokalt.
6. Nærhet kombinert med faglig kraft: Felles fagmiljøer og opplæringsarenaer, støttesystemer må ikke svekke lokale nettverk. Det legges som en premiss at lokal beslutningskraft og lokalkunnskapen om arbeidsmarkedet skal beholdes. Felles fagmiljøer, opplæringsarenaer og støttesystemer skal styrke kvalitet og utvikling, samtidig som lokale nettverk, lokalkunnskap og beslutningskraft ivaretas. Dette gjelder både lokasjonene i arbeids- og inkluderingsvirksomheten og datterselskaper som har et selvstendig tjenesteoppdrag og samtidig fungerer som fag- og inkluderingsarenaer.
   Med lokal beslutningskraft mener vi at ledelsen ved den enkelte lokasjon og i det enkelte datterselskap har myndighet til å tilpasse tilbud, arbeidsmåter og løpende drift til lokale behov, innenfor felles strategi, kvalitetskrav og økonomiske rammer. Dette omfatter samarbeid med kommuner, Nav og lokalt næringsliv, samt mulighet til å foreslå og prøve ut nye tilbud. For datterselskapene må organiseringen ivareta deres særskilte faglige krav, tjenesteoppdrag og styre- og ledelsesansvar, samtidig som deres bidrag til arbeidsinkludering videreutvikles. Beslutninger om større investeringer, vesentlige endringer i tjenestetilbudet og felles systemer tas på overordnet nivå, med involvering av berørte lokasjoner og datterselskaper og i tråd

med deres formelle ansvar. Det må utredes videre hvordan organisering og fullmakter kan sikre både lokal handlekraft, datterselskapenes egenart og gevinster fra felles fagmiljøer.

7. Ledelse, kultur og medvirkning: En ny felles kultur, involvere ansatte og tillitsvalgte, behold nøkkelkompetanse og håndter interessemotsetninger tidlig. Herunder lønn, arbeidstid og andre interne harmoniseringer.
8. Forpliktende partnerskap: Nav, kommunene, fylkeskommunen og eierne må kobles til den nye retningen, slik at bestillinger, finansiering og innsatspunkt støtter målet. Avtaler med Nav angående fagarenaer (VTA/AFT) må utredes videre.
9. Kapasitet til integrering (prosjektstyring av ny organisasjon): Egne ressurser til systemer, arbeidsprosesser, kultur og tjenesteutvikling
10. Faste kontrollpunkter: Evalueringer etter 18 måneder, 3 år, 5 år og 10 år, med mulighet til å korrigere organisering og prioriteringer.

Dette er avgjørende for at den nye organisasjonen lykkes

1. Gi tidligere innsats enn i dag

- Etablere en felles inngang til den nye organisasjonen for enkeltpersoner, kommuner, Nav, skoler, helsetjenester og arbeidsgivere

Praktisk mål: Kortere tid fra behov oppstår til arbeidsrettet handling starter, og færre personer som blir stående mellom tjenestene/lokasjonene.

2. Samle og bruke kompetansen bedre

- Kartlegge all kompetanse, metodikk, bransjekunnskap, arbeidsgiverkontakt og spesialistkapasitet i de fusjonerende virksomhetene.
- Bygge felles fagmiljøer på tvers av geografi, blant annet for ungdom, psykisk helse og arbeid, sykefravær, kvalifisering, jobbfastholdelse og arbeidsgiverstøtte.
- Innføre felles «interne tjenester», herunder HR, økonomi- og kvalitetssystem m.m.
- Innføre felles metodestandarder og opplæringsløp, samtidig som lokale team får handlingsrom til å tilpasse innsatsen.
- Opprette en intern kompetanseportal med oversikt over hvem som kan hva, tilgjengelige tiltak, arbeidsgivere, kvalifiseringsløp og dokumentert god praksis.

Praktisk mål: Flere jobbsøkere får riktig kompetanse tidligere, og organisasjonen blir mindre avhengig av hvilket kontor eller tiltak personen først møter.

3. Skape mer sammenhengende tjenester

- Etablere «ingen feil dør» som prinsipp: Den enheten som mottar personen, har ansvar for å koble på riktig hjelp og sikre overgangen.
- Beskrive ett felles jobbsøkerforløp fra avklaring til jobb og jobbfastholdelse, med tydelige beslutningspunkter og ansvar i hver fase.
- Knytte kvalifisering tettere til reelle kompetansebehov hos arbeidsgivere og bruk arbeidsplassen mer aktivt som lærings- og kvalifiseringsarena.
- Fortsette oppfølgingen etter ansettelse, med avtalt støtte til arbeidstaker og arbeidsgiver de første 6–12 månedene.

Praktisk mål: Færre brudd i forløpene, raskere progresjon og flere som både kommer i og blir værende i arbeid selv om virksomheten er i endring.

4. Bygge et sterkere arbeidsgiversamarbeid

- Etablere én samlet arbeidsgiverinngang og et felles kundesystem, slik at virksomhetene slipper å bli kontaktet ukoordinert av flere enheter.
- Organisere bransjeteam som følger kompetansebehov, rekrutteringsutfordringer og muligheter for tilrettelegging i prioriterte næringer.
- Tilby arbeidsgiverne konkrete tjenester: behovskartlegging, jobbmatch, tilretteleggingsråd, støtte til inkluderende rekruttering og rask hjelp når et arbeidsforhold står i fare i hele regionen.
- Avtal én fast kontaktperson og tydelige responstider. Ved utfordringer skal arbeidsgiver vite hvem som tar ansvar og når hjelpen kommer.
- Utvikle strategiske partnerskap med større arbeidsgivere og nettverk, med avtalte mål for arbeidstrening, kvalifisering, ansettelser og jobbfastholdelse.

Praktisk mål: Arbeidsgiverne opplever den nye organisasjonen som en rekrutterings- og kompetansepartner, ikke bare som en tiltaksleverandør. Arbeidsgivere opplever mindre byråkrati fordi den nye organisasjonen leverer over større geografisk andel i Agder.

5. Etablere nye forpliktende samarbeid med Nav, kommunene og fylkeskommunen

- Etablere et regionalt partnerskapsråd med beslutningsmyndighet, ikke bare et informasjonsforum. Rådet bør ha representanter fra den nye virksomheten, Nav, kommunene, fylkeskommunen og arbeidsgiversiden.
- Vedta felles mål for prioriterte målgrupper, overgang til arbeid, kvalifisering, jobbfastholdelse og arbeidsgivertilfredshet.
- Lage skriftlige samarbeidsavtaler som avklarer ansvar, finansiering, informasjonsdeling, henvisningsrutiner og håndtering av uenighet.
- Etablere lokale operative team som møtes fast og kan løse enkeltsaker raskt innenfor rammene partnerskapsrådet har fastsatt.
- Bruk felles styringsdata og kvartals vise resultatmøter til å identifisere flaskehalser og beslutte forbedringer.

Praktisk mål: Samarbeidet skal gi raskere beslutninger, likere praksis og bedre bruk av eksisterende virkemidler på tvers av geografi.

6. Ivareta lokal tilstedeværelse og etablere en tydelig organisasjonsmodell

Dagens lokasjoner opprettholdes. Lokal tilstedeværelse skal forstås som mer enn fysiske kontorer: Hver del av regionen må ha tilgjengelige fagpersoner, beslutningskraft og varige relasjoner til Nav, kommuner, arbeidsgivere og øvrige samarbeidspartnere. Eventuelle senere endringer i lokasjonsstrukturen må bygge på dokumenterte virkninger for tjenestekvalitet, tilgjengelighet og resultater, og behandles gjennom en åpen prosess med berørte kommuner, ansatte og tillitsvalgte.

- Lokalt ansvar: Oppfølging av jobbsøkere, arbeidsgiverkontakt, operative samarbeid med Nav og kommuner samt kunnskap om det lokale arbeidsmarkedet organiseres nær brukerne og samarbeidspartnerne.

- Felles faglig kapasitet: Spisskompetanse, kvalitetsutvikling, metode, analyse, kompetanseutvikling og andre funksjoner som styrkes av større fagmiljøer, organiseres på tvers av lokasjonene.
- Felles støttefunksjoner: Økonomi, HR, IKT, kommunikasjon, innkjøp og virksomhetsstyring vurderes samlet for å redusere sårbarhet og frigjøre kapasitet til tjenesteutvikling.
- Fremtidig organisasjonskart: Det utarbeides et konkret forslag med tydelige ansvarslinjer, ledernivåer, geografiske enheter, fagområder og fullmakter. Modellen bør kombinere én samlet ledelse og felles styring med lokal handlekraft, og vurderes før endelig beslutning om fusjon.

Praktisk mål: Innbyggere, oppdragsgivere og arbeidsgivere skal fortsatt møte tilgjengelige og beslutningsdyktige lokale miljøer, samtidig som den nye virksomheten utnytter felles kompetanse, kapasitet og støttesystemer.

Del av organisasjonen	Ansvar
Administrerende direktør	Samlet strategi, økonomi, prioriteringer og utvikling.
Geografiske områdeledere	Samlet ansvar for tjenester, medarbeidere, budsjett og lokale samarbeid innen sitt område. Rapporterer direkte til administrerende direktør.
Lokale avdelings- og teamledere	Daglig drift og oppfølging, under områdeleder.
Felles fag- og kvalitetsfunksjon	Metoder, kvalitetskrav, kompetanseutvikling og deling av beste praksis. Støtter områdene og følger opp vedtatte standarder.
Felles marked- og utviklingsfunksjon	Regionale anbud, partnerskap og utvikling av nye tjenester, med et uttrykkelig mandat for tilbud utenfor den skjermede virksomheten.
Felles støttefunksjoner	Økonomi, HR, IKT og øvrig administrativ støtte.

I fase 2 må styringsprinsipper, organisasjonsmodell og datterselskap utredes videre.

Kommunenes fremtidige eierstyring
Det legges til grunn at relevante prinsipper for eierstyring og organisering innarbeides i vedtektene og eventuelt i en egen eieravtale for det fusjonerte selskapet.

Eiernes formål
Eiernes formål er å sikre langsiktige, bærekraftige og kvalitativt gode tjenester innen arbeidsinkludering, kompetanse og øvrige vedtatte tjenesteområder. Selskapet skal drives effektivt og profesjonelt, samtidig som lokal tilstedeværelse, samfunnsoppdrag og kommunenes behov ivaretas.

Eierandeler
I fase 2 bør det gjennomføres en verdifastsettelse av de fem selskapene for å få et best mulig grunnlag for å fastsette selskapenes samlede verdi. Verdsettelsen vil danne grunnlag for fastsettelse av eierandelene i det fusjonerte selskapet.

Styre.
Konsernstyret foreslås å bestå av syv representanter valgt av generalforsamlingen og det antall ansattrepresentanter som loven krever.
Ved sammensetningen av de generalforsamlingsvalgte styremedlemmene bør det tas hensyn til eierandelene. Samtidig bør valgkomiteen legge betydelig vekt på at styret samlet har den kompetansen, erfaringen og geografiske representasjonen som selskapet har behov for.
Ved valg av styreleder skal det legges særlig vekt på uavhengighet, tillit blant eierne, relevant styrelederkompetanse og evne til å ivareta selskapets samlede interesser.
Valgkomiteen bør også vurdere om en hensiktsmessig maktbalanse mellom eierne tilsier at styreleder ikke foreslås av den største eieren.

Valgkomité
Valgkomiteen velges av generalforsamlingen.

Generalforsamling
Alle eiere innkalles til ordinær generalforsamling én gang i året. Stemmeretten på generalforsamlingen følger aksjeeierskapet.
Det skal innkalles til ekstraordinær generalforsamling når vilkårene etter aksjeloven er oppfylt. Det bør i tillegg vurderes om eieravtalen skal regulere nærmere hvordan eierne kan ta initiativ til behandling av særskilte saker.

Eiermøte
Eiermøtet skal være en arena for dialog mellom eierne og selskapet om overordnede og strategiske spørsmål som ikke krever formell behandling i generalforsamlingen.
Det bør gjennomføres faste eiermøter, og det skal i tillegg kunne innkalles til eiermøte dersom to av eierkommunene ber om dette.

Modell for fusjon
Det nye selskapet skal være en Kopano partner og eier. Det endelige målet er et fusjonert selskap med et felles navn. I fase 2 må det vurderes om det mest hensiktsmessig å gjøre dette i et eller to trinn.