

NORGES HANDIKAPFORBUND

RAPPORT OM ENDRINGSPROSESSEN I NHF



Norges
Handikapforbund

Innledning

Ved utgangen av 2019 ble det klart at NHF mister 14 millioner kroner i inntekter fra tippeoverskuddet. I januar 2020 iverksatte Sentralstyret en endringsplan for å sikre et politisk og økonomisk NHF for fremtiden. I denne rapporten redegjør vi for det arbeidet som er igangsatt og som skal gjennomføres fram til og med 2023.

Bakgrunn

Norges Handikapforbund har vært en del av kompensasjonsordningen for spillautomatvirksomheten. De senere årene har NHF fått tildelt ca. 20 millioner kroner årlig fra Norsk Tipping under denne ordningen. Ordningen ble avvirket i 2019.

Det har vært heftet stor usikkerhet rundt hvor stor andel av spilleoverskuddet som ville tilfalle NHF med ny ordning. Føringerne fra det offentlige har vært få og uklare. I desember 2019 innvilget Lotteri- og stiftelsestilsynet NHF sin søknad om tilskudd fra spilleoverskuddet til Norsk Tipping for tildelingsåret 2019 med ca. 6 millioner kroner. Tildelingen bygger på momskompensasjonen (samme søknadsgrunnlag).

Vi var godt i gang med en stor snuoperasjon av hele NHF etter landsmøtets vedtak om nytt samfunnsoppdrag og ny strategi i 2017. Marsjordren fra Landsmøtet var at vi skulle jobbe på ny måter og legge størst vekt på aktivitet som skaper endring for å realisere vårt samfunnsoppdrag. Organisasjonen skulle jobbe med effektive prosjekter som gir gjennomslag, og prosjektene måtte sørge for ekstern finansiering for å realiseres. De store økonomiske kuttene i vår grunnfinansiering gjorde at sentralstyret satte økt fart på endringsprosessene.

Mål for endringsprosessen i NHF

En økonomisk krise kan brukes til å forsterke arbeidet for å få større gjennomslag. Å oppnå økonomisk bærekraft er ikke en garanti for politisk og organisatorisk bærekraft. NHF trenger større gjennomslag for våre saker og store samfunnsendringer for å realisere våre menneskerettigheter og oppnå full frihet og likestilling. Derfor vedtok sentralstyret at målet for endringsprosessen skal være både politisk og økonomisk bærekraft. Et NHF for fremtiden skal gå foran i likestillings- og menneskerettighetsarbeidet, gjøre lover og rettigheter til hverdag og virkelighet for folk og være et sterkt fellesskap.

For å få til dette, må vi prioritere tydeligere, bli mer en organisasjon som drar i samme retning og bruke ressursene våre effektivt i måloppnåelsen.

Målet er med andre ord at vi i løpet av 2023 skal være i økonomisk balanse og ha stort gjennomslag for vårt samfunnsoppdrag.

Tiltak og faser i endringsprosessen

Sentralstyret vedtok tidlig at endringsprosessen må basere seg på gode utredninger om situasjonen, involvering av alle organisasjonsleddene og gode analyser av tiltak. Det var også behov for å igangsette tiltak underveis i prosessen for å sikre kontroll over utgiftene og gi fart til økte inntekter til aktivitetene våre.

Sentralstyret definerte fire faser for endringsprosessen:

1. **Utredning og analyse av økonomien**
2. **Involvering og innspill fra hele organisasjonen**
3. **Definere utviklingsområder og nedsette arbeidsgrupper for analyse og tiltak**
4. **Tiltak opp mot Landsmøtet og videre mot 2023**

1. Utredning, analyse og framskrivning av økonomien i NHF (vår 2020)

Det ble gjennomført en full gjennomgang av hele økonomien til NHF, med særlig fokus på hovedinnteksstrømmene.

Økonomisk tilstandsrapport

For å løse samfunnsoppdraget er NHF avhengig av økonomisk handlingsrom over tid. De siste årene har vært preget av sviktende inntektskilder og underskudd. Det er viktig å ha oversikt og kontroll over økonomisk tilstand, og kontinuerlig å vurdere nødvendige grep for å sikre bærekraft for fremtiden.

Sentralstyret har tidligere tatt grep for å redusere kostnadene i tråd med inntektsfallet (stor stillingsreduksjon NHF sentralt i (2012 og 2017/18). Det er også erkjent at endringer i frivillighet, spillmarked og sponsing krever nye tanker om hva som skal finansiere vår aktivitet framover. Sentralstyret har prioritert arbeidet for framtidige inntekter rundt prosjektfinansiering og økt engasjement om våre saker, basert på en analyse om muligheter og handlingsrom.

Inntektskildene

De vesentlige endringene i inntektsgrunnlaget til NHF er knyttet til fire forhold: tippemidlene, avkastning NHF Holding, medlemstall og manglende avkastning på nye spill.

1. **Tippemidlene.** Den største og viktigste endringen er at ordningen med automatkompensasjon som ga oss ca. 20 millioner kroner årlig er avsluttet og erstattet av tildeling fra tippemidler. Her er reduksjonen opp til 15 millioner kroner årlig (siste tall fra 2020)
2. **NHF Holding.** Datterselskapene har ikke gitt avkastning de senere årene. Det satses nå offensivt i NHF Holding AS, men risikoen er stor og det er flere år til vi vil kunne høste frukter av det arbeidet. Koronasituasjonen har bidratt til færre inntekter fra bingoene og lavere aktivitet i utviklingsarbeidet i Holding. Virksomheten bidrar likevel med ca. 3 millioner kroner i formålsandeler fra bingo til landsforeninger, regioner og sentralledd hvert år. Vi ser at noen organisasjonsledd har fått mer de siste årene, andre har fått mindre, men i sum er dette en stabil kilde til frie midler.

-
3. **Medlemstall.** Med synkende medlemsantall reduseres også inntektsgrunnlaget for kontingent, innsamling, kalender m.m. Gjennom prosjektet NHF for Alle fikk vi avdekket flere forhold om hva som skal til for å engasjere seg i NHF sitt arbeid. Endringer i frivillighet og større krav til ulike former for engasjement, har blant annet resultert i satsingen Synlig Sammen Samtidig. Her jobber vi for å engasjere folk gjennom aksjoner, enkeltsaker osv.
4. **Lotterimarkedet.** I lotterimarkedet er vi med som formål på skrapeloddet VinnVinn. Satsingen har foreløpig ikke gitt resultater av betydning.

Resultatutviklingen

Sentralstyret var etter Landsmøtet 2017 tydelige på at NHF skal gjennomføre den vedtatte strategien for NHF selv om dette gir økonomiske underskudd over en tid. Det var viktig å satse på de store snuoperasjonene Landsmøtet vedtok for å løfte NHF ut av en negativ trend og inn i en positiv utvikling. Satsingene var knyttet til økt aktivitet og bærekraft rundt områder som ung satsing og synliggjøring. Intensjonen var at investeringer i økt engasjement og aktivitet var nødvendig. Dette ble beskrevet for Landsmøtet 2019 med landsmøtets tilslutning.

Etter resultatet om tippemidlene forelå, ble denne strategien endret. Vedlagt rapporten ligger utviklingen i resultat og formålskapital for NHF i perioden 2015-2020. Vi har fremhevet effekten av salg av eiendommer da disse utgjør store engangsbeløp.

Formålskapital og handlingsrom

Formålskapitalen er et uttrykk for verdien av det NHF eier etter at gjeld er gjort opp.

Formålskapitalen er delt opp etter hvilke bindinger som er knyttet til den. Sentralstyret har bestemt at 30 millioner kroner er disponert til et sikringsfond som blant annet garanterer for lønn til de ansatte, og 23 millioner kroner er disponert til oppbygging av ny inntektsvirksomhet. Driftsfondet representerer kapital som er uten bindinger. Sentralstyret har som regel disponert regnskapets årsresultat til driftsfondet.

NHF har betydelige pensjonsforpliktelser som beregnes av aktuar på bakgrunn av en rekke finansielle og demografiske forutsetninger og blir med det en usikker størrelse. I tabellen som viser utviklingen i formålskapitalen (vedlagt) har vi trukket ut netto balanseførte pensjonsforpliktelser for å tydeliggjøre at dette ikke representerer likvide midler.

En betydelig del av NHF sin formålskapital er lett tilgjengelig i likvide verdipapirfond eller kontanter. Det gir handlingsrom her og nå, men uten at trenden med driftsunderskudd snus vil handlingsrommet også reduseres. Arbeidskapital viser hva som er tilgjengelig av midler på kort sikt.

Regionene

De fleste regionene tærer av sin egenkapital og stadig flere blir avhengig av driftstilskudd fra sentralledet for å overleve. I 2021 mottar 4 av 9 regioner driftstilskudd fra sentraladministrasjonen. Prognosene framover tilsier at uten endringer vil 7 av 9 regioner havne på minimumsmodellen.

Sentralstyret har gjennomført en omfattende vurdering av økonomien i regionene og foreslår på bakgrunn av det en endring i finansieringsordningen for Landsmøtet.

2. Involvering og innspill fra hele organisasjonen (vår 2020 og utover)

Sentralstyret ba tidlig i prosessen om planer fra regionstyrene om hvordan og hva som må til for at de realiserer oppdraget fra Landsmøtet om å være økonomisk selvstendige enheter. Planene fra regionene har bidratt til nødvendig og nyttig innsikt, og har blant annet ført til arbeidet med en ny finansieringsmodell for regionene.

I tillegg til planene fra regionstyrene, ba sentralstyret om innspill fra Landsforeningene til den økonomiske situasjonen. Sentralstyret ba også om en vurdering av NHFU og Handikapnytt om en økonomisk analyse av behovet for tilskudd fra NHF. NHFU har et ønske om å være økonomisk uavhengig av moderorganisasjonen og har lagt en ambisiøs plan for å realisere det målet.

Det ble gjennomført eget lyttemøte med Landsforeningene og det ble etablert såkalte Storledermøter – en møteplass mellom sentralstyret, regionledere og landsforeningsledere, samt den administrative ledelsen.

3. Definere utviklingsområder og nedsette arbeidsgrupper for analyse og tiltak (sommer og høst 2020 og vår 2021)

Innspillsfasen ga noen tydelige signaler om behovene for å se nærmere på hvordan styrke VI-opplevelsen i hele NHF, hvordan prioritere tydeligere de ressursene vi har om felles sak og hvordan jobbe med nye inntektskilder. Gjennom sommeren 2020 arbeidet sentralstyret med disse innsatsområdene.

Høsten 2020 nedsatte sentralstyret fem arbeidsgrupper med mandat og mål innenfor disse områdene:

- En bærekraftig finansieringsmodell for regionene
- Tydelige prioriteringer for et samlet NHF
- Styrke kunnskapsdelingen i hele NHF-familien
- Tillitsvalgte og medlemmers rolle i NHF
- Solidaritetsfond – økonomisk insentiv for aktivitet og bærekraft.

Arbeidsgruppene var satt sammen av tillitsvalgte og ansatte. Flere av arbeidsgruppene ferdigstiller i disse dager sine arbeider.

Sentralstyret identifiserte våren 2021 at det kun var arbeidsgruppa som arbeidet med finansieringsmodeller for regionene, som eventuelt ville kreve behandling i Landsmøtet. Dette arbeidet har hatt prioritert denne våren.

4. Vurdere tiltak underveis, opp mot landsmøtet 2021 og fram mot 2023 (vår 2021)

Den alvorlige økonomiske situasjonen har gjort det nødvendig med både involverende og mer langsiktige prosesser (som beskrevet over) og noen strakstiltak.

Følgende tiltak ble igangsatt med umiddelbar virkning våren 2020:

- **Midlertidig ansettelsesstopp i hele NHF.** Midlertidig ansettelsesstopp er avgjørende for å nå målet og unngå nedbemanning. Uløste oppgaver vil måtte løses av de ansatte vi har i dag. Det vil innebære omrokking av ressurser mellom regioner og sentralledet og det vil innebære at noen arbeidsoppgaver prioriteres ned.

-
- **Aktivitet krever ekstern finansiering.** Tiltaket er nødvendig for å møte de store økonomiske utfordringene. Samtidig framhevet sentralstyret at man ofte må ha en egenandel for å få ekstern finansiering. Det må åpnes opp for en fornuftig praktisering av tiltaket.
 - **Aktivt bruk av tillitsvalgte.** Sentralstyret presiserer at tillitsvalgte utgjør en svært viktig ressurs i arbeidet med å løse oppgaver, finne kreative løsninger og ikke minst i arbeidet med synliggjøring av saken og organisasjonen. Flere oppgaver kan og bør løses av tillitsvalgte og medlemmer. Vi er en organisasjon av og med funksjonshemmede og vi bør i langt større grad fronte alle våre saker.

I juni 2020 vedtok sentralstyret en plan for tiltak med estimater for et økonomisk bærekraftig sentralledd i NHF. Planen inneholder tiltak for å redusere kostnadene og øke inntektene.

Kostnadsreduksjonen er knyttet til effekter av:

- Ansettelsesstopp
- Driftsavtaler
- Regnskap og lønn
- Forenklinger i drift av medlemsregister
- Digitalisering

Tiltakene for å øke inntektene er knyttet til:

- Storsatsing på prosjektinntekter til aktivitet som også dekker drift av prosjektene
- Økonomisk støtte til satsinger i NHF (som Funkiskompetanse, holdningskampanjer etc). Her jobbes det både med forretningsutvikling og for å komme på statsbudsjettet, for å nevne noe.
- Utleie av store deler av Galleriet

Planen forutsetter tydelige prioriteringer av satsinger, vilje til å investere i større prosjekter, vilje til noe risiko og evnen til å få hele organisasjonen til å jobbe sammen.

Veien videre

For å oppnå politisk og økonomisk bærekraft i NHF for framtiden, må organisasjonen fortsette det omfattende endringsarbeidet som er igangsatt. Det innebærer endringer i prioriteringer, arbeidsmåter og finansiering. Forutsetningene for å lykkes er et sterkt fellesskap som drar i samme retning.

Planene som er lagt hittil, tilsier at vi kan og vil få til endringene med felles innsats. Det vil kreve omstillingsevne i hele organisasjonen, noe blant annet pandemisituasjonen har bevist at Norges Handikapforbund har mye av. Vi snur oss fort når vi må og når vi står sammen. Saken vår om et likestilt samfunn for alle, med mangfold og menneskerettigheter, står stadig mer på den offentlige dagsorden. Vår tid er nå, og vi skal utnytte alt potensialet som ligger i det.

Sentralstyret har laget en prosess for det videre arbeidet knyttet til de fem arbeidsgruppene omfattende innspill. Det vil innebære stor grad av involvering av hele NHF-familien. Gjennom systematisk arbeid og tett samarbeid har vi tro på at vi vil møtes til Landsmøtet i 2023 med en mer robust og bærekraftig organisasjon.

Utviklingen i resultat og formålskapital i NHF

Resultatutviklingen

Positive tall indikerer overskudd, negative tall indikerer underskudd.

Årsresultat	2020	2019	2018	2017	2016	2015
NHF	-6 550 611	1 395 718	-1 296 962	-2 544 680	9 119 748	-822 279
Regioner	754 123	4 017 620	5 920 070	37 714 324	-2 739 938	-2 833 605
Landsforeninger	2 117 980	9 839	-336 116	-966 205	488 466	-1 024 264
Sum	-3 678 508	5 423 177	4 286 992	34 203 439	6 868 276	-4 680 148
Gevinster eiendomssalg	-	1 595 802	11 349 537	40 572 333	35 176 750	-
Årsresultat uten eiendomssalg	-3 678 508	3 827 375	-7 062 545	-6 368 894	-28 308 474	-4 680 148

Formålskapital og handlingsrom

Formålskapital NHF	2020	2019	2018	2017	2016
Formålskapital med eksternt pålagte restriksjoner					
Bundet til internasjonalt bistandsarbeid	350 030	1 527 125	1 787 943	1 671 246	2 178 420
Testamentariske gaver	6 678 588	4 374 556	4 498 026	4 557 680	4 716 679
Sum	7 028 618	5 901 681	6 285 969	6 228 926	6 895 099
Formålskapital med selvpålagte restriksjoner					
Investeringsfond	23 000 000	23 000 000	23 000 000	23 000 000	23 000 000
Sikringfond	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000
Stipendiefond	0	30 699	205 531	217 027	245 789
Egenkapital Fotfeilforeningen	185 646	185 646	185 646	192 396	0
Sum	53 185 646	53 216 346	53 391 177	53 409 423	53 245 789
Annen formålskapital					
Driftsfond	78 281 817	84 832 428	83 436 711	84 733 673	87 278 353
Usikre balanseførte pensjonsforpliktelse	-13 192 037	-13 829 236	-5 112 565	-4 242 772	-5 445 185
Sum	65 089 780	71 003 192	78 324 146	80 490 901	81 833 168
Sum formålskapital	125 304 045	130 121 219	138 001 293	140 129 251	141 974 056

Investeringen i NHF Holding AS er verdivurdert til 27 millioner kroner

Likviditet NHF	31.12.2020	31.12.2019	31.12.2018
Bankinnskudd	36 599 141	35 766 360	21 374 516
Bundne bankinnskudd	-5 641 893	-6 504 660	-9 346 248
Konsernfordringer	11 038 953	7 621 563	7 301 872
Verdipapirfond	70 719 619	76 312 198	82 740 364
Andre kortsiktige fordringer	6 404 404	5 715 060	5 915 964
Sum omløpsmidler	119 120 224	118 910 521	107 986 468
Sum kortsiktig gjeld	31 093 946	26 754 670	12 946 264
Arbeidskapital	88 026 278	92 155 851	95 040 204



Norges
Handikapforbund