



N.K.S' Strategi for ideell vekst 2020-2024

Sanitetskvinnene skal jobbe for å være en aktiv ideell aktør for å sikre helse- og velferdstjenester der det er udekkede behov.¹

1. Innledning

Landsstyret besluttet i 2018 vekst innen organisasjonens ideelle virksomhetsområde. Dette omfatter å beholde eksisterende virksomheter samt videreutvikle oss som en ideell aktør. Et hovedgrep vil være å utvikle en nasjonale overbygning som kan gi direkte bistand på ulike felt, tilby nettverk for innovasjon samt å jobbe med bedre rammebetingelser for ideelle virksomheter. Landsmøtet 2018 vedtok også kjennetegn som skal prege våre virksomheter:

- Være preget av verdighet og respekt
- Brukerne skal oppleve tilleggsverdien av frivillig innslag der det er hensiktsmessig
- Ha et livssynsnøytralt verdigrunnlag
- Ha et arbeidsmiljø preget av sosialt entreprenørskap, kompetanse, engasjement, samarbeid og tverrfaglig samspill
- Være drevet med kvalitet i tråd med forskningsbasert praksis
- Ha kundefokus og brukermedvirkning i praksis
- Være drevet med bærekraft, miljøbevissthet og økonomisk ansvarlighet
- Eventuelt økonomiskoverskudd skal tilbakeføres virksomheten til beste for brukerne og utvikling av tjenesten

Landsstyret vedtok Anbefalingen for godt eierskap og eiendomsforvaltning² som del av vår felles verktøykasse. Anbefalingene og opplæring er ett av flere skritt på veien mot en nasjonal overbygningen som har til hensikt å bistå, gi råd og legge normative føringer for utviklingen. Sekretariatet vil ta føringen for å bistå med råd, og gjennomføring av prosessen med å utvikle eierskapsstrategi som grunnlag for strategiske valg. I dette ligger det å være offensive samtidig som vi er ydmyke overfor det engasjementet som ligger i vår modell om å opprettholde og styrke det lokale eierskapet.

Utfordringsbildet for vår sektor knytter seg mye til finansiering dvs. mangel på kapital og på manglende synergier eller stordriftsfordeler, som mange av våre konkurrenter har som følge av sentralisert eierskap. Grunnelementer for videre ideell vekst er organisasjonens historie, frivilligheten og at vi er en stor organisasjon med mulighet for stordrift og støtte, samt det lokale engasjementet som oppstår når et behov identifiseres.

¹ Strategisk plan 2018-2024

² Anbefaling godt eierskap

2. Formålet til strategien for ideell vekst

En vekst innenfor N.K.S. forutsetter en felles forståelse for hvilke områder vi skal satse på, rammebetingelsene for ideell sektor og organisering av egne virksomheter. Denne strategien er utviklet i samarbeid med flere av våre virksomheters eiere og styrer og tar utgangspunkt i N.K.S.' strategiske plan 2018-2024 «Modig, nytenkende og likestilt.». Denne fagstrategien skal være det førende dokumentet for sanitetskvinnenes ansvar og engasjement i perioden 2018-24 for ideell vekst, og angir både mål og retning. De ulike delmålene skal operasjonaliseres gjennom egne handlingsplaner og budsjett innenfor:

- Satsing 1 - Utvikling av nye virksomheter på bakgrunn av tjenestebehandlingsbehov som i dag ikke er regulert av det offentlige, eller der det offentlige ikke har tilstrekkelig tilbud. Her skal vi tette hull og være en pådriver for å sikre at sårbare grupper sikres tjenester.
- Satsing 2 - Beholde og styrke eksisterende virksomheter. Her skal vi sikre bedre synergier, rammebetingelser, administrative fellestjenester, økonomisk prosjektstøtte, opprette innovasjonsnettverk, heie på og markedsføre våre virksomheter. Satsingen bygger på Landsstyret vedtak om å utvikle en nasjonal overbygning og beslutningen om å beholde virksomheter.
- Satsing 3 - Oppstart av tjenesteyting innenfor spesialist- eller kommunal helsetjeneste som er offentlig finansiert. Her skal vi bidra til en vekst innenfor områder som allerede i dag er finansiert gjennom anbud, *tilskudd eller andre økonomiske avtaler* det være spesialist og kommunehelsetjenesten. Dette satsningsområde adresserer særlig myndighetens uttalte ønske om å styrke de ideelle aktørenes tilstedeværelse innenfor feltet helse, sosial og omsorg.

Innovasjon, lokalt eierskap og frivillighet er grunnleggende drivere for de satsningsområdene. Avslutningsvis i strategien er det et felles punkt om politisk påvirkning og finansiering. Strategien innenfor satsningsområdene skal operasjonaliseres gjennom egne handlingsplaner og budsjett.

3. Bakgrunn

Det er politisk stor oppslutning om at ideelle aktører har en viktig rolle å spille også i framtida. I Prop.1 S (2019–2020) varslet regjeringen et mål om å doble de ideelle sin del av den samlede helse- og omsorgssektoren til 10 pst. målt i kostnader. N.K.S. skal ta del i denne forventede veksten innenfor ideell sektor.

Alle partier på Stortinget har de senere år signalisert at det er et ønske å bevare og styrke ideelle organisasjoners tilstedeværelse innen helse-, omsorgs- og sosial feltet. Dette har ikke minst sin bakgrunn i at helt siden tidlig på 1900 tallet har ideelle organisasjoner supplert de offentlige tjenestene og vært sterke bidragsytere for utvikling av velferdsstaten slik vi kjenner den i dag.

Etter andre verdenskrig kom det en dreining angående offentlig ansvar og utover 60- og 70 tallet ble det en sterk vekst i det offentlige tjenestetilbudet og lovfestede rettigheter Samarbeidet med ideelle organisasjoner var frem til dette tidspunktet i liten grad formalisert gjennom avtaler, men med inntreden av Sykehusloven i 1970 og Loven om kommunale helsetjenester i 1984 ble det behov for å regulere samarbeidet.

Med EØS-avtalens inntreden i norsk rett i 1994 har offentlige innkjøp av varer og tjenester vært underlagt et innkjøpsregelverk som i atskillig større grad enn tidligere vektlegger like konkurransevilkår for dem som leverer tjenester til det offentlige. Dette skjedde samtidig med innføring av New public management i offentlig sektor dvs. økonomisk målstyring og krav om effektivisering av tjenestene. I denne perioden kommer også kommersielle aktører på banen innen helse-, omsorgs- og sosial-feltet og konkurransen for de ideelle organisasjonenes virksomheter økte, ikke bare fra kommersielle aktører, men fra stat og kommune selv som utviklet konkurrerende tjenester, kjøpte opp/overtok ideelle virksomheter eller som ikke utnyttet kapasiteten hos ideelle virksomheter.

Regjeringsplattforma fra 17. januar 2019 er på en rekke punkt offensiv når det gjelder ideell sektor, men på tross av klare formuleringer i regjeringsplattformen er det i liten grad satt opp konkrete virkemiddel for å oppnå målet. De regionale helseforetakene er bedt om å utvikle strategier for ideell vekst og ikke utvikle offentlige tjenester der det finnes et ideelt alternativ. N.K.S. må derfor i sin strategi både adressere på hvilke områder organisasjonen og virksomhetene skal kunne ta sin del av veksten og hvordan påvirke politikerne til å gi rammebetingelser som kan sikre at ideelle aktører også kan spille en viktig rolle i fremtiden.

4. Om prosessen

I løpet av våren og sommeren 2020 har alle ledere av helserelaterte virksomheter, styreledere og ledere av eierforeninger, både lokalforeninger og fylkesforeninger, blitt intervjuet for å skape et bilde av nåsituasjonen. Gjennom intervjuene kom det frem gode innspill som er tatt med inn i strategiarbeidet. På bakgrunn av intervjuene ble det lagt en plan for prosessen, nemlig å utvikle en gjennomførbar, men offensiv strategi for å oppfylle landsstyrets mål. Eierne av dagens helserelaterte virksomheter ble involveres i utviklingen av strategien fordi N.K.S. eierskapsmodell er lokalt eierskap, og dermed grunnleggende for å identifisere behov og sikre gjennomføring.

5. Tre satsningsområder for ideell vekst

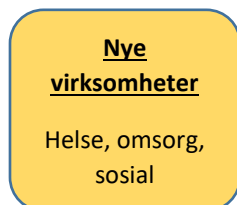
Nytenkning og innovasjon er viktige argument i debatten om de ideelle organisasjonenes rolle. Politikernes synspunkt er at de ideelle helseaktørene er raskere til å se og imøtekomme (nye) helseutfordringer i befolkningen enn offentlige aktører. Innovasjon ligger derfor som en grunnpilar for utviklingen av den nye strategien for ideelle vekst, sammen med fokus på kapasitet, mangfold og lokalt engasjement. I de satsningsområdene det er aktuelt skisseres organisering av eierskap, frivillighet som tilleggsverdi og dels forutsetning.

5.1 Nye virksomheter:

Identifisere og utvikle nye virksomheter som i dag ikke er regulert av det offentlige, eller der det offentlige ikke har et tilstrekkelig tilbud

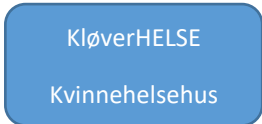
Dette omfatter både ikke-lovpålagte og lovpålagte tjenester, og hvor det er et behov for tjenester for sårbare grupper som i dag ikke er dekket. Dette innebærer også at vi må finne

andre finansieringskanaler enn det offentlige i minimum en oppstartsfasen. Sanitetskvinnene har alltid vært sosiale entreprenører og vært visjonære med henblikk på dagen og morgendagens behov for helse og sosialtjenester. Tre nye konsepter er foreslått på bakgrunn av identifiserte behov, sikre trender og fremtidsanalyse. Dette er KløverHELSE, KløverBO og KløverBYEN. Konseptene er enkle å kommunisere og vil kunne legge til rette for et stort innslag av frivillighet. I tillegg vil konseptene kunne brukes for å synliggjøre N.K.S. arbeid i større grad lokalt, og vil kunne brukes i rekruttering av nye medlemmer.



5.1.1. KløverHELSE – det opprettes kvinnehelsehus i de største byene

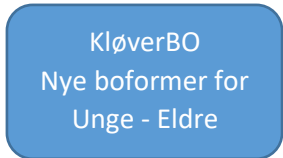
Bakgrunnen for forslaget er behovet for lavterskeltilbud for kvinner innenfor ulike helseområder. Inspirert av kvinnehelsehusprosjektet i Bergen, foreslås det å opprette kvinnehelsehus i alle landsdeler. Kvinnehelsehuset knyttes til de største byene for å få stort nok nedslagsområde, men det kan utvikles ambulante tjenester slik at et større geografisk område dekkes og kvinner får tilbud lokalt hos seg. Foreninger kan enkeltvis eller sammen opprette kvinnehelsehus eventuelt i samarbeid med andre organisasjoner. Sekretariatet utvikler et kvinnehelsehuskonsept som gir rom for ulike lavterskeltilbud. Lokalforeninger som skal i gang med å opprette kvinnehelsehus kan velge fra dette «innholdsbiblioteket» ut fra hva som passer i sin region. Flere tiltak kan være aktuelt:



- Lavterskeltilbud for kvinner og rus.
 - Det er i dag ingen organisasjoner som har et ensidig kvinnevern og N.K.S. har derfor mulighet å ta eierskap til en pasientgruppe som ingen andre har «eierskap» til. Spesielt vil det være fokus på kvinner som i dag ikke vil oppsøke hjelpetilbud pga. stigma og at tilbudet ikke er tilpasset dem.
- Kvinnelidelser
 - Dette kan være ulike ting som spiseforstyrrelser, underliv/vulva og andre plager som er spesifikt for kvinner.
- Lavterskeltilbud minoritetskvinner hvor målsettingen er å øke helsekompetanse.

5.1.2. KløverBO – det opprettes boligsosiale tilbud for sårbare unge, eldre og personer med psykiske problemer.

Ensomhet er en av de største helserisikoene i dag. I henhold til SSB er det unge mellom 18-24 og eldre over 75 som er de mest ensomme i dagens samfunn. I tillegg kommer personer med psykiske problemer dårlig ut når det gjelder ensomhet, isolasjon og passivitet. Dette er sammenfallende med at det blir stadig flere eldre som en konsekvens



av at vi lever lengre, og at mange unge ikke kommer inn i arbeidslivet av ulike årsaker. I tillegg har begge grupper en felles utfordring – tilgang på egnede boliger. De fleste kommuner har i dag ikke et tilstrekkelig volum på omsorgsboliger, mens mange av N.K.S. sine lokalforeninger driver med utleie allerede til ulike grupper og i tillegg eier mange lokalforeninger eiendommer. Kommunenes strategi for å håndtere eldrebølgen er at de fleste må klare seg selv hjemme lengst mulig. I de lovpålagte tjenestene, uansett målgruppe, legges det lite vekt på psykososiale behov, det er kun lovpålagt med helse- og praktisk hjelp.

Det nye konseptet skal være en boform der det tilrettelegges for sosialt fellesskap på tvers av generasjonene gjennom sambruk av felles møteplasser og aktiviteter. Foreninger kan enkeltvis eller sammen opprette KløverBO.

5.1.3. KløverBYEN – et tilbud for personer med demens

Bakgrunnen for dette konseptet er at det vil bli stadig flere personer med demens fremover på grunn av at vi lever lenger. På dagens sykehjem avsondres beboerne fra resten av samfunnet det er stort behov for tilrettelagte dagtjenester som et supplement til det offentlige. Her stimuleres man til å være i aktivitet inne som ute, på et trygt, avgrenset område.



KløverBYEN
Demensomsorg

De tre konseptene viser en retning som strategien skal arbeide ut i fra, i tett samarbeid med offentlige myndigheter, andre organisasjoner og lokalforeninger. Sekretariatet utvikler konsepter og henter inn prosjektmidler både internt og eksternt. Sekretariatet bistår lokalforeningene som ønsker å gå i gang for å få det valget konseptet implementert. Alle tre konseptene legger til rette for kommunalt samarbeid som vil kunne skje på ulikt vis. Ingen av de tre konseptene omfattes i utgangspunktet av kommunens lovpålagte tjenester. Det kan være at enkelte tilbud som gis på Kvinnehelsehuset er lovpålagte eller finansieres av det offentlige, mens overbygningen og helheten skal være utviklet av og kjennetegnes av N.K.S. Alle konseptene har en slik form at forholdene ligger svært godt til rette for frivillig arbeid fra medlemmer i lokalforeningen. Dette være seg som frivillig på aktiviteter eller tjenester i KløverHELSE, aktiviteter på KløverBO eller i KløverBYEN.

Utvikling av konseptene vil kreve finansiering, og det vil påløpe oppstartskostnader uansett hvilken modell man går inn på. Dette kan løses på ulikt vis, gjennom samarbeid med f.eks. kommuner, Spleis-ordning (folkefinansiering) eller at det opprettes et investeringsfond slik at den kapital ulike foreninger sitter på kan komme til praktisk anvendelse når strategien skal implementeres. Dette må i så fall bli et eget prosjekt, der denne muligheten utredes og det klarlegges hva som vil være forutsetninger og hvordan fondet skal forvaltes.

5.2 Satsningsområde 2; Beholde eksisterende virksomheter innen spesialist- og kommunale helsetjenesten

Mål: Oppretteholde eksisterende virksomheter.

**Eksisterende virksomheter
Spesialisthelsetjenesten/
Kommunale helsetjenester**

Dette strategiske området tar utgangspunkt i Landsstyrets beslutning om å beholde eksisterende virksomheter, aktivt eierskap og videreutvikling av den nasjonale overbygningen. Videre tas det utgangspunkt i

videreutvikling av virksomhetene gjennom blant annet innovasjonsnettverk samt hente ut potensiale i kopiering og duplisering av eksisterende virksomheter.

Nasjonal overbygning

Landsmøtet vedtok i N.K.S. i 2018 følgende kjennetegn som skal prege våre virksomheter:

- Være preget av verdighet og respekt
- Brukerne skal oppleve tilleggsverdien av frivillig innslag der det er hensiktsmessig
- Ha et livssynsnøytralt verdigrunnlag
- Ha et arbeidsmiljø preget av sosialt entreprenørskap, kompetanse, engasjement, samarbeid og tverrfaglig samspill
- Være drevet med kvalitet i tråd med forskningsbasert praksis
- Ha kundefokus og brukermedvirkning i praksis
- Være drevet med bærekraft, miljøbevissthet og økonomisk ansvarlighet
- Eventuelt økonomiskoverskudd skal tilbakeføres virksomheten til beste for brukerne og utvikling av tjenesten

N.K.S.' eierskapspolitikk er konkretisert gjennom utviklingen av Anbefaling av godt eierskap. For å sikre at eierskapspolitikken og de vedtatte kjennetegnene blir implementert i N.K.S.' virksomheter skal det utvikles en eierstrategi i alle lokal-/fylkesforeninger som er eiere av virksomheter. Dette vil være et viktig styringsdokument for de ulike styrene av virksomhetene. Et grep i en eierstrategi, vil være en vurdering om eierne selv skal sitte som eierrepresentant i styrene eller ha en observatørrolle, og ivareta eierskapet gjennom generalforsamlingen. Sekretariatet vil bistå med råd, og gjennomføring av prosessen med å utvikle eierskapsstrategi for de ulike eierforeningene som ikke har dette på plass, eller hvor det er behov for en revisjon. Den nasjonale overbygningen bygges ut med kompetanse for å sikre ytterligere bistand innenfor sårbare områder som hver enkelt virksomhet ikke har kapasitet eller kompetanse innenfor.

Som ledd i den nasjonale overbygningen, vil sekretariatet tilby administrative tjenester til kostpris til virksomhetene for å sikre stordriftsmuligheter.

Evne til innovasjon og løsninger som siden ofte adapteres i de offentlige tjenestene fremheves i svært mange rapporter fra ulike hold om hva som er ideelle virksomheters merverdi, i tillegg til at det ikke tas ut overskudd. For å få til et mer systematisk arbeid med innovasjon i våre virksomheter og dermed styrke både kvalitet, effektivitet og konkurransekraft, vil det opprettes et innovasjonsnettverk. Slike nettverk støttes ofte av Innovasjon Norge og det vil bli søkt om støtte til dette. Siden støtte til denne ordningen gis fylkesvis vil søknaden ta utgangspunkt i virksomhetene i Vestland fordi virksomhetene her allerede er i gang med et samarbeid på toppledernivå.

Duplisering og utvikling innenfor eksisterende virksomheter.

Det er mange gode behandlingstilbud som allerede er i drift ved ideelle virksomheter, og der dette behandlingstilbudet mangler andre steder i landet bør behandlingstilbudet

konseptualiseres og dupliseres. N.K.S. har virksomheter innen en rekke områder som kan danne utgangspunkt for slik kopiering. Det er viktig å lære av hverandre på tvers og gjenbruke gode konsepter.

En vekst for N.K.S. kan også skje innenfor de eksisterende avtalene virksomheter i N.K.S. har i dag med helseforetak eller kommuner. Dette vil være en individuell vurdering for hver virksomhet hvor det ses på mulighet for å øke kapasitet eller rette seg inn mot behandlingsområder der helseforetakene selv har underkapasitet.

5.3 Satsningsområde 3; Spesialist- og kommunale helsetjenester det offentlig finansierer gjennom anbud, tilskudd eller andre økonomiske avtaler.

Mål: Legge inn anbud på inntil 4 nye tjenesteområder.

Tjenester på
anbud,
tilskudd

Dette satsningsområde adresserer særlig myndighetens uttalte ønske om å styrke de ideelle aktørenes tilstedeværelse innenfor feltet helse, sosial og omsorg. Økning av N.K.S. sin tilstedeværelse innen disse områdene forutsetter en kartlegging av hvilke foreninger som ønsker å starte opp med drift som følge av anbudskonkurranser, tilskudd eller andre økonomiske avtaler. Det er tilrettelagt for skjermede anbudskonkurranser for øke andelen ideelle i flere kommuner, og spesialisthelsetjenesten vil trolig måtte følge opp. Spesielt innen kommunale helse- og omsorgstjenester vil det være et økende behov fremover både av lovpålagte og ikke lovpålagte tjenester som en konsekvens av den demografiske utviklingen. Det er særlig i de store byene at det er et ønske om større innslag av ideelle aktører. For å kunne tilrettelegge og bistå lokalforeninger som ønsker å inngi anbud eller å søke om tilskudd kreves det i første omgang en kartlegging fra sekretariatets side av hvilke lokalforeninger dette er aktuelt for og hvilke områder det er aktuelt å gå inn på. Når kartleggingen er avsluttet må det vurderes om organisasjonen har kompetanse innen de aktuelle områdene eller om kompetansen må styrkes for å kunne bidra med nødvendig bistand.

6. Politisk påvirkning

Sekretariatet vil jobbe politisk for at helseforetakene ikke utvikler konkurrerende tjenester eller at de lar være å benytte kapasitet hos ideelle virksomheter. Det vil også bli jobbet politisk for å få på plass innovasjonsmidler på lik linje med det som er tilgjengelig for kommersielle virksomheter og/eller at det tildeles egne innovasjonsmidler for ideell sektor. Det vil også jobbes med gjennom vårt medlemskap i Virke å avklare ytterligere muligheten for at offentlig sektor kan bruke skjermede anbud for ideell sektor og at dette ikke er i strid med EØS-avtalen.

7. Finansiering

Utvikling av konseptene vil kreve finansiering slik det er skissert under satsningsområde 1. For satsningsområdet 2 vil etablering av innovasjonsnettverk og duplisering av tjenester kreve finansiering. Her vil det være hensiktsmessig å ha egne prosjekt for hvert område og hvor finansiering er en del av prosjektarbeidet. For satsningsområde 3 er det ikke mulig nå å fastlegge behovet for finansiering. Dette vil avhenge av resultatene fra kartleggingen.

8. Avsluttende merknader

Strategien skal legges frem for Landsstyret og skal legges til grunn for organisasjonens arbeid innenfor ideell vekst. Strategien har vedlegg som gir en oppsummering av kunnskapsgrunnlaget for strategien.