

## Innstilling fra Norges Skiforbunds Organisasjonsutvalg

Skistyret nedsatte Organisasjonsutvalget i september 2018, etter vedtak i Skitinget samme år. Utvalget kommer med 5 anbefalinger til ski-Norge. Forslagene er ment å bidra til, i tråd med mandatet, å utvikle Norges Skiforbund til en effektiv og bærekraftig organisasjon, basert på våre verdier, og tilrettelagt for å nå de mål som besluttes gjennom Skipolitisk dokument.

Utvalget har involvert bredt for å sikre at meningene og synene på dagens situasjon og skiforbundets utviklingsbehov har blitt fanget opp. Utvalget er enig i at utfordringene forbundet står overfor er vesentlige og at det er behov for å gjøre grep som bidrar både til bedre og tydeligere organisering av forbundet og annen praksis i forbundet. Utvalget understreker at å opprettholde dagens situasjon og ikke ta tak i kritiske utfordringer også er et aktivt valg og at det ikke er et godt svar på de spørsmålene og bekymringene som har preget intervjuene, høringene og de mange møter utvalget har hatt.

Det ble gjennomført en bred høring inn mot utvalgets konklusjoner. Det har bidratt til å videreutvikle forslagene til endringer. Alle høringsinnspill er grundig vurdert og mye har blitt hensyntatt. Utvalget mener fortsatt, og finner støtte for det i hørings svarene, at forbundet aktivt må håndtere et utfordringsbilde preget av:

1. Kortere vintre, mer ustabile snøforhold og et rekrutteringsgrunnlag som er i endring
2. Aktivitetstall i den organiserte skiidretten som viser et gjennomgående fall 2011 til 2018
3. En økonomisk drift som ikke er finansielt bærekraftig
4. At organiseringen av forbundet er preget av uklare ansvarslinjer

Utvalget går enstemmig inn for 4 av de 5 anbefalingene organisasjonsutvalget konkluderer med:

1. Kretsene skal styrkes som bindeleddet mellom klubb og forbund for å sikre økt rekruttering
2. Grenkomiteen har ansvaret og myndighet i den enkelte gren, innenfor rammer som er trukket opp av lovbestemmelser og styrevedtak
3. Skistyret reduseres fra 14 til 9 personer
4. Generalsekretær (GS) er daglig leder for hele Skiforbundets administrasjon, og står ansvarlig overfor Skistyret i kraft av å være den høyest rangerte tilsatte
5. Finansieringsprinsippene skal forenkles for å stimulere til tillit og vekst, for å bidra til økt aktivitet i både topp og bredde

Når det gjelder anbefaling 3, skistyret, er det uenighet i utvalget rundt behovet for endring, og hva som er det beste alternativet for framtiden. Utvalgets flertall står fast på at skistyret bør reduseres i størrelse. Dette flertallet mener at høringsrunden tilsier at det bør søkes et kompromiss mellom de ulike syn i tilbakemeldingene fra kretsene og grenkomiteene, og konkluderer derfor med at styret skal bestå av både fritt valgte medlemmer og grenkomiteledere. Ett utvalgsmedlem, Torbjørn Skogstad, mener behovet for at alle grenkomiteledere bør sitte i styret er viktigere enn behovet for et mindre styre.

I sum skal anbefalingene legge til rette for at Skiforbundet blir enda bedre stand til å legge til rette for at vi får mange, gode og glade skiløpere i Norge.

Utvalget anbefaler at Skitinget gjør vedtak i tråd med innstillingen Det blir deretter opp til styret å iverksette tingets vedtak.

Organisasjonsutvalget, 09/03-2020

Alf Hildrum

Rigmor Aasrud     Steinar Berthelsen

Tove Moe Dyrhaug

Siv Jørgensen

Torbjørn Skogstad

## Mandat for arbeidet

Styret i Norges Skiforbund utnevnte 21.09.2018 Organisasjonsutvalget som her legger fram sin endelige innstilling. Utvalget ble nedsatt etter vedtak på Skitinget i juni 2018, der følgende mandat ble vedtatt:

### **ORGANISASJONSUTVALG, MÅL, MANDAT OG SAMMENSETNING**

#### **Mål for arbeidet**

Det skal gjennomføres en organisasjonsprosess med mål om å utvikle Norges Skiforbund til en effektiv og bærekraftig organisasjon, basert på våre verdier, og tilrettelagt for å nå de mål som besluttet gjennom Skipolitisk dokument. Prosessen skal bidra til å utvikle Norges Skiforbund til en effektiv og bærekraftig organisasjon.

#### **Prosess**

Prosessen skal iverksettes av et utvalg, med ansvar for å håndtere en grundig prosess med vurdering av styrker, svakheter og risiko ved dagens styringsmodell i Norges Skiforbund.

Utvalget skal benytte et eksternt sekretariat i sitt arbeid, for å sikre fremdrift og nøytralitet i prosessen. Utvalget skal videre legge til rette for at organisasjonen blir hørt i prosessen gjennom en høringsrunde. Det skal legges til grunn statusrapporter til organisasjonen på høst- og/eller vårmøter.

Vedtak om fremtidig organisering av det politiske nivået i Skiforbundet fremlegges for beslutning på Skitinget i 2020.

#### **Utvalgets sammensetning**

Utvalget skal bestå av 6 medlemmer, med følgende sammensetning:

- 2 representanter fra Skistyret; 1 komiteleder og 1 fritt valgt styremedlem
- 2 representanter fra kretslederne
- 2 eksternt oppnevnte representanter
- Leder av utvalget skal være en av de eksterne representantene

#### **Arbeidsmandat**

Utvalget skal legge til rette for en bred informasjonsinnhenting og statusanalyse, eksempelvis, men ikke uttømmende, gjennom:

- Spørreundersøkelse(r)
- Intervjuer blant kretsledere, skistyremedlemmer, grenkomiteleder, grenledere, krets, ansatte, klubbledere mv.
- Swot-analyse

Utvalget skal videre kartlegge og komme med anbefalinger hva gjelder:

- Sammensetning, oppgave og roller for Skistyret
- Sammensetning, oppgave og roller for grenkomiteer
- Sammensetning, oppgave og roller for skikretsstyrene
- Sammensetning, oppgave og rolle for andre komiteer og utvalg, herunder henvisning til lovnorm for Særforbund som angir de lovpålagte komiteer og utvalg
- Fordeling av oppgaver mellom Skitinget og Skistyret, og mellom Skistyret og grenkomiteer
- Eventuelle andre forhold utvalget finner det formålstjenlig å kartlegge i tråd med funn og vurderinger utvalget gjør

## Utvalgets vurdering av mandatet

Utvalget leser Skitingets vedtak slik at tinget mener det er behov for endringer i måten Skiforbundet er organisert på, herunder at ansvar og myndighet i de ulike organisasjonsledd må bli mer tydelig enn i dag.

Videre understreker tinget behov for effektivitet og bærekraft. Dette er store begrep, og for å kunne operasjonalisere disse har utvalget definert begrepene som følger:

Med en bærekraftig organisasjon mener vi:

- Engasjerte tillitsvalgte, ledere, trenere, andre ansatte. Skiforbundet må være en attraktiv organisasjon å legge ned egen fritid i for å utvikle seg selv og andre. Både den profesjonelle delen av forbundet, men ikke minst den frivillige delen er avhengig av høyt engasjement.
- Tillit og respekt internt og i samfunnet rundt oss. NSF forvalter en idrett nesten alle nordmenn har en mening om, og verdien av dette må ivaretas og videreutvikles med klokskap.
- Åpenhet, transparens og etterrettelighet er vesentlig for å forvalte tillitsposisjonen i samfunnet og sikre at beslutninger er tuftet på gode og riktige vurderinger.
- Respekt for hverandre og for beslutninger, slik at alle er ivaretatt og at organisasjonen gjør det den sier den skal gjøre
- Gode etiske holdninger i alle ledd slik at frivillighetsaspektet er godt ivaretatt og reflekterer at grunnfjellet i organisasjonen er barn og unge
- Stabil og trygg økonomi som reflekterer at satsingsområdene sikrer langsiktig utvikling av sporten og at alle parter i skisportens økosystem ivaretas
- En aktivitetsutvikling som gir grunnlag for fortsatt eksistens og utvikling

Med en effektiv organisasjon mener vi:

- Evne til å sette tydelige mål og utvikle gode strategier som videreutvikler summen av virksomheten.
- Evne til å lage konkrete handlingsplaner som tydeliggjør hva hvert enkelt ledd av organisasjonen skal gjøre
- Evne til å prioritere de vesentlige aktivitetene som støtter opp under den langsiktige retningen.
- Evne til å gjennomføre, og gjøre det man har sagt man skal gjøre.
- Evne til å bruke ressursene riktig. Skisportens ressurser kommer i stor grad fra frivillig innsats og skal brukes på en måte som tåler dagens lys.

Gjennom kartleggingsfasen har utvalgsarbeidet konsentrert seg om to forhold

- de som handler om sportens situasjon og vilkår for å utvikle seg
- de interne forholdene som omhandler organisering av alle ledd av forbundet

I dette arbeidet er det samlet inn et omfattende faktagrunnlag, og en rekke ressurspersoner og interessenter er hørt. Når det gjelder skisporten, som har så mange fasetter og interessenter vil det alltid være *flere* som kunne og burde vært hørt, men i sum opplever utvalget at vi har sikret oss de viktigste perspektivene og betraktningene til å få et kvalifisert bilde over status og utfordringer.

## Skisporten står overfor vesentlige utfordringer og skiforbundet må respondere.

I dag har skisport status som Norges nasjonalidrett. Vi er et land som har mange, gode og glade skiløpere. Vi dominerer toppidretten i flere grener, og er viktige utfordrere i andre. Elitedelen av skisporten har i løpet av de siste 30 årene blitt kommersialisert og profesjonalisert i takt med samfunnsutviklingen og øvrig toppidrett, og det er svært høyt engasjement i bredden gjennom ildsjeler, pådrivere og frivillige ute i klubbene.

Dette er synlige bevis på at skiidretten, gjennom sin lange historie, står i en særstilling i det norske idrettsliv og samfunnsliv. Dette er imidlertid en posisjon som aktivt må opprettholdes og utvikles, ellers er det stor fare for at den vil forvitte.

Gjennom grundig arbeid konkluderer også utvalget med at både forbundet og skiidretten vil møte betydelig større utfordringer i tiden som kommer. Utvalget har tidligere beskrevet utfordringsbildet, eksempelvis i høringsnotat som ble sendt ut i fjor høst. Kort oppsummert er de fire hovedutfordringene:

### Vintrene blir kortere, snøforholdene mer ustabile og rekrutteringsgrunnlaget er i endring

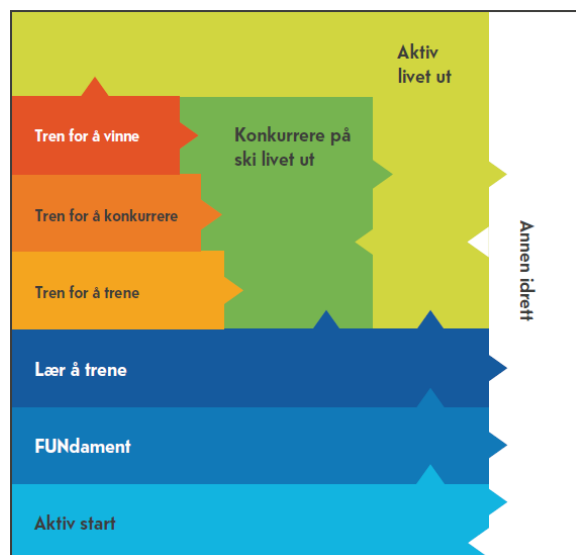
Det blir færre skidager i store deler av landet, og færre områder som vil egne seg for skiaktivitet i framtiden. Denne rammefaktoren vil påvirke skisportens posisjon som folkesport og nasjonalidrett, og vil fordre at man framover må tenke annerledes rundt tilrettelegging av - og rekruttering til skisport for å opprettholde dagens posisjon. En rekke indikatorer støtter opp under dette forholdet, fra overordnede klimadata til mer presise og lokale målinger om antall skidager per sesong. De viser et entydig bilde av at vi ikke kan regne med i framtiden at tilgangen på den viktigste forutsetningen for å gå på ski – snø – vil være like god som den har vært.

Tilgangen til snø vil gi veldig praktiske konsekvenser for hvordan det tilrettelegges for skisport på krets- og klubbnivå. Det må for eksempel jobbes enda mer systematisk med anleggsutvikling lokalt, og ytterligere med en felles miljøsatsing og utvikling av teknologi knyttet til snøproduksjon. Foruten behov for anleggsutvikling og gradvis større behov for snøproduksjon som følge av milde vintre, har skisporten blitt mer utsatt for konkurranse fra andre idretter. Sesongbetonte idretter, som f.eks. fotball, har blitt helårsidretter i mange idrettsklubber. Barn som vokser opp i dag har flere valgmuligheter innen både idrett og andre fritidsaktiviteter enn for en generasjon siden.

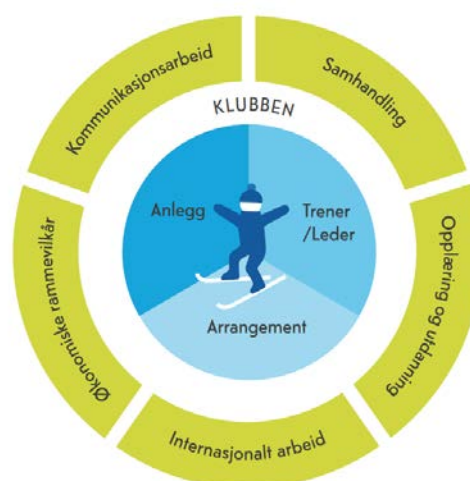
Den reduserte tilgangen på «lett tilgjengelig snø» vil videre være en svært avgjørende faktor også for skisportens posisjon som folkesport. SSBs levekårsundersøkelse viser et jevnt fall i andelen av befolkningen som har et aktivt forhold til det å gå på ski. Tilgangen til snø, eller mangelen på denne tilgangen, vil i seg selv kunne bidra til en deling av befolkningen mellom de som har ressurser til å oppsøke snøen, og de som ikke har det. Allerede nå er det klare indikasjoner på en slik deling, der økonomiske skillelinjer mellom gruppen som er aktive skigåere og har tilgang til snø, og de som ikke har en slik mulighet lett tilgjengelig. En

undersøkelse for Norsk friluftsliv<sup>1</sup> i 2020 viser f.eks. at 77 prosent av de med en husstandsinntekt på over en million kroner oppgir at de går på ski i vinter. Blant husstander med en husstandsinntekt på under 500 000 er andelen kun 39 prosent.

Utviklingsmodellen (SUM) har vært skiidrettens røde tråd i Skipolitisk dokument (SPD) i perioden 2016-2020. Den gir føringer for framtidens organisasjon, utøvere, trenere, ledere, anlegg og arrangement. Målet er at skiidretten skal legge til rette for flest mulig, lengst mulig og best mulig. I dette ligger aktivitet både for funksjonsfriske og funksjonshemmede, for integrering av medlemmer som ikke har et tradisjonelt forhold til snø og ski, og integrering av medlemmer fra alle samfunnslag. Skiidretten skal være inkluderende med hensyn til nivå, alder, kjønn, sosial- og kulturell bakgrunn, funksjonsevne, seksuell orientering og økonomisk evne.



Virkningene av ulik sosioøkonomisk bakgrunn skal ikke undervurderes. I undersøkelse i regi av Kulturdepartementet i 2020<sup>2</sup> ble økonomi kartlagt som en vesentlig barriere for barn og unge for å delta i idrett. Sammen med byrådssak i Oslo kommune fra 2019<sup>3</sup> peker undersøkelsene på at det kan være flere barrierer som forsterker hverandre knyttet til økonomi, familie ressurser og idrettskultur. Effekten er stor grad av ulikhet knyttet til deltakelse i idrett. Foreldres utdannelse, familieøkonomi, og hva slags fokus familien har på fysisk aktivitet og foreldreinvolvering i barnas idrettsaktivitet er vesentlige drivere for i hvilken grad barn tar del i idrett og også ski.



Utvalget vurderer at skiutstyret ikke nødvendigvis er den største kostnaden for utøvere av ulike skigrener, verken for aktive utøvere eller for befolkningen for øvrig. Kostnaden ved reiser til arrangementer og snøsikre områder kan være vel så vesentlige som innkjøp av utstyr. Fra rundt 12 års alder øker gjerne reiseaktiviteten og dette perspektivet på deltakelsen blir mer framtrødende. De sosioøkonomiske skillelinjene gjelder både tilgang til utstyr, snø og rollemodeller som motiverer og tilrettelegger for deltakelse.

<sup>1</sup> <https://norskfriluftsliv.no/hva-du-tjener-har-mye-a-si-for-om-du-skal-pa-ski-i-vinter/>

<sup>2</sup> <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/okonomi-som-barrierefor-idrettsdeltakelse---kostnader-og-kostnadsdrivere-i-barne--og-ungdomsidretten/id2692281/>

<sup>3</sup> <https://www.oslo.kommune.no/dok/Byr/2019/BR1/2019031761-2110462.pdf>

Å ha foreldre, trenere og klubbledere som støtter opp om sporten er avgjørende for å lykkes med å rekruttere og beholde utøvere. Ski har lenge vært kjent som nasjonalsporten i Norge. Det bygger på blant annet historiske dimensjoner og interesse for sporten i befolkningen. Trass i den sterke posisjonen skisporten har i Norge, ser det ut til å bli stadig mer krevende å ivareta det skipolitiske målet om at skiidretten skal være inkluderende med hensyn til blant annet sosial- og kulturell bakgrunn samt økonomisk evne.

### Aktivitetstallene i den organiserte skiidretten viser et gjennomgående fallende nivå fra 2011 til 2018

Rekrutteringstall og aktivitetstall viser at det er færre som begynner å gå organisert på ski samt færre som er aktive over tid. Det store bildet fra 2002 (med samme registreringssystem som i dag) til 2018 viser en topp rett etter ski-VM i Oslo i 2011, og deretter et jevnt fall år for år fram mot 2018. Tallene for 2018 er omtrent på samme nivå i 2002.

En vesentlig tilleggsfaktor for disse tallene er at befolkningen i samme periode (2011-2018) i Norge økte med 9%, som gir et større relativt frafall enn hva deltakertallene isolert sett viser.

Tabell 1: Lisenser i de respektive skigrenene 2011-2018

År	Alpint	Freestyle/ Telemark	Hopp/ Kombinert	Langrenn	Totalt
2011/12	916	313	386	8 650	10 265
2012/13	984	294	372	8 668	10 318
2013/14	497	731	367	8 254	9 849
2014/15	854	302	379	8 025	9 560
2015/16	869	264	381	7 275	8 789
2016/17	919	286	353	6 836	8 394
2017/18	912	259	327	6 524	8 022
2018/19	937	179	329	6 400	7 845
Utvikling	2,3 %	-42,8 %	-14,8 %	-26,0 %	-23,6 %



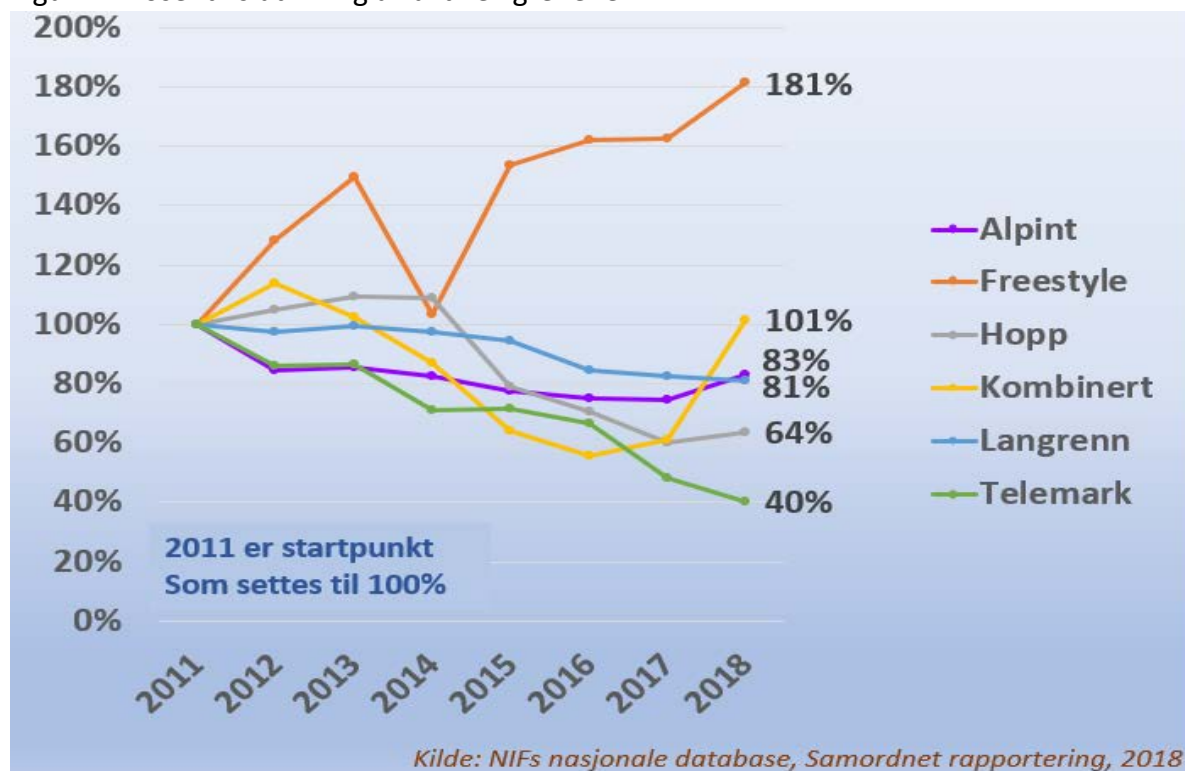
Figur 1: totalt antall skilisenser i Norges Skiforbund



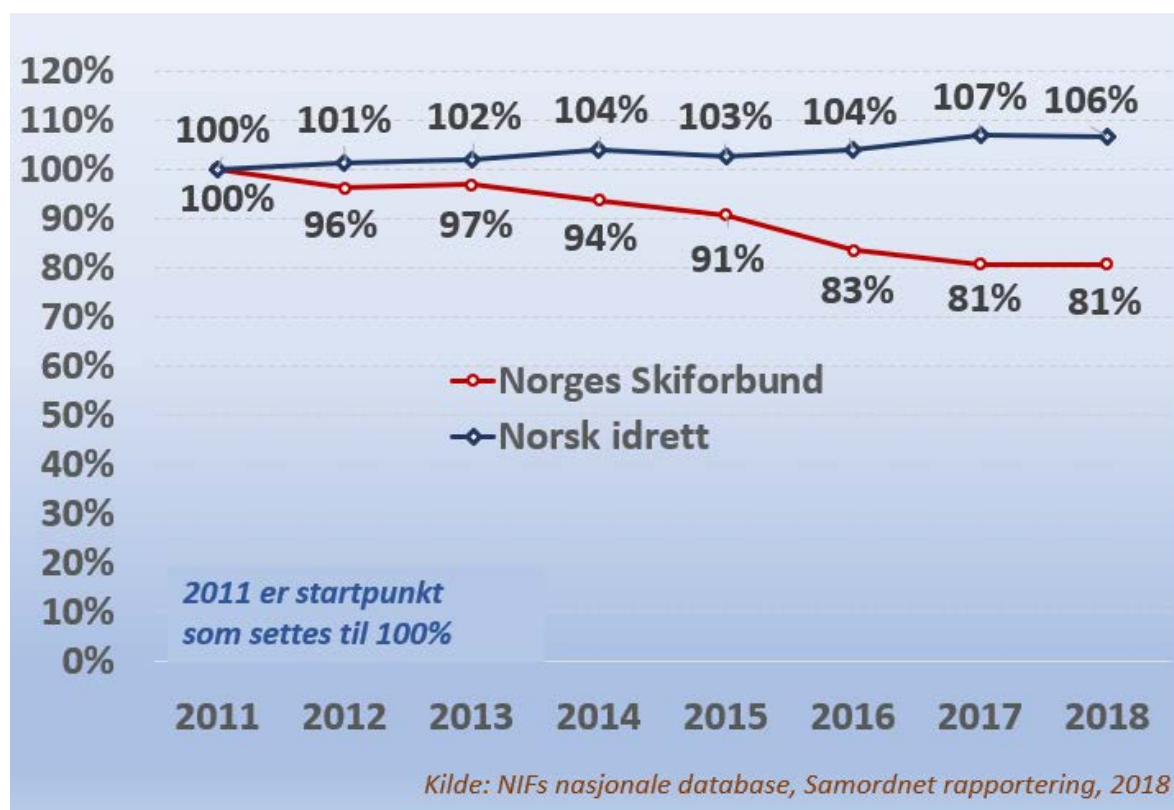
Tabell 2: Aktive i de respektive skigrenene 2011-2018

	Alpint	Freestyle	Hopp	Kombinert	Langrenn	Telemark	Summert
2011	22 163	3 574	6 297	1 832	144 885	2 519	181 270
2012	18 717	4 587	6 605	2 086	141 185	2 171	175 351
2013	18 898	5 349	6 896	1 875	144 178	2 173	179 369
2014	18 226	3 693	6 860	1 597	141 424	1 788	173 588
2015	17 189	5 485	4 981	1 176	137 135	1 803	167 769
2016	16 626	5 798	4 431	1 020	122 701	1 683	152 259
2017	16 473	5 806	3 792	1 120	119 336	1 209	147 736
2018	18 362	6 476	4 017	1 858	117 620	1 011	149 344
Endring	-17,2 %	81,2 %	-36,2 %	1,4 %	-18,8 %	-59,9 %	-17,6 %

Figur 2: Prosentvis utvikling av aktive i grenene



Figur 3: Utvikling av antall aktive i NSF mot norsk idrett



Til sammen tegner data fra NIFs registrering over norsk idrett et entydig bilde om at skiidrett gjennomgående faller i aktivitet fra 2011 mot 2018. Fallet gjelder de fleste grener, med unntak av alpint som holder et stabilt nivå og freestyle som vokser med utgangspunkt i freeski. For de minste grenene er aktiviteten på et kritisk lavt nivå.

Parallelt med sviktende rekruttering og aktivitetsfall har Norge blitt gradvis mer dominerende i internasjonale konkurranser på ski. I de siste 10 ski-VM har Norge tatt en stadig større andel av medaljene, og har vært spesielt dominerende i nordiske grener. Vi har vært beste nasjon i alle Ski-VM etter Trondheim 1997.

Tabell 3: Medaljeoversikt siste 10 Ski-VM (kilde: Wikipedia)

	Ski-VM	Norske medaljer	Medaljer til utdeling
1	Seefeldt 2019	25	66
2	Lahti 2017	19	63
3	Falun 2015	20	63
4	Val di Fiemme 2013	12	60
5	Oslo 2011	16	51
6	Liberec 2009	19	57
7	Sapporo 2007	16	54
8	Obersdorf 2005	10	54
9	Val di Fiemme 2003	9	48
10	Lahti 2001	11	45

Norsk skiidrett har dermed lyktes på mange områder, men når ikke målet i skipolitisk dokument om at «medlemsmassen skal økes gjennom økt rekruttering og tiltak for å beholde flere i skiidretten». Rammene for å drive skiaktivitet og de konkrete rekrutteringstillene tegner i sum et alvorlig bilde av den situasjonen skisporten står overfor. Med enkelte unntak - som representerer små tall - står skiidretten overfor en solid rekrutteringsutfordring. Dette blir forsterket av at vi kan anta at den svekkede rekrutteringen (aldersgruppen 6-12 år er på ca. 78% av 2011-nivå) vil ha konsekvenser for aktivitetsnivået også lenger fram i tid. For å møte utfordringen blir det avgjørende at det arbeides systematisk og koordinert rundt rekruttering til skiidretten på tvers av grener, kretser og fellesfunksjoner. Organisasjonsutvalget mener at rekruttering blir en av de aller viktigste prioriteringene i tiden som kommer.

#### Forbundets drift må være finansielt bærekraftig

I tillegg til å være en *bevegelse* er skisporten et betydelig kommersielt foretak. Norges Skiforbund omsetter årlig for nærmere 350 millioner og er en middelstor norsk bedrift. I tillegg er ski sentralt i et større økosystem av utstyr, klær, anlegg og arrangement i milliardklassen.

De store inntektsstrømmene i forbundet er fra tv-avtaler, salg av arenareklame og markedsinntekter som forbundet får gjennom grenenes samarbeidspartnere. Forbundet er i stor grad eksponert mot dette markedet med det det innebærer av risiko. NSF må derfor

være i stand til å tilpasse aktivitetsnivået etter svingninger i inntektene. Driften er uten økonomiske marginer, og eventuelle inntektsbortfall vil få stor betydning for den sportslige satsningen.

Forbundet må tilpasse seg en ny mediehverdag. Mens sponsormarkedet er i utvikling er også utøverinteressene i endring. Den enkelte utøver er blitt mer bevisst egen verdi og inntar også tydelige posisjoner for å sikre seg sin del av verdiskapningen som skjer i verdinettverket i og rundt skisporten. Økt markedsinteresse stiller nye krav til profesjonalisering av forbundets drift og virke. Å være profesjonell nok i alle ledd av forhandlinger rundt TV-avtaler, arrangements-design og -avvikling er avgjørende for å sikre og utvikle framtidige inntekter.

Profesjonalitet på drift, også gjennom risikohåndtering, skal sørge for at forbundet unngår uønskede sportslige hendelser i form av doping eller eventuelt andre former for uønskede hendelser som kan slå tilbake på merkevaren og sporten.

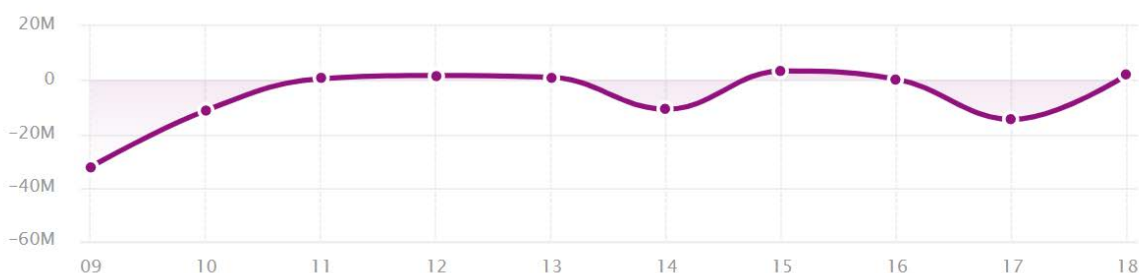
Norges Skiforbund har vært gjennom krevende finansielle tider tidligere. Forbundet var i praksis konkurs etter OL på Lillehammer, og økte deretter inntektene kraftig gjennom å motta andel av automatinntekter fram til 2009. Bortfallet av disse gav forbundet en solid utfordring, og man lyktes i å finne og utvikle nye inntekter gjennom godt markedsarbeid drevet på grennivå. Etter 2009 har grenene og forbundet jobbet med å skaffe egne inntekter primært gjennom markedsarbeid, og de kommersielle inntektene knyttet til TV-avtaler og direkte og indirekte til gjennomføring av arrangement. Dette arbeidet har vært en stor suksess, forbundets omsetning er økt fra 145 MNOK i 2009 til 334 MNOK i 2019.

I flere år etter 2009 – når man har vært avhengig av å generere egne inntekter – har Skiforbundet allikevel drevet med store underskudd i enkelte år, noe som tærer kraftig på opparbeidet egenkapital. Skiforbundet skal i stort styre mot 0-budsjetter, og når de store avvikene kommer, er de av negativ art. Organisasjonsutvalget leser det slik at et normalår i større grad er nødt til å levere mer positive resultater som gir grunnlag for å håndtere mer krevende år, uten å ta av en minkende egenkapital.

Tabell 4: Driftsresultat og egenkapital i NSF 2009-2019

Regnskapsår	Omsetning MNOK	Resultat MNOK	Egenkapital MNOK	Datakilde
2019	334	-15,0	60,1	Estimat
2018	337,1	2,2	75,1	BR/Regnskapsregisteret
2017	311,1	-14,6	72,9	BR/Regnskapsregisteret
2016	301,1	0,2	87,6	BR/Regnskapsregisteret
2015	288,3	3,4	87,3	BR/Regnskapsregisteret
2014	265,6	-10,8	84,0	BR/Regnskapsregisteret
2013	256,6	1,03	94,8	BR/Regnskapsregisteret
2012	219,2	1,7	93,8	BR/Regnskapsregisteret
2011	190,0	0,5	92,2	BR/Regnskapsregisteret
2010	50,0	-11,3	91,7	BR/Regnskapsregisteret
2009	145,8	-32,3	103,0	BR/Regnskapsregisteret

Figur 4 – ordinært resultat 2009-2018



Figur 5 – egenkapital 2009-2018



Det årlige budsjettet som Skistyret vedtar baserer seg på planer og rammer fra fellesadministrasjonen og de seks grenkomiteene. Inntektsvurderingene til de seks grenkomiteene og til fellesadministrasjonen definerer kostnadsnivået grenene legger seg på. I sum vedtar styret et budsjett i nærheten av balanse. Faren for underskudd ligger derfor både i at markedsinntektene blir lavere enn anslått i budsjettet og at ikke alle budsjettansvarlige evner å styre pengebruken i samsvar med styrets vedtatte rammer.

Samtidig må en så stor virksomhet som Skiforbundet regne med uforutsette hendelser uten at det skyldes forsømmelser fra grener eller andre.

Denne usikkerheten har i praksis betydd at det de fleste årene er blitt negative avvik i enkelte grener eller administrasjonsavdelinger/fellesfunksjoner. Det har styret enten dekket opp ved innsparinger på andre områder eller ved å trekke på egenkapitalen. Utvalget anser dette som uheldig for de områder/grener som faktisk håndterer sine egne budsjetttrammer. Utvalget vurderer at Skistyret og forbundet over tid har etablert en kultur for taus aksept av at budsjettvedtak blir tilsidesatt gjennom overbruk. Revisor sin utvidete undersøkelse om overforbruk i grenene (Deloitte, 2017) illustrerer utfordringsbildet. Utvalget vurderer at dette er omfattende strukturelle problemer som det må tas tak i. Etter vårt syn må skistyret, grenkomitéene og generalsekretær alle på hver sin måte bidra til å rydde i disse utfordringene knyttet til økonomistyringen:

*Skistyret* må ivareta helheten for alle ansvarsområder i forbundet, herunder langsiktige sportslige, kommersielle og strategiske utfordringer. Styret gjør overordnede risikovurderinger av budsjettene som legges fram. Det er skistyrets ansvar å vedta et forsvarlig budsjett.

*Grenkomiteene* må ivareta helheten for egen skigren, herunder langsiktige sportslige og kommersielle utfordringer på sikt. Grenkomitéene har ansvaret for både utvikling/bredde/rekruttering og toppidrett. Komitéene har plikt og rett til å styre innenfor budsjetttrammer og handlingsplaner fastsatt av skistyret. I lys av utfordringene med budsjettoverskridelser, vil utvalget anbefale at alle grener skal utarbeide prioriterte kuttlistor som en del av handlingsplanene. Disse bør følges opp av grenkomitéene overfor sportssjef gjennom året. Utvalget anbefaler at grenkomiteene også budsjetterer med større usikkerhetsmargin enn per i dag, slik at det blir lettere å håndtere uforutsette hendelser.

*Generalsekretær* er ansvarlig for å legge fram et samlet budsjett, og må på samtidig vurdere realismen i fellesadministrasjonens budsjett. I tillegg til må generalsekretæren gjennomgå og kvalitetssikre grenkomiteenes budsjett. Det er spesielt viktig at dette skjer grundig på områder der historien viser store avvik. Generalsekretæren må også sikre kvaliteten av inngåtte avtaler. Dersom det er uenighet mellom grenkomite og generalsekretær om risikoen i budsjettet, må dette gjøres kjent for Skistyret.

Det betyr blant annet at det i forbundets samlede budsjett og i de enkelte grener/områder må settes av tilstrekkelige midler til å dekke uforutsette utgifter eller inntektssvikt som oppstår i løpet av budsjettåret. Det er ikke noe mål for Skiforbundet å tjene penger, men det er et mål å ha en bærekraftig økonomi. Med nesten 350 millioner kroner i omsetning vil det fra tid til annen oppstå uforutsette hendelser. Disse hendelsene må i normale tider dekkes av løpende drift for å unngå årlige underskudd som belaster egenkapitalen.

Skistyret må evne å konsekvent stå fast på de vedtak de selv har gjort. Det er forståelig for ski-Norge om skifelleskapet bistår områder som uforskyldt havner i et problem. Det er mindre forståelse for at neglisjering av styrevedtak blir honorert med nye bevilgninger.

Det tilligger ikke utvalgets mandat å mene noe om de økonomiske prioriteringene i forbundet. Utvalget vil likevel framheve at mange har gitt uttrykk for uro for at for mye ressurser går til administrative kostnader og for lite til sporten. Utvalget kan ikke vurdere holdbarheten i dette, men enhver organisasjon har en tendens til å byråkratiseres, og det er viktig at Skistyret har et kontinuerlig blikk på dette.

### *Organiseringen av forbundet er preget av tvetydige ansvarslinjer*

Norges Skiforbund (NSF) har et komplekst organisasjonsdesign. Forbundet skal utvikle seks ulike grener med ulik identitet, geografisk nedslagsfelt, størrelse og egenart samt sikre merverdi mellom disse på tvers.

Det har stått særlig sentralt i arbeidet å se nærmere på uklare ansvarsområder i organisasjonen og hvilke konsekvenser det gir for styring og ledelse av forbundet. Uklart ansvar har vært et tilbakevendende tema i vurderinger gjort av forbundet, helt tilbake til konkurransen i 1996. Senere har dette vært bemerket fra revisor som et potensielt problem og vært identifisert som en virksomhetsrisiko i forbundets risikoarbeid. Uklare ansvarsforhold har også vært et tilbakevendende tema i samtalene underveis. Uklare ansvarsområder kommer eksempelvis til syne når grenkomiteene har helhetlig ansvar for egen gren i henhold til lov og delegasjon, samtidig som det er et fellesadministrativt ledd som har helhetlig ansvar for alt personell og samlet økonomi i forbundet.

Å ha begge prinsippene tilstede i samme virksomhet er å legge til rette for ansvarsfraskrivelse og «pekelek». Alle sentrale posisjoner, og i særdeleshet grenkomiteleder(e) og generalsekretær (GS) vil kunne peke på hverandre ved utfordringer rundt budsjettoppfølging og finansielle resultater. Konsekvensen av dette er også manglende mulighet til å ha en helhetlig plan for finansiell utvikling av forbundet, utover det som blir summen av grenenes aktivitet.

Utvalget konstaterer også at forbundet ikke har evnet å prioritere arbeidet med rekruttering, bredde og utvikling i tråd med målene i Skipolitisk dokument. Uklare ansvarsforhold har vært medvirkende til dette.

### *En uklar styringsmodell gir svak styring*

Med bakgrunn i behov for endringer i prioriteringer, og grep som vil medføre beslutninger som ikke vil være like populære for alle, blir forbundets styringsmodell en utfordring i seg selv. Dagens beslutningsstruktur og ansvarsforhold svekker forbundets evne til å nettopp til å prioritere, gjøre nødvendige endringer og sikre etterlevelse etter vedtak i styret.

Styringsutfordringene i forbundet mener utvalget knytter seg til særlig to områder:

### *Styrets sammensetning som utgangspunkt for god virksomhetsstyring*

I underlaget som har gått ut på høring og blitt presentert tidligere blir styrets sammensetning og størrelse trukket fram som en utfordring.

Styret er i dag sammensatt av fritt valgte representanter og ledere for hver enkelt gren i tillegg til en ansattrepresentant. Grenlederne sitter i styret i kraft av å representere

interessene til egen gren. Dette gjør at de prinsipielt har uheldige dobbeltroller, ettersom egen grens interesse ikke alltid sammenfaller med skiforbundets beste. I henhold til prinsippene for god selskapsstyring skal en virksomhets øverste styre sammensettes på en slik måte at det kan *handle uavhengig av særinteresser*.

Styret er ansvarlig for å forvalte Skiforbundets posisjon, sportslige og økonomiske ressurser på best mulig måte. En viktig del av denne forvaltningen er å føre kontroll med bruken av ressursene. Også her er grenkomitelederne i dobbeltroller ved at de utgjør en vesentlig del av styret som skal føre tilsyn med blant annet grenene. De potensielle dobbeltrollene gjør at styrets avgjørelser kan bli preget av kamp om ressursene og suboptimalisering, framfor å legge til rette for avgjørelser som skal skape langsiktig verdi for hele skiidretten.

Utvalget har møtt argumentet om at idretten er noe annet enn næringslivet og at en derfor ikke kan vurdere idretten etter næringslivets rasjonale. Det er selvsagt utvalget enig i. Resultatene skiforbundet skal oppnå er først og viktigst sportens utvikling. Men det er minst like viktig hos oss som i næringslivet at det er ryddighet i ansvar og myndighet, at ressursene utnyttes best mulig og at det føres kontroll med at organisasjonen opptrer i samsvar med vedtak, rammer og retningslinjer.

Skistyrets størrelse har vært en gjenganger i intervju og tilbakemelding fra organisasjonen, primært knyttet til at det er for stort til å fungere som et strategisk styre med 14 personer og at det er variabelt hvor stort engasjement og innflytelse den enkelte deltaker har.

Utvalget anerkjenner at styrer kan fylle flere roller; et stort, bredt styre vil kunne legge godt til rette for bred orientering, og samtidig sørge for at alle røster blir hørt og at alle perspektiver blir tatt med inn i et beslutningsorgan. På den andre siden vil et styre på 14 (per i dag) bety at det er mer krevende å diskutere en sak dypt, det vil være variasjon blant deltakere for hvor mye man har satt seg inn i sakene og størrelsen vil stimulere til at den enkelte i mindre grad setter seg godt inn i hver sak. Det vil være mer krevende å få til beslutninger som ikke er «minste felles multiplum» når man skal ha med et så stort antall mennesker på en beslutning som fordrer dyp innsikt og mot. Styret størrelse er videre en tidsteknisk utfordring med tanke på effektiv gjennomføring av møter, fordi flere et stort antall styremedlemmer skal og må ta ordet i løpet av styremøtene.

Utvalget mener derfor utvalget at skiforbundet trenger et mer strategisk arbeidende styre som også evner å ta modige beslutninger, også om økonomiske forhold. Som beskrevet i anbefalingene under, ønsker derfor utvalget at et framtidig styre blir mindre, blir mer overordnet enn i dag, og som først og fremst bruker tiden på å utvikle Skiforbundet og skiidretten.

#### *Uklar myndighet i sentrale roller*

Som foranledning for organisasjonsutvalget, og dokumentert gjennom utredningsfasen, har det vært et sentralt tema *hvilken myndighet og hvilket ansvar som knytter seg til sentrale roller*, primært generalsekretær, grenkomiteleder og sportssjef. Det lever ulike forståelser for hvilket reelt ansvar disse rollene har og hvordan de skal samspille. Regulering av ansvarsforholdet ligger delvis i skiloven, delvis i oppgaver skistyret har valgt å delegere til grenkomitéer og delvis i stillingsinstruks til GS. Beskrivelsene i disse dokumentene er ikke



fullt ut innbyrdes konsistente, og gir rom for ulike tolkninger av hvordan ansvar og myndighet er fordelt i dagens organisering. Når roller og ansvar ikke er tilstrekkelig klart definert, blir også handlingsrommet uklart og kan oppleves innsnevret. Dermed kan det i noen tilfeller bli vanskeligere å operere effektivt i organisasjonen. Når det lever ulike tolkninger av rollene i organisasjonen samtidig, blir det også en kilde til misforståelser, frustrasjoner og til dels mistro.

Utvalget betrakter det som et helt grunnleggende premiss å rydde i forståelsen av sentrale roller i forbundet, og sikre at det er entydig og avklart i alle organisasjonsledd hvilken myndighet og hvilket ansvar som ligger til de ulike rollene hva gjelder for eksempel personalansvar, økonomisk styring og juridiske forhold. Oppryddingen i både opplevd og reell myndighet og ansvar til hver enkelt rolle er nødvendig for å at virksomheten skal fungerer profesjonelt, og oppfylle forventninger og krav fra myndigheter og omgivelser. En tydeligere fullmaktstruktur vil også skape grunnlag for en enda mer konstruktiv samhandling på tvers av rollene i organisasjonen.

## SWOT

Som grunnlag for høringsrunden ble observasjonene og intervjuene oppsummert i en felles SWOT-analyse som kategoriserer hvilke styrker og svakheter forbundet har, og hvilke muligheter og trusler som ligger i forbundets omgivelser. SWOT-undersøkelsen har tidligere vært med i høringsunderlaget:

Figur 6 - SWOT



## Endringer er påkrevet – utvalget har 5 klare anbefalinger

På bakgrunn av høringsrunden og innspillene som har kommet gjennom denne samt utvalgets grundige drøftinger, innstiller utvalget på fem anbefalinger til tinget, som i sum fanger opp de vurderingene som lå til grunn for høringsunderlaget. Noe tematikk er slått sammen og forenklet, og anbefalingen som i høringsunderlaget ble omtalt som prinsippet om at «ansvar følger myndighet» anser utvalget som så åpenbar at denne ser vi på som et rent premiss for alle videre anbefalinger.

Organisasjonsutvalgets anbefalinger til Skitinget er som følger:

### 1. Kretsene skal styrkes som bindeleddet mellom klubb og forbund for å sikre økt rekruttering

Den viktigste ressursen i Ski-Norge er den frivillige innsatsen fra trenere, ledere, foreldre, tillitsvalgte og styremedlemmer som brenner for skisporten over hele landet. Det har vært en unison tilbakemelding gjennom hele utvalgsarbeidet at det er viktig at det stimuleres mer til rekruttering og utvikling der hvor aktiviteten skjer. Utvalgets pekte i høringsunderlaget på at det ligger uutnyttede muligheter i å forsterke arbeidet som skjer i kretsleddet primært på tre måter:

En økt tilrettelegging for kretsene til å arbeide med utviklende aktiviteter, og i mindre grad med administrative oppgaver. Dette kan i stor grad skje gjennom en administrativ gjennomgang av hvilke oppgaver som løses hvor og å utnytte muligheter for stordrift og effektivisering. Gode eksempler på dette kan være regnskapsførsel, registreringer (eks FIS-registreringer, legge inn i terminlister el.l. ) og andre oppgaver man kan løse mer effektivt gjennom å samle slike oppgaver på færre hender. Utvalget understreker at denne oppgaveløsningen ikke nødvendigvis behøver å utføres fra Ullevål. Forbundet kan eksempelvis samordne føring av regnskap for alle kretser, slik at kretsene slipper oppfølgingen av egne ordninger og avtaler for dette. En slik oppgaveoppdydding vil frigjøre tid som kretsene kan bruke på aktivitetsutvikling og klubboppfølging.

Gjennom økt direkte kontakt mellom grener og kretser vil kretsene i enda større grad spille en avgjørende rolle som distriktsapparat for å utvikle sporten. I henhold til dagens lov (§ 35, 2. ledd) er grenene ansvarlige for bredde og rekrutteringsvirksomheten for grenen, men vi vet i praksis at dette ansvaret har vært delt mellom grener, kretser og fellesfunksjoner. I den administrative organiseringen er nå dette ansvaret rendyrket for gren, og det vil i større grad legge til rette for gode og forpliktende samtaler og samarbeid mellom kretsene og alle grener knyttet til rekruttering, utvikling og bredde. Utvalget registrerer at kretsene spiller ulike roller for de ulike grenene, og at kretsenes relevans er ulik. Vi tror at det ligger et stort potensiale for å bruke kretsene i større grad enn i dag, gjennom mer systematisk dialog og aktivitet. Ansvaret for å få til dette vil primært ligge på grennivå. Det er viktig at dialogen mellom kretsene og gren bygger på respekt for at grenenes aktivitet er organisert ulikt. Enkelte grener har aktivitet som er organisert på tvers av kretser og i større grad knyttet til anleggenes plassering. Dette gjelder både hopp, kombinert og til dels alpint.

Gjennom høringsrunden har utvalget fått tilbakemelding på at det er ønskelig å ytterligere tydeliggjøre hva en styrking av kretsleddet vil si i praksis. Utvalgets rolle anser vi er å stimulere til dette gjennom de anbefalinger utvalget gir.

Kretsene skaper rekruttering og aktivitet gjennom både klubb og arrangementer som renn og samlinger i regi av kretsen. Kretsene er en motor for vekst i forbundets medlemsmasse, og bidrar indirekte til økte inntekter gjennom rekruttering og breddearbeid. Anleggsdrift og anleggsutvikling skjer i hovedsak i regi av krets og klubbnivå, og legger et viktig grunnlag for rekrutteringen. Anlegg bør derfor være et helt sentralt tema i dialog mellom klubb-krets-grenkomiteer og skistyret. Tillitsvalgte i krets og administrasjonssjef er gjensidig avhengige av hverandre. Utvalget vil oppfordre ledergruppa i Skiforbundet sentralt til å dele informasjon likt med kretstillitsvalgte og administrativt, der det ikke er gode grunner til å avvike fra en slik tilnærming. Det vil bidra til å styrke tilliten mellom krets og sentral ledelse i forbundet.

## 2. Grenkomiteen har ansvaret og myndighet i den enkelte gren, innenfor rammer som er trukket opp av lovbestemmelser og styrevedtak

Engasjementet og kompetansen for skiidretten ligger i de seks grenene. På toppnivå er fire grener betydelige kommersielle virksomheter. Ansvarliggjøringen av grenene for å sikre egen inntekt har gitt betydelig vekst i inntektene de siste åra. Dette har i sin tur skapt grunnlaget for sportslig utvikling med stor dominans internasjonalt. Norge er i dag verdens ledende skinasjon. Samtidig har det vært gjentatte utfordringer med å overholde budsjettene i grenene.

Rekruttering og bredde har et mer begrenset økonomisk fundament. Grunnlaget for det store antall skiløpere er trenere, tillitsvalgte og tusenvis av frivillige. Utvikling av arenaer sammen med stat, kommune, private bidragsytere og kommersielle aktører skaper forutsetninger for utfoldelse.

Grenene er av ulik størrelse, både i antall utøvere og i økonomi. Langrenn har nesten 80 % av registrerte aktive. Utøverne i de ulike grenene driver til dels svært ulike idretter. Det krever ulike arenaer og det følger av dette at organiseringen er ulik. Langrenn er mer knyttet til krets enn de øvrige grenene, der arenaer og regionale miljø supplerer kretsleddet.

Langrenn har også de største inntektene, men på toppnivå er inntektene i både alpint, hopp og kombinert betydelig.

Internasjonalt er bildet noe annerledes. Interessen og bredden på toppnivå er forskjellig fra situasjonen i Norge, med alpint og hopp som dominerende grener.

Det er altså et fragmentert bakteppe for Skiforbundets organisering. Men det er stor enighet om at godt organiserte grener er nøkkelen til fortsatt utvikling av sporten i Norges Skiforbund.

Dette kommer også til uttrykk i så vel intervjurunden som i høringssvarene fra grenkomiteer og kretser.

### *Utvalgets vurdering*

Grenkomiteene skal ha ansvaret for å utvikle grenen på kort og lang sikt, strategisk, sportslig og økonomisk. Det omfatter utvikling, rekruttering, bredde og toppidretten. Dette ansvaret bør være uavkortet innenfor de generelle rammene som er vedtatt av Skiforbundet og Norges Idrettsforbund.

Dette er også i tråd med de oppgaver for grenkomiteene som beskrives i NSF's lover.

Å rekruttere til og holde på skiaktiviteten er et mål i seg selv. Men i tillegg er det denne innsatsen som danner grunnlaget for å få fram nye generasjoner topputøvere som kan sikre Norges posisjon som ledende skinasjon også i framtiden.

Et samspill mellom topp, rekruttering og bredde er derfor nødvendig. Tillitsvalgte i gren og krets er et viktig bindeledd mellom det profesjonelle miljø og alle frivillige som bidrar med tid, kompetanse og engasjement.

Grenkomiteen utarbeider handlingsplan og budsjett som skal godkjennes av Skistyret. Innenfor de rammene som er vedtatt av Skistyret skal den enkelte gren fritt disponere ressursene for å nå målene i handlingsplanen.

Utvalget anbefaler at det lages rutiner for drøfting og oppfølging av handlingsplan, økonomi og andre forhold mellom den enkelte gren og Skipresident/generalsekretær med tidfestet mellomrom.

Utvalget viser til at budsjettet ikke følger sesongen, at det kan dukke opp uventede kostnader og at kommersielle avtaler ofte fornyes i løpet av budsjettåret. Utvalget tilrår derfor at budsjettene tar tilstrekkelig høyde for denne usikkerheten. Dette vil redusere risikoen for at den enkelte gren påfører Skiforbundet kostnader og reduserer risikoen for at Skistyret må gripe inn i grenens drift og prioriteringer.

Flere av tilbakemeldingene i høringsrunden understreker behovet for at forholdet mellom generalsekretæren og komiteene må være avklart, det samme gjelder forholdet mellom sportssjefen og generalsekretæren.

Utvalget støtter dette. Rolleavklaring og rolleforståelse er svært viktig i en så kompleks organisasjon som Skiforbundet. Prinsippet for en slik avklaring må være at myndigheten skal følge det ansvaret den enkelte eller det enkelte ledd har. Grenkomiteene og generalsekretæren henter sin myndighet fra NSF's lover og fra Skistyret som øverste organ i Skitingperioden. Skistyret må gjennom instrukser og fullmakter tydeliggjøre dette.

I høringsrunden er det kommet forslag om å endre betegnelsen fra «komite» til «styre». Utvalget støtter ikke dette forslaget, da det vil sende gale signaler knyttet til komiteenes oppgaver og ansvar, samt om at komiteene skal arbeide på en annen måte enn i dag. Betegnelsen styre innebærer en annen funksjon enn betegnelsen komite. Et styre er i prinsippet overordnet, utvikler strategier, setter mål og vedtar økonomiske og andre rammer, og ikke minst kontrollerer administrasjonen. Komiteer arbeider i det daglige tettere på og er mer involvert i administrasjonens arbeid og beslutninger, selv om de også har overordnet og kontrollerende ansvar.

Forslaget aktualiserer spørsmålet om komiteenes og spesielt komiteledernes behov for bruk av tid. Dess sterkere involvering dess mer behov for tid. Det vil i sin tur kunne påvirke hvem som kan ta disse viktige tillitsvervene, hvor de kan være bosatt og om/hvordan de skal honoreres. I dag mottar noen av komitelederne honorar, avhengig av arbeidsomfanget og grenenes økonomi.

### *Grenkomiteledere velges av Skitinget*

På bakgrunn av høringsrunden vil utvalget endre innstillingen fra høringsnotatet slik at grenkomiteens leder fortsatt velges av Skitinget. De øvrige komiteemedlemmer oppnevnes av Skistyret. Fagmøtet innstiller som i dag. Se forøvrig avsnittet om styrets størrelse og sammensetning.

Utvalget foreslår at medlemmene av grenkomiteene ikke har stemmerett i Fagmøtet når det skal innstilles på grenkomite. Fagmøtene er dels av begrenset størrelse, og denne stemmeretten reduserer innflytelsen til kretsens grenrepresentanter.

### *3. Skistyret reduseres fra 14 til 9 personer*

Skistyret er øverste organ mellom skitingene og ansvarlig for all virksomhet. Utvalget har konstatert, gjennom samtaler og intervjuer, at styret har for mange saker som fortrenger tiden styret heller bør bruke på forbundets overordnede utfordringer. Det er et tydelig uttrykt ønske om at grenkomiteene og generalsekretæren skal ha en selvstendig beslutningsrett innenfor sine ansvarsområder.

Utvalget har gjennom hele prosessen også mottatt tydelige oppfatninger om at et styre på 14 medlemmer er for stort og for lite effektivt. Utvalget har i tillegg drøftet de prinsipielle betenkelighetene med at nær halvparten av styrets medlemmer (grenkomitelederne) sitter i en dobbeltrolle, ettersom styret både skal sette rammer for, og kontrollere grenkomiteene. Dobbeltrollen består i at en og samme person både bevilger midler og skal kontrollere egen gjennomføring av budsjett og handlingsplaner. Grenledere godkjenner handlingsplaner og gjør budsjettvedtak for egen gren i skistyret og skal kontrollere seg selv i etterkant. Utvalget mener denne dobbeltrollen er prinsipielt betenkelig, og inviterer til å gjøre suboptimale vurderinger til det beste for egen gren og mindre optimale valg for Skiforbundet samlet. Utvalget har vurdert at dette, sammen med styrets størrelse og generalsekretærens uklare status, har vært medvirkende til styringsproblemer som er noe av bakgrunnen for at Skitinget vedtok at utvalget skulle nedsettes. Utvalget foreslo i høringsnotatet et styre på sju medlemmer der alle velges uavhengig av grenverv. 15 av 16 kretsstyrer støtter at styret bør bli mindre. En krets mener styrets sammensetning ikke bør endres. Fem av seks grenkomiteer er uenig i at styrets sammensetning og størrelse skal endres. En komité støtter forslaget om et mindre styre.

Flere av kretsene understreker behovet for at grenkomitelederne sikres et forum for samarbeid med president og generalsekretær. Fra to av kretsene kommer det innspill om et mindre styre med redusert antall grenkomiteledere som styremedlemmer.

I tillegg plikter Skiforbundet å ha ett styremedlem som er under 26 år på valgtidspunktet.

### *Utvalgets vurdering*

Utvalget viser til at skiloven gir detaljert beskrivelse av styrets oppgaver. Utvalget vil likevel understreke følgende:

Skistyret er Skiforbundets høyeste organ i tingperioden, og eneansvarlig for alle deler av virksomheten.

Skiidretten står overfor store utfordringer nasjonalt og internasjonalt. De store utfordringene krever at toppledelsen i forbundet, skistyre, skipresident og generalsekretær har tid og evner til å meisle ut gode strategier og å bidra til at den internasjonale skiidretten vinner nytt terreng.

Viktige oppgaver er:

- Styret har ansvaret for å utvikle skisporten for å være levedyktig lokalt, nasjonalt og internasjonalt også i framtiden. Styret må samspille med grenkomiteene som skal arbeide med grenspesifikke strategier.
- Styret skal forvalte forbundets økonomiske ressurser, godkjenne og følge opp alle delbudsjetter
- Styret skal følge opp grenenes handlingsplaner og økonomi. Utvalget forslår at president og generalsekretær har minst halvårige statusmøter med grenkomiteene/sportssjef
- Styret må vedta og utvikle etiske og personalpolitiske retningslinjer, både i tråd med interne behov og i forhold til utviklingstrekk i samfunnet
- Styret skal ansette, følge opp, kontrollere og evaluere generalsekretæren som øverste administrative leder
- Styret skal forvalte skiidrettens internasjonale posisjon, representasjon og deltakelse i FIS, på noen områder delegert til grenene
- Styret skal ivareta skiidrettens interesser overfor myndigheter og norsk offentlighet

Utvalget konstaterer at høringen har avdekket ulike synspunkter på forslaget til styresammensetning. Det er stor støtte til at styrets størrelse må reduseres. Men også i flere kretsstyres er det en viss engstelse for at sporten «forsvinner» om grenkomiteene er helt borte fra styret.

Det er gjennomgående understreket viktigheten av at det i styret er tilstrekkelig innsikt i og forståelse for Skiforbundets sportslige utfordringer. De uavhengige i dagens skistyre har bred bakgrunn, noen har tidligere hatt grenkomiteeverv og det er medlemmer med erfaring fra krets og klubb. Utvalget legger til grunn at Skitinget også i fortsettelsen velger medlemmer av styret som både har innsikt i, erfaring fra og engasjement for skisporten.

Kommentarene i høringsrunden må i sum likevel leses slik at styret også i framtiden bør ha medlemmer som også er grenkomiteledere.

Utvalgets flertall tolker derfor høringen slik at det opprinnelige forslaget bør justeres, men at det er helt nødvendig med et mindre skistyre. Utvalget har vært opptatt av å lande på et forslag som kan balansere at det har vært ulikt syn i høringen på sammensetningen av styret.

Utvalgets flertall foreslår derfor at styret blir på ni medlemmer og at det blir to færre fritt valgte styremedlemmer og to færre grenkomiteledere.

Utvalget foreslår at grenkomitelederne for langrenn, alpint, hopp og kombinert får plass i styret. Utvalget har lagt avgjørende vekt på at dette er de grenene som har størst økonomi og flest utøvere som er aktive gjennom å løse lisens. Utvalget understreker at dette er forhold som kan endre seg over tid, og at framtidige skiting må stå fritt til å vurdere dette.

Utvalget vil understreke at styret må sørge for at grener som ikke sitter i styret må bli hørt i en aktiv dialog med president og generalsekretær.

Utvalget mener fortsatt at Skiforbundet må være nøye med å unngå at dobbeltroller reiser spørsmål ved kontrollfunksjonen styret har. Utvalget understreker at hele styret skal ivareta ski-Norges samlede interesser.

Forslaget om styresammensetning bør etter utvalgets mening få følger for valget av alle grenkomitelederne. Det vil være en demokratisk skjevhet dersom noen av grenkomitelederne velges av Skitinget og noen utnevnes av Skistyret. Utvalget foreslår derfor at alle velges av Skitinget, mens nestleder og medlemmer, som i dag, utnevnes av Skistyret. Dette er lik dagens valgordning, med den forskjellen at bare fire grenkomiteledere også samtidig blir medlem av Skistyret. Grenkomiteledere som ikke sitter i styret bør fortsatt ha møte-, tale-, og forslagsrett på Skitinget.

Fagmøtet skal, som i dag, innstille på alle medlemmene av GK. Utvalget viser til at det er bestemmelser om at styret skal ha minst 40 % av begge kjønn. Det bør derfor vurderes om fagmøtene, fra 2022, skal pålegges å fremme alternative forslag på to grenkomiteledere, ett av hvert kjønn.

Kvoteringsregler for skistyret som samlet må oppfylles:

- *Ett av styremedlemmene må være under 26 år på valgtidspunktet. Det er ikke et krav at rollen skal defineres som en egen rolle i styret. Det er tilstrekkelig at en eller flere av styrets medlemmer oppfyller kravet til enhver tid.*
- *Utvalget viser også til bestemmelsen om minst 40 % av hvert kjønn i skistyret.*

### *Presidenten rolle i styret - leder av ski-Norge*

Presidenten er leder for ski-Norge, og skistyrets leder. Presidentens viktigste oppgaver er:

- Å lede styrets arbeid



- Å representere på vegne av skiidretten. Dette kan være ved arrangementer i inn- og utland direkte knyttet til gjennomføring av sportslig aktivitet, i forbindelse med øvrig aktivitet som er knyttet til skisport, eller på vegne av skiidretten i andre sammenhenger.
- Idrettspolitisk arbeid mot Norges Idrettsforbund, myndigheter og relevante interessenter i offentligheten, på vegne av skisporten.
- Internasjonalt arbeid gjennom representasjon og engasjement på vegne av norsk skisport på internasjonale arenaer og fora.

Videre bør presidentens rolle være tydelig avgrenset mot administrasjonen. Presidenten og styret legger premissene for administrasjonen, og det er administrasjonen som gjennomfører aktivitetene. Dette innebærer også at presidenten fungerer som kontrollinstans for administrasjonen og det blir viktig at ikke presidenten selv setter seg i posisjon til å evaluere egen aktivitet. I praksis betyr det at det påhviler både presidenten, generalsekretæren og grenkomitelederne et ansvar for å sikre god rolleforståelse mellom rollene og god rolleutøvelse som understøtter prinsippene for ansvarsdeling.

Presidentens ansvar er avgrenset mot grenkomitelederne ved grenspesifikk aktivitet, på samme måte som ansvaret er avgrenset mot administrasjonen. For øvrig reguleres ansvarsdelingen mot grenene gjennom NSF's lov og øvrig delegerte oppgaver fra skistyret.

#### *Samarbeidsutvalg erstatter styrerepresentasjon fra ansatte*

Ansatte velger i dag ett medlem av styret. Utvalget konstaterer at forbundets ca 120 ansatte er spredd geografisk og på ulike avdelinger i forbundet. Ansatte er stort sett ikke fagorganiserte og har heller ikke noen annen organisasjon som den som velges kan forholde seg til. Utvalget vil derfor foreslå at styrerepresentasjonen erstattes med et samarbeidsutvalg mellom ansatte fra krets-, gren- og fellessadministrasjonen og ledelsen. Dette kan f.eks. gjøres ved at dagens Arbeidsmiljøutvalg (AMU) for forbundets ansatte får en utvidet rolle. I dette utvalget skal ledelsen forpliktes til å informere om og drøfte saker som angår de ansatte, og de ansattevalgte skal kunne ta opp spørsmål. Utvalget mener det er hensiktsmessig at leder av samarbeidsutvalget stiller med tale- og forslagsrett i skistyret ved behandling av det årlige budsjettet for å fremme de ansattes syn.

4. *Generalsekretær (GS) er daglig leder for hele Skiforbundets administrasjon, og står ansvarlig overfor Skistyret i kraft av å være den høyest rangerte tilsatte*

Norges Skiforbund er et stort økonomisk foretak med ansvar overfor ansatte, leverandører, myndigheter, samarbeidspartnere og kunder. I tillegg til NSF's egne lover, er virksomheten regulert i NIFs lover, samt norsk lov og forskrifter på flere områder.

I henhold til NSF's lover er generalsekretæren Skiforbundets øverste administrative leder og foresatt for alle ansatte. Generalsekretæren skal forberede og iverksette styrevedtak, følge opp og kontrollere at vedtak blir fulgt, se til at virksomheten følger lover og retningslinjer,

god etisk adferd med mer. Generalsekretærens lederrolle og ansvar understrekes ved at vedkommende har møterett i alle forbundets fora, herunder kretsstyrene og komiteene.

Generalsekretæren er underlagt og rapporterer til Skistyret, som er eneansvarlig overfor Skitinget i alle spørsmål, sportslig, økonomisk og juridisk. Skistyret, som møtes 8-10 ganger årlig, vil ved negative hendelser ofte komme for sent inn til å kunne korrigere en utvikling uten at det rammer andre forhold.

I høringsrunden er det fra kretsstyrene i all hovedsak støtte til utvalgets forslag om å tydeliggjøre generalsekretærens ansvar og myndighet som øverste administrative leder. Fra flere av grenkomiteene er det innvendt at generalsekretærens myndighet ikke kan utøves overfor tillitsvalgte, herunder grenkomiteene.

### *Utvalgets vurdering*

Skistyret er ansvarlig for alle sider av virksomheten. Men styret bør, og kan ikke ha utøvende ansvar i organisasjonen. Det er utvalgets vurdering at det er helt nødvendig med en daglig administrativ leder (generalsekretæren) som har oversikt over og kunnskap om de rammer Skiforbundet virker innenfor og som har det samlede utøvende ansvaret.

Denne myndigheten er utydeliggjort i både etablert praksis og i formaliserte instruksjoner. Blant annet har ikke Generalsekretær formell mulighet til å gripe inn ved budsjettavvik i grenene, og det er derfor i praksis ingen som overfor Skistyret kan stå ansvarlig for å styre den totale økonomien i forbundet. Resultatet er svak økonomistyring i forbundet samlet sett, og flere år med underskudd som tærer på forbundets egenkapital og likviditet. Utvalget mener GS skal ha myndighet til å instruere sportssjef om å rette opp avvik, dersom aktiviteter gjennomføres på en slik måte at budsjettet vedtatt av skistyret vil overskrides.

*Utvalget konstaterer at det er to hovedretninger i synet på generalsekretærens framtidige rolle.*

Den ene hovedretningen er at generalsekretæren er øverste leder for fellesfunksjonene i forbundet og først og fremst skal tilrettelegge for god service til grenene. Generalsekretæren skal ikke ha myndighet overfor sportsjef og grenkomite, som bare skal forholde seg til Skistyret. Instruksjoner og praksis har utviklet seg i denne retningen, og følgen er at generalsekretærens ansvar og myndighet er uklare.

Den naturlige forlengelsen om Skiforbundet velger dette alternativet er et Skipresidenten også får en operativ lederrolle og at stillingen som generalsekretær endres til sjef for administrasjonen/fellesfunksjonene.

Den andre hovedretningen er, slik som beskrevet i Skiforbundets lover, at vedkommende er øverste administrative lederen for alle ansatte i Skiforbundet. Eksterne lover tar også utgangspunkt i at enhver virksomhet har én daglig leder som står ansvarlig overfor styret; se for eksempel omtalen av regnskapslovens rammer i norsk regnskapsstandard (NRS) God regnskapsskikk for ideelle organisasjoner<sup>4</sup>. Et annet eksempel på at daglig leder for en

---

<sup>4</sup> <https://www.regnskapsstiftelsen.no/regnskap/regnskapsstandarder/nrsf-god-regnskapsskikk-for-ideelle-organisasjoner/>

organisasjon blir ansvarliggjort i eksterne lover er arbeidsmiljøloven. I en nylig dom<sup>5</sup> i Høyesterett, ble daglig leder for en organisasjon dømt til ubetinget fengsel for brudd på arbeidstidsbestemmelsene. Eksterne lover og regler vil naturligvis være førende for hvilke valg skiforbundet kan gjøre for egen organisering.

Utvalget mener Skiforbundet fortsatt skal ha en generalsekretær og at det er viktig for Skistyrets mulighet til å styre og ha kontroll med en komplisert virksomhet. Utvalget mener videre at det er viktig at Skistyret i kommende tingperiode prioriterer å identifisere og iverksette tiltak som kan forsterke og bygge en tillitsfull organisasjonskultur. Utvalget opplever at det over tid har vært, og er, utfordrende at det er spenninger langs ulike dimensjoner og styringslinjer. Tiltak som kan bygge gode relasjoner og tillit på tvers i forbundet vil etter utvalgets syn kunne bidra til en mer effektiv drift, og tilrettelegge for at GS enklere kan lykkes som daglig leder i forbundet.

Utvalget konstaterer at mangelfulle rutiner og kvalitet i økonomifunksjonen har skapt noen problemer. Utvalget er av den oppfatning at dette ikke kan være spesielt komplisert å forbedre. Men de til dels store avvik mellom budsjettvedtak og økonomisk resultat skyldes i første rekke mangelen på konsistent og fast oppfølging i organisasjonen. Utvalget viser her også til rapporten fra revisor (utvidet undersøkelse av overforbruk i grener, Deloitte 2017) og høringsuttalelsen fra Kontrollkomiteen.

Generalsekretæren arbeider etter instruks fra Skistyret som kontrollerer at vedkommende følger vedtak og retningslinjer. Utvalget anbefaler å skape samsvar mellom ansvar og myndighet gjennom å tydeliggjøre generalsekretæren sin rolle i juridiske, finansielle og personalmessige prosesser vedkommende er ansvarlig for. Dette kan gjøres i instruks til generalsekretæren og grenkomité.

Utvalget viser videre til at Norges Skiforbund fra organisasjoner, instanser og myndigheter i formelle sammenhenger behandles som en enhet. Dette gjelder blant annet viktige samarbeidspartnere som FIS (grenene deltar direkte i grenspesifikke verv i FIS), Norges Idrettsforbund og Antidoping Norge. Det gjelder videre når skiidretten skal ivareta så vel felles som grenspesifikke interesser overfor ulike myndigheter. Utvalget mener ansvaret for dette er en lederoppgave som ikke kan splittes opp, men må skjøttes av generalsekretæren.

Utvalget understreker at grenene/grenkomiteene kan disponere og beslutte uavhengig av generalsekretærens godkjennelse så lenge styregodkjente rammer, handlingsplaner og budsjetter følges. Generalsekretærens oppgave er å løpende kontrollere at det ikke oppstår avvik. Ved avvik fra styrevedtak og vedtatte retningslinjer skal generalsekretæren ha myndighet til å ta opp avvikene med vedkommende sportssjef. Dersom ingen bedring skjer skal generalsekretær, om tiden og sakens karakter tilsier det, bringe avvik inn for Skistyret. En slik, tydeliggjort praksis vil avlaste styret fra å håndtere saker av operativ art, og gi mer tid til og bedre vilkår for å jobbe strategisk. God dialog med generalsekretæren vil også være en støtte for grenkomiteens arbeid. Utvalget anbefaler at generalsekretæren og grenkomitelederne supplerer instruks om ansvar og roller med å avtale tydelige og

---

<sup>5</sup> <https://www.adeb.no/aktuelt/aktuelt/nyhetsbrev--daglig-leder-domt-til-ubetinget-fengsel-for-brudd-pa-arbeidstidsbestemmelsene/>

hensiktsmessige rutiner for hvordan samarbeidet mellom generalsekretæren og komite skal skje i praksis.

5. Finansieringsprinsippene skal forenkles for å stimulere til tillit og vekst, for å bidra til økt aktivitet i både topp og bredde

Utvalget får bred oppslutning om at «Finansieringsprinsippene forenkles og forbedres for å stimulere til tillit og økonomisk vekst». Høringssvarene synliggjør at flere miljøer i Skiforbundet opplever behov for økt åpenhet om økonomistyringen i forbundet. Vi legger til grunn at synspunktet har sammenheng med tidvis svak økonomistyring, og budsjettoverskridelser i enkelte av grenene. Trass i kraftig økte inntekter de siste 10 årene har forbundet samlet sett hatt negativt årsresultat i perioden. De negative økonomiske resultatene har tæret på egenkapitalen og bygger gradvis ned det økonomiske handlingsrommet. Utvalget merker seg at budsjett disiplinen tilsynelatende er en utfordring i forbundet. Observasjonen finner støtte også i den utvidete undersøkelsen av overforbruk i grenene.

Det er videre enkelte høringsparter som er bekymret for at bedriftsøkonomiske tilnærminger skal overskygge sportslige hensyn. En gren skriver at det er en utfordring at grenene ikke har de samme mulighetene for å finansiere egen drift. For eksempel uttrykker flere høringsinstanser at det er viktig med omfordeling av midler til grener som har et lite økonomisk handlingsrom. Fellesskapsmodellen blir omtalt som viktig å beholde og utvikle. En av grenkomitéene er svært kritiske til anbefalingen om å stimulere til økonomisk vekst og tillit. Komitéen leser forslaget som at hver gren skal ut på markedet for å skape sine egne inntektskilder. Vi registrerer at det er flere ulike særordninger for omfordeling av midler, og at det har vært tatt gjentatte grep knyttet til finansiering av aktivitet som i dag gjør at ordningene oppleves som for lite transparente.

Vi observerer at et gjennomgående tema i intervjuene gjennom 2019 er utfordringer knyttet til pengeflyt og finansiering av aktivitet. Dette får mye plass i samtalene og framstår som en vesentlig kilde til frustrasjon og lavere tillit mellom aktørene i forbundet enn nødvendig. Frustrasjon på dette området kan også komme i veien for økt samhandling, felles prioriteringer og riktige prioriteringer. I høringssvarene kommer en del av frustrasjonen i forbundet igjen til syne. I den grad høringssvarene ikke er positive til anbefalingen om finansieringsprinsippene, beror dette på en bekymring for at styringen av forbundet ikke skal ha god kontakt med sporten og grasrota. Utvalget vurderer at dette ikke gir grunn til å endre på vår opprinnelige anbefaling om å forenkle finansieringsmodellen for å stimulere til tillit og vekst.

Utvalgets anbefaling er todelt. Vi anbefaler en gjennomgang av finansieringsprinsippene i organisasjonen, hvor finansiering av fellesadministrasjon, krets- og grenaktivitet blir gjennomgått og vesentlig forenklet. Utvalget anbefaler også at det etableres sterkere insentiver for å utvikle egne aktiviteter og arrangement, slik at det blir en mer direkte kobling mellom hvordan gren utvikler eget produkt og inntekter og hva den selv sitter igjen

med av verdiskapningen. Det er viktig for Skiforbundet at grenene beholder incentiver til å jobbe godt for å utvikle produkter og generere inntekter som igjen kan finansiere et økt aktivitetsnivå. Inntektsveksten Skiforbundet har hatt de siste 10 årene blir viktig å beholde og forsterke gjennom godt markedsarbeid i flere kanaler.

Den andre delen av anbefalingen er å etablere enda mer transparente finansieringsprinsipper av fellesadministrasjonen, slik at det blir mer synlig og tydelig hvor verdiene skapes, det reelle kostnadsnivået på administrative funksjoner og hvordan skipolitiske beslutninger får finansiell betydning. Et mulig grep er å slå sammen flere små pottar med omfordelingsmidler. Det treffes i dag mange vedtak knyttet til relativt beskjedne midler, og en sammenslåing av disse til en større pott vil skape en større forutsigbarhet og transparens om fordelingen av midlene.

## Særmerknad fra utvalgets medlem Torbjørn Skogstad knyttet til utvalgets anbefaling 3 –«Skistyret reduseres fra 14 til 9 personer»

Torbjørn Skogstad støtter ikke flertallet i utvalget knyttet utvalgets anbefaling for skistyrets sammensetning framover. Skogstad er enig i at styret kan virke stort, men at det er vanskelig å se for seg en modell som ivaretar hensynet til sporten/grenene samtidig som man minsker skistyret. Han ser det ikke som et problem at styremedlemmer representerer sine respektive grener i styret. Han foreslår at forbundet beholder den etablerte modellen der grenkomitéledere sitter i skistyret, og foreslår ikke endringer i sammensetning.

Torbjørn Skogstad mener hensynet til å være nær aktiviteten veier tyngre enn ønsket om et mindre styre.

Skogstad mener NSF er helt avhengig av en felles forståelse i fordelingspolitikken mellom de største og de minste grenene. Denne forståelsen vil bli svært vanskelig uten at grenlederne er sammen i Skistyret.

Denne særmerknaden reflekterer også utvalgsmedlem Skogstads posisjon i høringsnotatet som ble sendt ut fra organisasjonsutvalget 31/10-2019.

## Forslag til skitinget (utarbeides endelig med lov- og påtaleutvalget)

Organisasjonsutvalgets forslag til skitinget er som følger:

### 1. Lovendring §25 Skistyrets sammensetning

Dagens ordlyd er som følger:

- «(1) Skistyret består av president, visepresident, 5 styremedlemmer og ledere i grenene med komitestatus og 1 styremedlem valgt av og blant de ansatte i NSF.  
(2) Det nye Skistyret tiltrer umiddelbart etter Skitinget.  
(3) Varamedlem trer inn i styret dersom noen av styrets medlemmer avgrenset mot grenkomitelederne går ut av styret i tingperioden. Dersom en grenkomiteleder går ut av styret i tingperioden, erstattes denne av grenkomiteens nestleder.  
(4) Skistyret kan nedsette et arbeidsutvalg bestående av president, visepresident og 1 styremedlem som er overlatt den daglige ledelse av NSF etter retningslinjer fastsatt av Skistyret.»

Forslag til ny ordlyd er som følger:

- «(1) Skistyret består av president, visepresident, 3 fritt valgt styremedlemmer og fire grenkomiteledere.  
(2) Det nye Skistyret tiltrer umiddelbart etter Skitinget.  
(3) Varamedlem trer inn i styret dersom noen av styrets medlemmer avgrenset mot grenkomitelederne går ut av styret i tingperioden. Dersom en grenkomiteleder går ut av styret i tingperioden, erstattes denne av grenkomiteens nestleder.  
(4) Skistyret kan nedsette et arbeidsutvalg bestående av president, visepresident og 1 styremedlem som er overlatt den daglige ledelse av NSF etter retningslinjer fastsatt av Skistyret.»

### 2. Lovendring §36 Fagmøter i komiteene for alpint, freestyle, hopp, kombinert, langrenn og telemarkkjøring, ledd 3 representasjon og stemmerett.

Dagens ordlyd er som følger:

- «På fagmøtene møter med stemme- og forslagsrett
- medlemmene av komiteen
  - en representant for hver skikrets' komite i samme gren
  - skikretser uten komite i en gren kan oppnevne en representant forutsatt at det er dokumentert aktivitet i kretsen i den aktuelle grenen
- På fagmøtene møter forøvrig med tale- og forslagsrett
- generalsekretæren
  - treningsgruppens tillitsvalgte,
  - FIS-representanter,
  - trenere og andre ansatte
  - medlemmer av komiteens fagutvalg
- Reglene for vedtaksførhet og stemmegivning i NSF's lov gjelder også for fagmøtene.»

Forslag til ny ordlyd er som følger:

«På fagmøtene møter med stemme- og forslagsrett

a. en representant for hver skikrets' komite i samme gren

b. skikretser uten komite i en gren kan oppnevne en representant forutsatt at det er dokumentert aktivitet i kretsen i den aktuelle grenen

c. medlemmene av komiteen. Disse har ikke stemmerett ved nominasjon av komite.

På fagmøtene møter forøvrig med tale- og forslagsrett

d. generalsekretæren

e. treningsgruppenes tillitsvalgte,

f. FIS-representanter,

g. trenere og andre ansatte

h. medlemmer av komiteens fagutvalg

Reglene for vedtaksførhet og stemmegivning i NSF's lov gjelder også for fagmøtene.»

3. Skitingets anmodning til styret om organisasjonsutvalgets anbefalinger

Forslag til vedtak:

«Skitinget anmoder styret og eventuelle andre organ om å ta organisasjonsutvalgets anbefalinger til etterretning og sørge for at disse blir satt ut i livet på hensiktsmessige måter»