



Innstilling fra Norges Skiforbunds Organisasjonsutvalg

Framlegging for kretslederne, 16 juni 2020

Innstilling fra Norges Skiforbunds Organisasjonsutvalg





Agenda

1. Mandat og vurdering av mandat
2. Faktainnhenting
3. Analyse av nåsituasjonen
4. Forslag til endringer



Agenda

1. Mandat og vurdering av mandat
2. Faktainnhenting
3. Analyse av nåsituasjonen
4. Forslag til endringer



Skitingets vedtak

Skitinget 2018 vedtok:

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 beslattes gjennom Skipolitisk dokument.

Verdiene:

- Organisasjonen skal preges av frivillighet, demokrati, lojalitet, åpenhet og likeverd.
- All skiaktivitet skal bygge på grunnverdier som glede, felleskap, helse og ærlighet.

Formål:

Norges Skiforbunds (NSFs) formål er å lede norsk skiidrett og arbeide for å utvikle egen aktivitet, organisasjon, økonomi og ansatte, slik at forbundet imøtekommer de krav og utfordringer som Norges Skiforbunds medlemmer, norsk idrett og internasjonal idrett stiller, samt å representere skiidretten internasjonalt (NSFs lov § 1)

Utvalget

Oppnevnt av Skistyret høsten 2018:

Alf Hildrum, leder

Steinar Berthelsen

Tove Moe Dyrhaug

Siv Jørgensen

Torbjørn Skogstad

Rigmor Aasrud

Sekretariat: KPMG

Utvalget har hatt ni møter

Innstillingen konkluderer i fem punkter

Enstemmighet om fire av forslagene

Dissens til ett av forslagene (Skistyret)

Skitingets vedtak

Det jeg forventer av prosessen er at vi i løpet av den kommende Tingperioden får et klart svar på hvordan Skiforbundet som organisasjon bør se ut om tre, fire, fem, ti, femten år, for å sikre at vi fremstår som en utviklingsorientert og solid organisasjon.



Mandat

Fra mandatet:

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, oppgaver og roller for Skistyret
- Sammensetning, oppgaver og roller for grenkomiteer
- Sammensetning, oppgaver 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



Tolkning av formål og mandat

Ønsker om **endringer** i måten Skiforbundet er **organisert** på

Ansvar og **myndighet** i de ulike organisasjonsledd må bli mer tydelig

Behov for en mer **effektiv** og **bærekraftig** organisasjon



En bærekraftig organisasjon kjennetegnes av

- Engasjerte tillitsvalgte, ledere, trenere og ansatte
- Attraktivt å engasjere seg
- Forståelse for frivillighetens betydning
- Tillit og respekt internt og i samfunnet
- Gode etiske holdninger
- Stabil og trygg økonomi
- Åpenhet, transparens og etterrettelighet



En effektiv organisasjon evner å

- Sette tydelige mål og utvikle gode strategier
- Lage tydelige handlingsplaner
- Prioritere
- Gjennomføre
- Bruke ressursene riktig



Agenda

1. Mandat og vurdering av mandat
- 2. Faktainnhenting**
3. Analyse av nåsituasjonen
4. Forslag til endringer

SWOT-analyse – utsendt på høring



Styrker

- Nasjonalidrett og folkesport med stor oppslutning i befolkningen.
- Et stort antall frivillige som legger ned et omfattende arbeid som tillitsvalgte, trenere og ledere.
- Et stort engasjement for den enkelte gren.
- Verdensledende med formidable sportslige resultater.
- Attraktive for sponsorer, samarbeidspartnere og medieaktører.
- Profesjonelt innrettet på områder som ligger tett på kjernevirksomheten/sporten.
- Høy troverdighet på antidoping, trass i langrennsskandaler.
- Mange ambassadører som ønsker forbundet vel.
- Svært stort engasjement blant ansatte.



Svakheter

- Kompleks organisasjon og beslutningsstruktur.
- Manglende klarhet og sammenheng mellom ansvar og myndighet
- Krevende å enes om prioriteringer. Spenninger mellom topp og bredde, samt mellom grenene.
- Lavere lojalitet til forbundet enn til gren.
- Svake finansielle resultater.
- Underinvestering i kompetanseutvikling.
- Statisk organisasjon og– lite fornyelse.
- Svakheter i administrative støttefunksjoner.
- Sitter med høy risiko gjennom eierskap i store arrangementer.
- Kretsstrukturen har variabel opplevd nytte for de ulike grenene



Muligheter

- Grenene har sterk merkevare.
- Mulig å mobilisere bredden enda mer.
- Potensiale for økt rekruttering gjennom rettet aktivitet.
- Utvikle sommersesongen.
- Stort økosystem av relasjoner og kontakter. Mye goodwill.
- “Strukturert” sport er i vekst.
- Potensial for å hente ut flere markedsinntekter gjennom TV-avtalen og bedre koordinering av grenenes markedsarbeid.
- Ta en større del av verdiskapningen som skjer i verdinettverkene, der utøvere, forbund, leverandørmarkedet, sponsormarkedet, mediehus og arrangører m.fl. tilfører hver sine verdier.



Trusler

- Vinteridrett er utsatt for klimaendringer og kortere sesonger.
- Nedadgående rekrutteringstall.
- Høy sensitivitet for feiltrinn (doping, konflikter, etc.) i media.
- Stor usikkerhet knyttet til evne / vilje til å utvikle organisasjonen.
- Finansieringsmodell for enkeltutøver kan uthule finansiell modell, Red Bull m.fl.
- Lavere lojalitet blant frivillige.
- Økt konkurranse fra andre fritidsaktiviteter.
- Høyere kostnader for å bli aktiv utøver, både nasjonalt og internasjonalt.

Faktainnhenting

Utvalget har sikret seg et solid informasjonsgrunnlag, både gjennom statistikk, intervjuer og bred involvering

- Øystein Dales faktagrunnlag fra NIF
- Intervju med en rekke nøkkelpersoner
- Spørreundersøkelse til skiklubbene
- Andre kilder, formelle og uformelle



Forbundet står overfor vesentlige utfordringer

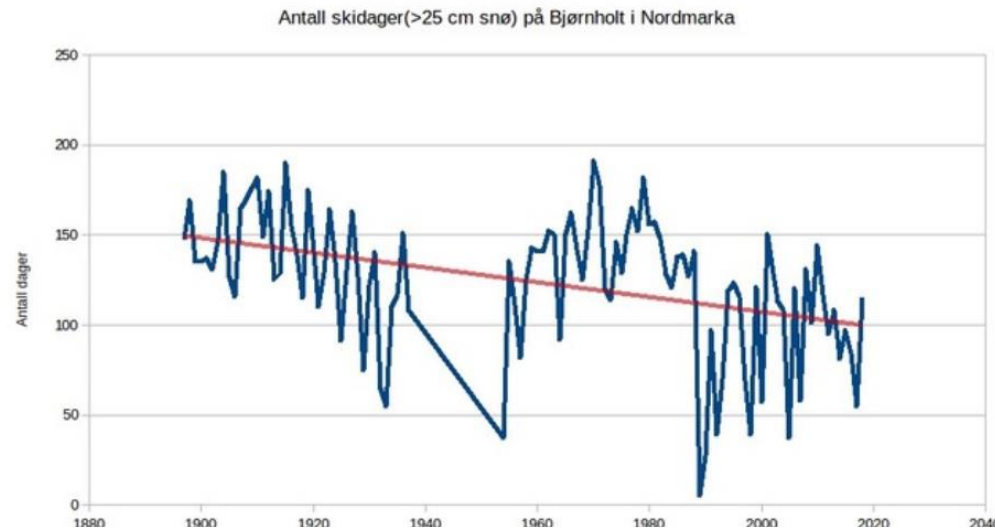
Kortere vintre, mer ustabile snøforhold og endringer i rekrutteringsgrunnlag

Aktivitetstallene i den organiserte skiidretten faller fra 2011 til 2018

Forbundets drift er sårbar og ikke finansielt bærekraftig

Organiseringen av forbundet er preget av tvetydige ansvarslinjer

Vintrene blir kortere



STOR VARIASJON: Antall skidager på Bjørnholt i Nordmarka fra 1897 til 2018 (NB:

Ingen data for perioden 1938-1953)

FOTO: METEOROLOGISK INSTITUTT

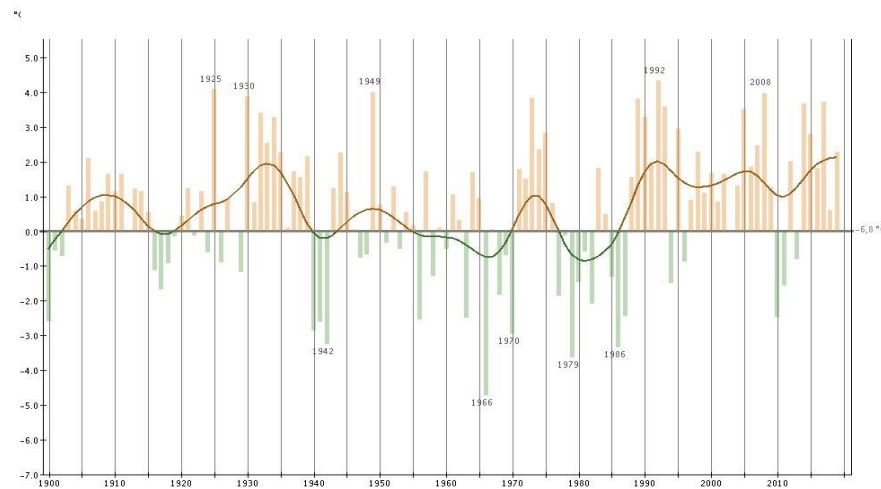
– Fra 1900 til 2000 var det i gjennomsnitt 120 dager med godt skiføre. Det var ganske stabilt i lang tid. Men de siste 30 årene har det bare vært rundt 80 sånne dager. Fram mot 2050 beregner vi at det kun vil være rundt 50, og i 2100 rundt 30 sånne dager med skiføre i gjennomsnitt i Nordmarka i Oslo, forteller Skaland.

ABC-nyheter, januar 2020

Antall skidager (>25 cm snø) på Bjørnholt

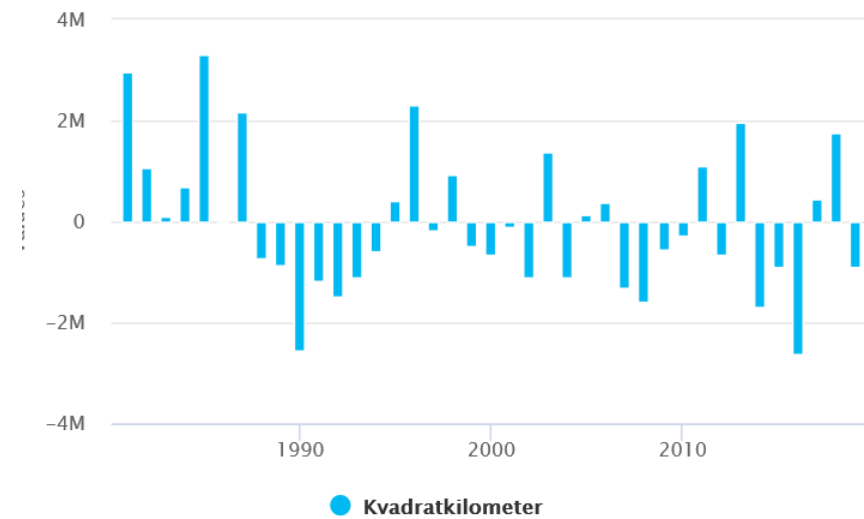
Snøforholdene mer ustabile, og vintrene kortere

Temperaturavvik fra normal (Norge – vinter)



Endringer i snødekke på Den nordlige halvkule

1981–2019 (gjelder mars/april)



NOAA

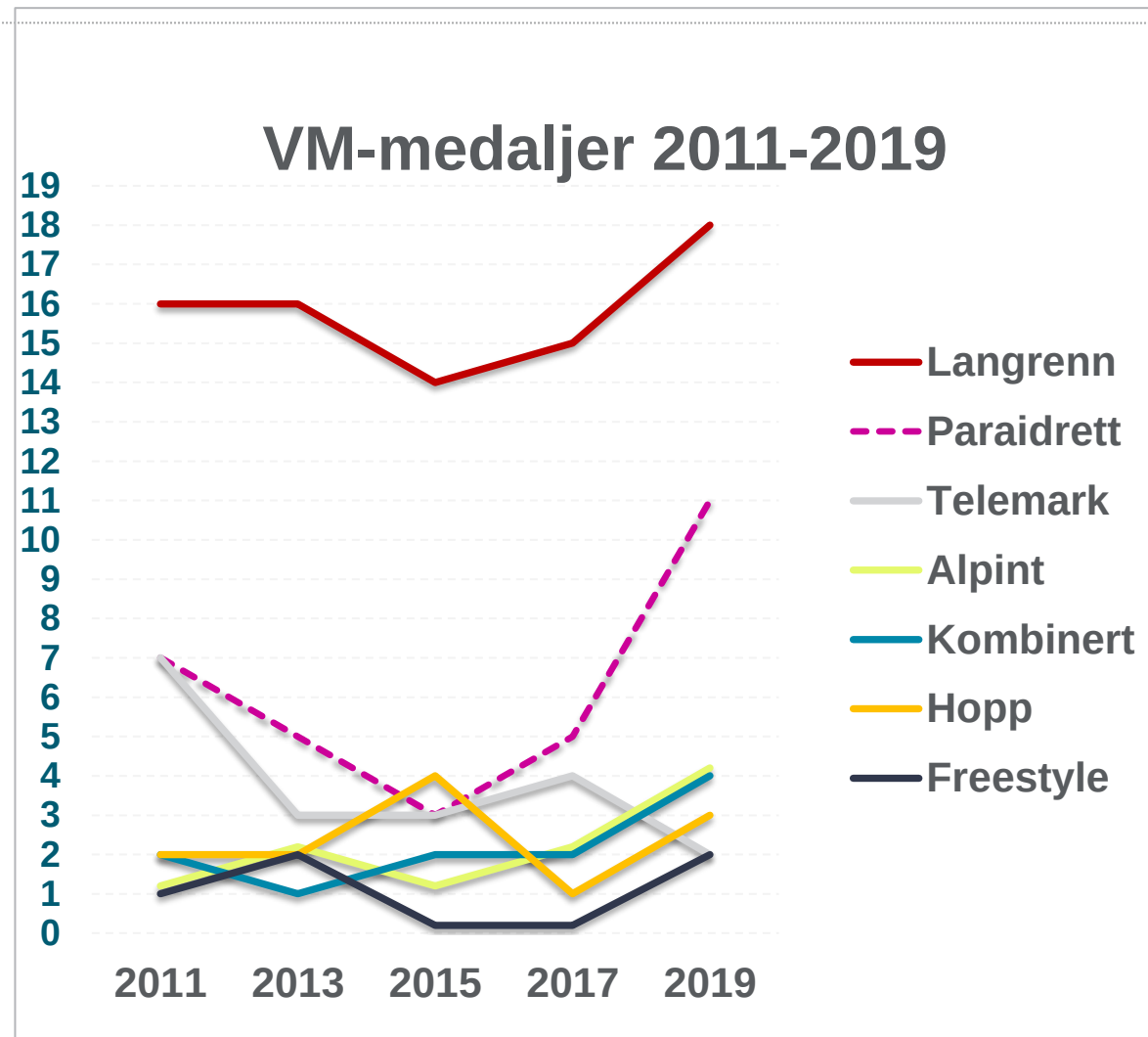
«Det er ikke mange dager med skiføre igjen i gamle Østfold fylke. Hvis vi går tilbake til 60- og 70-tallet var det adskillig flere dager hvor det var mulig å gå på ski i det området.»



Toppidretten er en formidabel suksesshistorie.

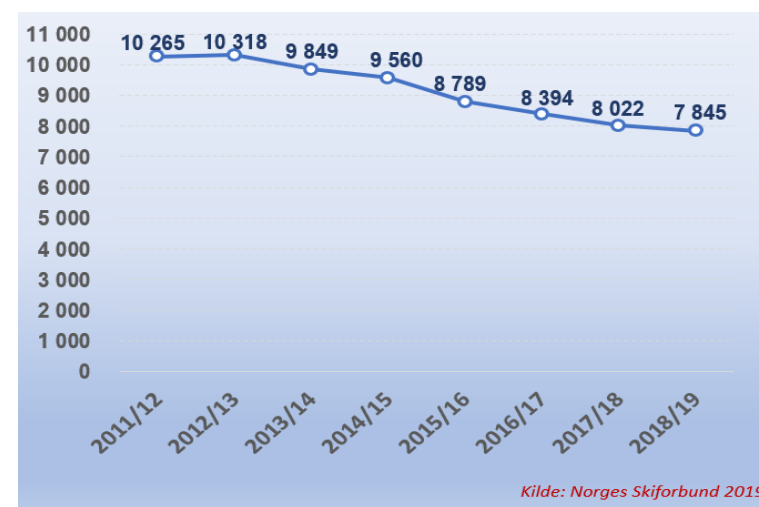
- Det er et høyt og stabilt nivå på toppidretten i de fleste grenene.
- I 2019 tok NSF 44 medaljer i verdensmesterskap.
- Langrenn og alpint har tatt hhv. 7 og 4 medaljer innenfor paraidrett.

År	2011	2013	2015	2017	2019
Medaljer	36	31	27	29	44

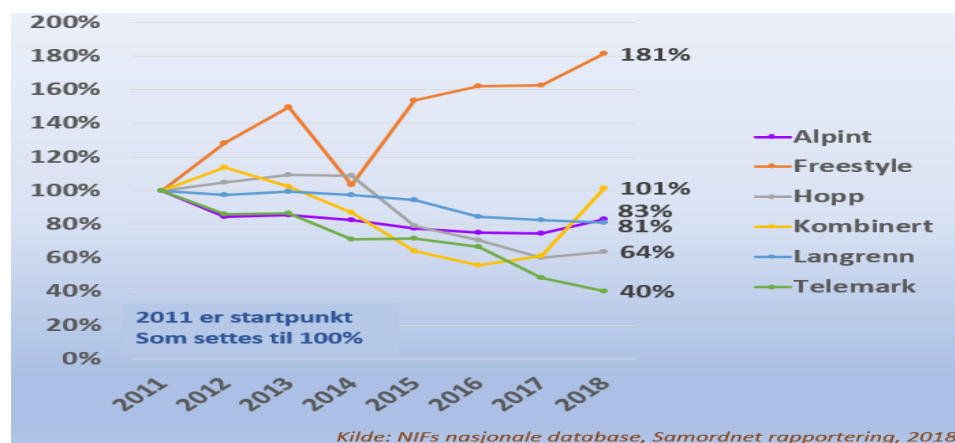


Aktivitetstall i den organiserte skiidretten viser et gjennomgående fall 2011 til 2018

År	Alpint	Freestyle/ Telemark	Hopp/ Kombiner t	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 %



Lisenser i de respektive skigrenene 2011-2018



Totalt antall skilisenser i Norges Skiforbund

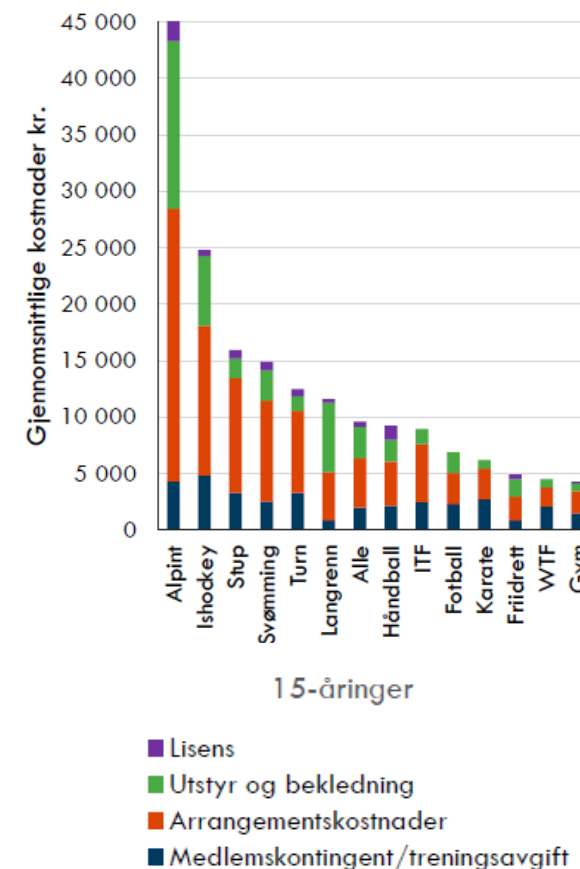
- Rekruttering til aldersgruppen 6-12 år er på ca. 78% av 2011-nivå.
- Skiidretten har hatt en nedgang på 19,4 % aktivitetsnivå siden 2011. I samme periode økte befolkningen i Norge økte med 9%.
- Aktivitetsnivået i norsk idrett økte i perioden 2011-2018 med 6,4%.

Prosentvis utvikling av aktive i grenene

Sosiale forskjeller gir konsekvenser for rekrutteringsgrunnlaget

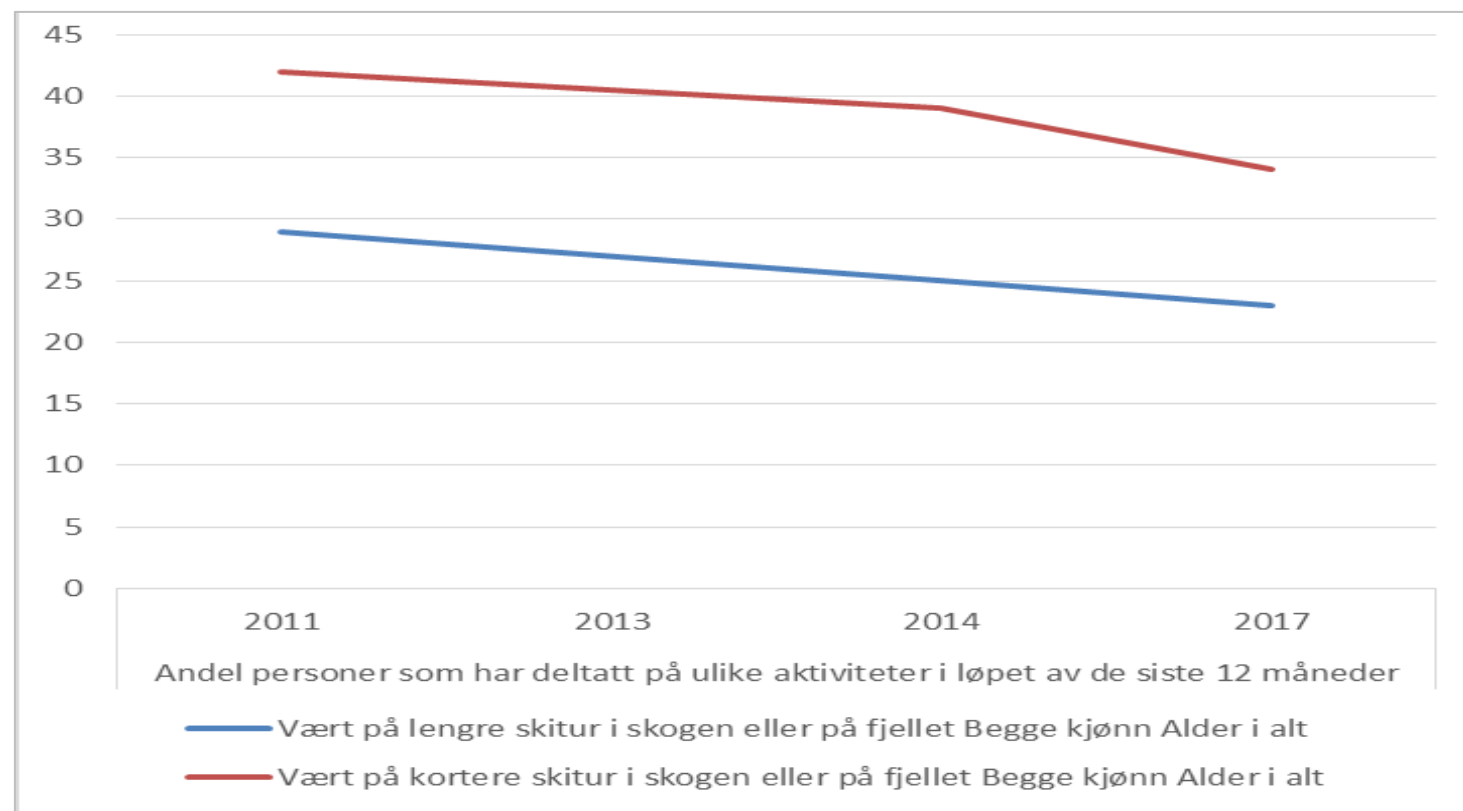
- For de med Husstandsinntekt på over 1 million går 77 % på ski, mens i husstander under 500.000 går kun 37% på ski.
- Økte krav til kompetanse- og utstyrsnivå gir høyere terskel for deltakelse
- Mer profesjonelle klubber basert i byene øker rekrutteringen, mens antallet som begynner for øvrig faller.

Blir ski i større grad en idrett for de som har midler og tilstrekkelige ressurser? – og mindre folkelig?



Kilde: Kulturdepartementet,
Oslo Economics 2020

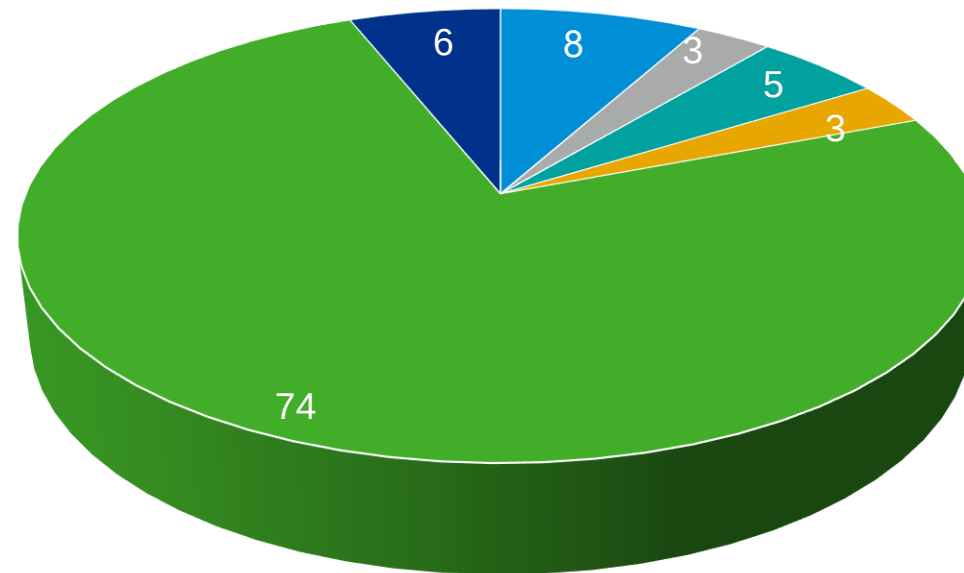
Aktivitetsfall også i den uorganiserte skiidretten



SSB: Gått på ski i løpet siste 12 måneder

Markedsinntekter finansierer aktiviteten i NSF

3/4 av budsjettet er finansiert gjennom markedsinntekter
(Tall er %-andel av budsjett)



- Offentlige Tilskudd
- Andre Tilskudd (FIS utstyrsmidler)
- Samarbeidsavtaler
- Egenandeler
- Lisenser
- Andre inntekter (momskomp.)

Grenene er i ulik grad selvfinansierte (2018-tall)

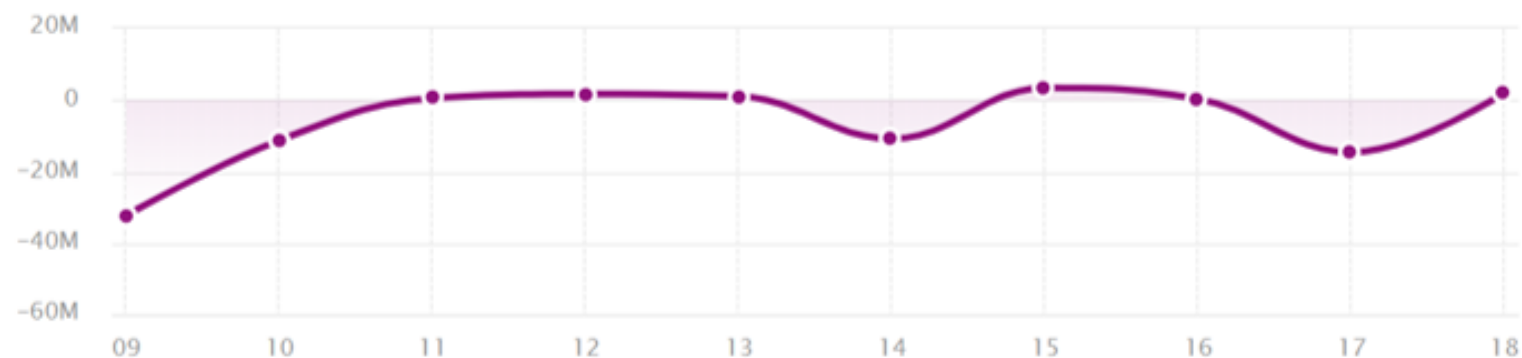
B18 - Mnok	Langrenn	Alpint	Hopp	Kombinert	Freestyle	Telemark
Sponsorinntekter	91%	75%	71%	66%	34%	29%
Offentlige midler	2%	3%	5%	14%	30%	52%
Fra politiske vedtak	0%	0%	0%	11%	20%	14%
Annet	7%	22%	24%	9%	16%	5%
Totale inntekter	100%	100%	100%	100%	100%	100%

B18 - Mnok	Langrenn	Alpint	Hopp	Kombinert	Freestyle	Telemark
Sponsorinntekter	68,6	39,1	20,9	8,6	2,2	1,0
Offentlige midler	1,8	1,4	1,4	1,8	1,9	1,8
Fra politiske vedtak	-	-	-	1,5	1,3	0,5
Annet	5,1	11,4	7,0	1,1	1,1	0,2
Totale inntekter	75,5	51,9	29,3	13,0	6,4	3,5

2018-tall

Forbundets drift er ikke finansielt bærekraftig

Figur 4 – ordinært resultat 2009-2018



Figur 5 – egenkapital 2009-2018

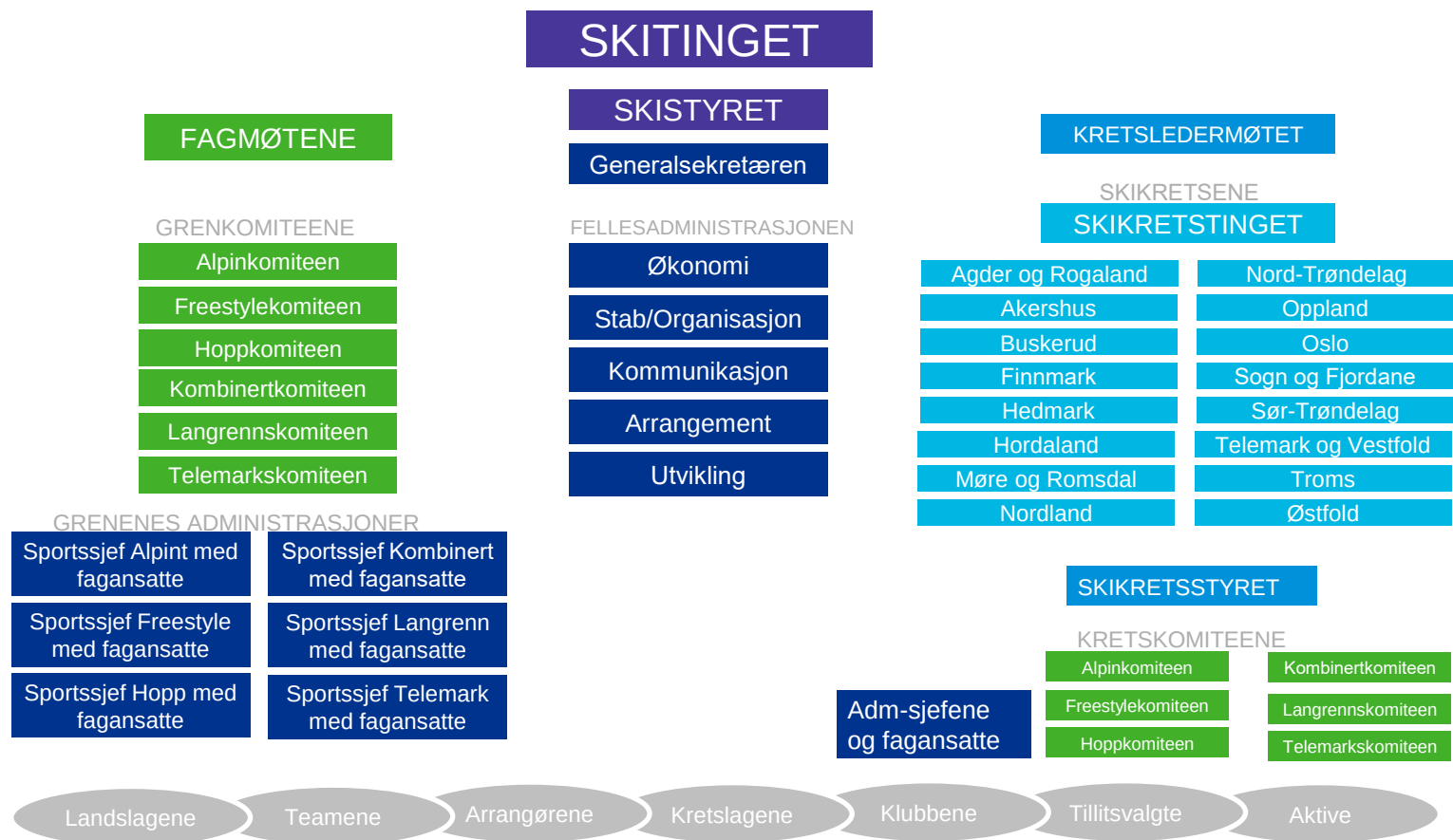




Agenda

1. Mandat og vurdering av mandat
2. Faktainnhenting
3. Analyse av nåsituasjonen
4. Forslag til endringer

Organiseringen er i utgangspunktet kompleks





Større risiko for å ikke nå budsjettene enn sannsynligheten for å overgå mål

- Gjentatte underskudd innebygd i systemet.
 - Det er ikke uvanlig at enkelte grener ikke innfrir budsjettmål
 - Uforutsette hendelser
 - Svikt i markedsinntekter i flere grener – optimisme ved budsjetteringstidspunktet
- Ingen policy for budsjettmål til å ivareta risiko (overskuddsbudsjettering)
- Risiko i tv- og arrangementsinntekter



Organisasjonens mål drar i ulike retninger

Norges Skiforbund skal få til mye på én gang.

- Både utvikle og lykkes i toppidrett internasjonalt, og samtidig understøtte rekruttering og bredden
- Håndtere og samordne grener av ulik størrelse og med ulikt utgangspunkt
- Både samarbeide på tvers av grenene om felles tiltak og konkurrere om midler, oppmerksomhet og sponsorer
- Leve opp til høye krav for profesjonalitet og kommersiell tenkning, samtidig som frivilligheten skal dyrkes og ivaretas.

Mange i forbundet er mest opptatt av én av dimensjonene
– få har som oppgave å ivareta helheten



Flere har identifisert risikoen i virksomhetsstyringen

GS har ansvar overfor styret, uten myndighet over sportssjefer og grener.

Deloitte.

Utydelig definerte risikoeiere, som heller ikke har tilstrekkelig myndighet og ansvar.



Grenene har insentiver til overforbruk, fordi forbundet samlet bærer risikoen.



Utvalgsarbeidet

Organiseringen er preget av iboende motsetninger.

- Grenkomiteene har helhetlig ansvar –herunder økonomi -for egen gren i henhold til lov og delegasjon.
- GS som øverste daglige leder har det administrative ansvaret for alt personell og samlet økonomi i forbundet.
- Å ha begge prinsippene tilstede i samme virksomhet er å legge til rette for ansvarsfraskrivelse, tvetydighet og «pekelek».
- Utfordringen speiles i skistyret, hvor 6 medlemmer sitter gjennom å representere egen gren, og dermed i praksis i dobbeltroller

Styresammensetningen blir dermed preget av partsrepresentasjon, og reduserer styrets mulighet til å *handle uavhengig særinteresser og å ivareta helheten*

Skistyrets størrelse og sammensetning er særegent

- Skistyrets størrelse har vært en gjenganger i intervjuer
- Størrelsen gjør det krevende å diskutere en sak dypt
 - Mer krevende å få til beslutninger som ikke er «minste felles multiplum» med et så stort antall mennesker
 - For stort til å fungere godt som et strategisk og utviklende styre
 - Teknisk utfordring å gjennomføre med så mange deltakere
 - Liten taletid – lett å «melde seg ut»
- «Forhandlingsbeslutninger» ivaretar sjelden helhet - - gode vilkår for å fremme særinteresser
- Dobbeltrolle kan svekke kontrollfunksjonen
- Halvparten «utpekes» av andre organer enn Skitinget

Opprydning i ansvar og myndighet er avgjørende

- Et styringsdyktig forbund må ha entydig og avklart i alle organisasjonsledd hvilken myndighet og ansvar som ligger til de ulike rollene
 - Eksempelvis innen *personal, økonomisk styring* og *juridiske* forhold
- Krav og forventninger fra myndigheter og omgivelser må møtes med avklart opplevd og reell myndighet og ansvar
- En tydeligere, ryddig og forutsigbar fullmaktstruktur vil også skape grunnlag for en enda mer konstruktiv samhandling i organisasjonen.

Opprydning i ansvar og myndighet er avgjørende

Gjennom arbeidet er det avdekket at den aller vesentligste forbedringen skiforbundet må gjøre er å bygge styringen på det helt grunnleggende premisset:

**Den som er gitt ansvaret
må også ha myndigheten**



Agenda

1. Mandat og vurdering av mandat
2. Faktainnhenting
3. Analyse av nåsituasjonen
4. Forslag til endringer

Utvalgets fem anbefalinger

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



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

- Rekruttering og sportslig utvikling skal ha øverste prioritet
- Økt tilrettelegging for kretsene til å arbeide mer med utviklende aktiviteter framfor administrative oppgaver.
- Øke direkte kontakt mellom grener og kretser.
- Anleggsutvikling er en avgjørende oppgave og bør prege dialogen mellom klubb-krets-grenkomitéer og skistyret.
- Grenene har ulike behov – også for kretsoverskridende organisering
 - For å være relevante for alle grenene må kretsene derfor bidra til å legge til rette for relevant organisering

2. GK har ansvaret og myndighet i den enkelte gren, innenfor rammer som er trukket opp av lov og styrevedtak

- Grenkomiteen er ansvarlig for å utvikle sporten
 - Utvalget vil spesielt peke på at grenledelsen må ta et større utviklingsansvar overfor krets og klubb for bredde og rekruttering
- Grenkomiteen utarbeider handlingsplan og budsjett som skal godkjennes av Skistyret. Innen rammene står grenene fritt til å styre egen drift
- Det er fortsatt viktig at grenene stimuleres til å utvikle egne inntekter og til god finansiell styring
- Utvalget anbefaler at det lages gode rutiner for drøfting og oppfølging av handlingsplan, økonomi og andre forhold mellom den enkelte gren og Skipresident/generalsekretær

3. Skistyret reduseres fra 14 til 9 personer

- Utvalgets flertall foreslår at styret blir på ni medlemmer - to færre fritt valgte styremedlemmer og to færre grenkomiteledere.
 - Ett medlem foreslår å opprettholde styret som i dag
- Grenkomitelederne for langrenn, alpint, hopp og kombinert får plass i styret, og det er et styreansvar at øvrige grener blir hørt
- Skiforbundet må være nøye med å unngå at dobbeltroller reiser spørsmål ved kontrollfunksjonen styret har.
- Ansattes styreplass erstattes av styrket samarbeidsorgan mellom generalsekretær/president og ansatte

4. GS er daglig leder for hele NSFes administrasjon, og står ansvarlig overfor Skistyret som høyeste rangerte tilsatte

- Etter NSFes lover er generalsekretæren Skiforbundets øverste administrative leder og foresatt for alle ansatte.
- Prinsippet i denne lovbestemmelsen legges til grunn for retningslinjer og delegert myndighet til andre roller og ledd i organisasjonen.
- GS er underlagt og rapporterer til Skistyret.
- Ved avvik fra budsjettrammer, andre styrevedtak og vedtatte retningslinjer skal GS ha ansvar for, og myndighet til, å sikre at tiltak iverksettes. Dette gjelder overfor alle ledere, herunder sportssjefene

5. Finansieringsprinsippene bør forenkles

- Utvalget anbefaler en gjennomgang av finansieringsprinsippene i organisasjonen for fellesadministrasjonen, kretsadministrasjon og grenene.
- Prinsippene for finansiering av aktivitet skal være transparente, knyttet til hvor mye enkelte ledd bidrar med og blir tildelt.
- Utvalget anbefaler en mer direkte kobling mellom utvikling av «produktene» og verdiskapning, altså at det i større grad stimuleres til at man sitter igjen med mer av den verdien man selv skaper, hvor den skapes.