

## Organisasjonsprosjektet, etter Skitinget i Bodø 2024. Delprosjekt 2; Et bærekraftig skidemokrati.

### 1. ORGANISERING: MEDLEMMER, MANDAT OG ARBEIDSFORM

Organisasjonsprosjektet gjør en «total gjennomgang av Skiforbundet som organisasjon», etter bestilling fra Skitinget. Det ble nedsatt tre delprosjekter.

Vedtatt på Skitinget juni 2024:

- Skitinget pålegger skistyret å opprette et organisasjonsutvalg som gjør en total gjennomgang av skiforbundet organisasjon. Utvalget skal være bredt sammensatt med medlemmer både fra egen organisasjon, men også medlemmer utenfra.
- Skistyret må oppnevne et utvalg innen 1. september 2024. Det gjennomføres et ekstraordinært ting digitalt våren 2025 som minimum behandler sak om styresammensetning og ansvarsfordeling mellom grener, kretser, komiteer og skistyret.

Medlemmer av Delprosjekt 2 er:

Ingrid Heggebø Lutnæs, <i>leder</i>	Kretsleder Oslo
Torbjørn Mæhlumsveen	Kretsleder Sør-Trøndelag
Sveinung Karlsen	Skistyret
Sigrid Snuggerud	Skistyret
Yngve Thorsen	Nestleder langrennskomiteen
Erik Solberg	Kretsleder Akershus
Torbjørn Skogstad	Grenkomiteleder langrenn
Lene Faraasen	Kretsleder Hedmark
Stig Aambø, <i>prosjektassistent</i>	Administrasjonssjef Møre og Romsdal

Mandat for Delprosjekt 2 Et bærekraftig skidemokrati, vedtatt av Skistyret 29.10.2024:

For behandling i Skistyret, vurdere og foreslå mulige endringer med utgangspunkt i følgende spørsmål der målet er å styrke organisasjonens evne til å støtte opp om skiklubbene i tråd med deres ønsker og behov, og å optimalisere/effektivisere deres arbeid med aktivitet og rekruttering, samt bedre organisasjonens evne og mulighet til effektivt å fatte nødvendige beslutninger i ekstraordinære situasjoner:

- Kan vi slå sammen kretser og danne regioner, og hvordan påvirkes i så fall Skitingets sammensetning?
- Hva med forpliktende samarbeid mellom kretser som reduserer driftskostnadene samlet sett?
- Hvordan påvirkes ansvarsfordelingen på et overordnet nivå mellom kretser og øvrige deler av organisasjonen ved en eventuell sammenslåing av kretser eller ved andre endringer i kretsstrukturen, og er det eventuelle klargjøringer og endringer i kretsenes relasjon til øvrige deler av organisasjonen som bør gjøres uavhengig av organisatoriske endringer?

Strategien 2024 – 2028 har fire innsatsområder og vårt mandat treffer innsatsområdet *Mangfold og rekruttering*, *Arrangement og anlegg*, *Ansvarlighet og utvikling*.

Innsatsområder og overordnede mål:			
Et helhetlig perspektiv på Skiglede for alle - i bredde, topp og for alltid – betyr at vi innenfor våre fire innsatsområder sammen skaper aktivitet og iverksetter tiltak i alle ledd som vil:			
Mangfold og rekruttering	Arrangementer og anlegg	Utøvere og rollemodeller	Ansvarlighet og utvikling
<p><b>1.</b> Senke økonomiske barrierer for deltagelse og motvirke utenforskap slik at skiidretten spiller mangfoldet i Norge.</p> <p><b>2.</b> Gjøre det mulig for klubbene å rekruttere enda flere barn og unge, og ivareta alle som er medlemmer for å hindre frafall.</p> <p><b>3.</b> Synliggjøre organisasjonens (forbund, krets og klubb) betydning for folkehelsen og den samfunnsmessige relevansen og betydning av at vi er 1,8 millioner skientusiaster.</p>	<p><b>4.</b> Modernisere og utvikle kompakte og helårs hverdags- og rekrutteringsanlegg nær folk.</p> <p><b>5.</b> Engasjere og motivere ski-Norges grunnfjell og bredde, i et samarbeid mellom forbundet sentralt, gren, krets, klubb og samarbeidspartnere.</p> <p><b>6.</b> Sette arrangører og anlegg i stand til å gjennomføre attraktive og nyskapende nasjonale og internasjonale konkurranser og mesterskap.</p>	<p><b>7.</b> Utvikle reisen fra klubb til landslag som den helhetlig beste for talentene – og opprettholde landslaget som det best stedet å trene og konkurrere for verdensenerne.</p> <p><b>8.</b> Legge til rette for livslang frivillig deltagelse i skiidretten på alle nivåer og i alle funksjoner.</p>	<p><b>9.</b> Styrke samhandlingen om felles prioriteringer og ekstern/intern kommunikasjon.</p> <p><b>10.</b> Sikre en ansvarlig økonomistyring i alle ledd der det prioriteres til det beste for organisasjonens økonomi med balanse mellom bredde og topp.</p> <p><b>11.</b> Utvikle, og ved behov omstille, vår organisasjons- og forretningsmodell i takt med vår økonomi og samfunns-, markeds og teknologiutviklingen for å sikre mest mulig aktivitet i hele ski-Norge.</p> <p><b>12.</b> Kutte klimautslipp og sikre ansvarlig natur- og ressursbruk innen skisporten.</p> <p><b>13.</b> Bidra til at skisporten internasjonalt utvikler seg på en bærekraftig måte.</p>
Felles overordnede nøkkelindikatorer for hele organisasjonen som måler innsats, effekt og resultat			
Strategier/handlingsplaner/ krets, gren og fellesfunksjoner			

### Arbeidsform:

Det er forutsatt at arbeidet skal skje ved bruk av interne ressurser og utarbeidede rapporter, samt innspill fra relevante personer for å belyse problemstillinger. Delprosjekt 2 har gjennomført møter på teams og et fysisk heldags-møte på Ullevål i perioden fra slutten av oktober til 14. mars. Delprosjekt 2 har sett behovet for å ha samtaler med ressurspersoner for innspill til arbeidet.

- Tidligere admsjef Akershus / Østfold skikrets, Thor Gjelsvik,
- Tidligere leder av Kretsutvalget etter Hildrum-rapporten, Pål Angell Bergh,
- Arbeidsutvalget for administrasjonssjefene, Ellie Lein, Bjørn Bruvold og Petter Furseth,
- Leder av rekrutteringsavdelingen i NSF Sven Håkon Kulbeck.

## 2. BAKGRUNN, HISTORIKK, RELEVANT UNDERLAGSMATERIALE

Det har tidligere vært gjort utredninger om organisering av Norges Skiforbund. Det ligger i mandatet at det ikke skal iverksettes nye utredninger, men legge til grunn det som har vært gjort tidligere og som gir gode faktagrunnlag.

- Arbeidsgruppe nedsatt på kretsledermøtet, *Kretslederutvalget 28.2.2018*
- Skitinget 2018, nedsatt et utvalg som skulle se på organiseringen, *Organisasjonsutvalget* med Alf Hildrum som leder. Organisasjonsutvalget leverte sin innstilling 9.3.2020. Organisasjonsutvalgets rapport ble behandlet i skistyret mai 2020.
- Med bakgrunn i rapporten ble det i juni 2020 nedsatt et utvalg med kretsleder Pål Angell Berg som leder, *Kretsutvalget*. Oppfølging av Kretsutvalgets rapport ble behandlet i skistyret 24.11.2020
- KPMG sin rapport som grunnlag for omorganiseringen av fellesfunksjonene med en omfattende analyse av virksomhetens behov (2019)
- Notat om roller og ansvar (2023)
- Styreinstruksen (2024)
- Grenkomiteinstruksen (2022)
- NSF's lov (2024)
- Strategi 2024-2028 (2024)
- Aktuelle Skitingsaker (2024)

## 3. ANALYSE

### 3.1. INNLEDNING

Målet er å styrke organisasjonens evne til å støtte opp om skiklubbene i tråd med deres ønsker og behov og å optimalisere/effektivisere deres arbeid med aktivitet, rekruttering og utvikling, samt bedre organisasjonens evne og mulighet til effektivt å fatte nødvendige beslutninger i ekstraordinære situasjoner. Delprosjekt 2 har gjennom diskusjoner vurdert hva som gjennom en effektivisering av administrasjonen vil gi muligheter til økte aktivitet. Delprosjekt 2 legger til grunn at vurderingen ikke skal vurderes i lys av en økonomisk gevinst for Norges Skiforbund, men se hvilke muligheter som ivaretar strategiens mål for ansvarlighet og utvikling. Organisasjonen må tilpasse seg utviklingen i samfunnet.

### 3.2. MEDLEMMER OG AKTIVITETSTALL

Norges Skiforbund er en medlemsbasert organisasjon og det er per 31.12.2023, 110 936 registrerte medlemmer fordelt på 1 028 skiklubber og 16 skikretser.

Skikretser	2021		2022		2023	
	Antall klubber	Antall aktive	Antall klubber	Antall aktive	Antall klubber	Antall aktive
<b>Agder og Rogaland</b>	70	5273	69	4 884	74	<b>5 217</b>
<b>Akershus</b>	72	12378	71	11 790	72	<b>11 793</b>
<b>Buskerud</b>	77	7173	77	7 557	75	<b>7 346</b>
<b>Finnmark</b>	35	2891	36	2 837	34	<b>2 571</b>
<b>Hedmark</b>	76	7665	74	6 797	73	<b>6 330</b>

<b>Hordaland</b>	58	5300	52	4 132	49	<b>4 251</b>
<b>Møre og Romsdal</b>	70	5351	69	5 319	73	<b>5 482</b>
<b>Nord-Trøndelag</b>	77	8050	77	7 913	78	<b>7 352</b>
<b>Nordland</b>	71	4404	74	4 449	71	<b>4 286</b>
<b>Oppland</b>	89	9490	88	9 110	85	<b>9 507</b>
<b>Oslo</b>	40	14950	40	16 122	37	<b>15 259</b>
<b>Sogn og Fjordane</b>	43	3551	41	3 414	39	<b>3 385</b>
<b>Sør-Trøndelag</b>	86	17131	87	17 075	84	<b>16 547</b>
<b>Troms</b>	65	5009	74	4 890	74	<b>4 953</b>
<b>Vestfold og Telemark</b>	93	5753	84	5 435	83	<b>5 134</b>
<b>Østfold</b>	27	1603	27	1 835	27	<b>1 523</b>
<b>TOTALT</b>	<b>1093</b>	<b>115 972</b>	<b>1049</b>	<b>113 559</b>	<b>1028</b>	<b>110 936</b>

6 934 er gjennomsnittlig antall skiløpere per krets i Norge i dag.

### Aktivitetstall – gren 2022 og 2023

<b>Gren</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Endring</b>
Alpint	15 072	15 276	1,35 %
Freestyle	5 070	5 098	0,55 %
Hopp	3 267	3 247	-0,61 %
Kombinert	1 294	1 374	6,18 %
Langrenn	87 498	84 080	-3,91 %
Randonee	731	1 179	61,29 %
Telemark	627	652	3,99 %
<b>TOTALT</b>	<b>113 559</b>	<b>110 936</b>	<b>-2,31 %</b>

Med unntak av de to store grenene langrenn og alpint er de øvrige grenene på størrelse med eller betydelig mindre enn en middels stor skikrets, målt i antall utøvere.

Av en medlemsmasse på 110 936 skiløpere har 101 utøvere signert landslagsavtale med skiforbundet (2024-2025). I Norges Skiforbund er det 160 ansatte fordelt på 142 årsverk, dette inkluderer både faste og midlertidig ansatte. Av disse 160 ansatte er 15 ansatt ute i kretsene, tilsvarende 14,6 årsverk (administrasjonssjefer) og 11 ansatte, tilsvarende 8,3 årsverk (SKU). Det utgjør 14,6 + 8,3 årsverk i Norges Skiforbund, som sammen med flere hundre frivillig årsverk forvalter, drifter og utvikler over 1 000 skiklubber og mer enn 110 000 medlemmer.

Delprosjekt 2 mener det ikke er grunnlag for å redusere bemanningen i kretsene. Antall «hoder og hender» med dagens organisering må opprettholdes. Men Delprosjekt 2 ønsker å se om en effektivisering/ stordrift innen noen av ansvarsområdene ved kretskontorene kan friggi tid for administrasjonssjefene for å styrke deres arbeid mot aktivitet, rekruttering og utvikling.

Vi har i arbeidet fått innsikt i SKU, og hatt møte med leder av Rekrutteringsavdelingen. Vi mener det er nødvendig å se på SKU i denne sammenhengen da SKU er en vesentlig del av bredde og rekrutteringsarbeidet, og som påvirker organiseringen og organisasjonen for øvrig. Det gjøres aktivitet og rekruttering flere steder i organisasjonen.

### 3.3 ADMINISTRASJONSSJEFENES OPPGAVER

Administrasjonssjefene følger et felles års-hjul med ansvarsområder. Men kretsenes egenart, administrasjonens kompetanse, størrelse, geografi, og omfang av grener får betydning for hvor mye tid som brukes til ren administrasjon og hvor mye som brukes til aktivitet og direkte rekrutterings- og utviklingsarbeid i klubbene. Kretsenes handlingsplan, arbeidet for kretsstyret og grenkomiteene, samt bestillinger og forventninger fra klubbene i alle grenene til kretskontoret er med og styrer arbeidsoppgavene.

Opgaver omhandler:

Aktivitetsskapende bistand, og rekrutteringstiltak (samlinger, skirenn mm), administrasjon av team og lag tilknyttet kretsen, personalansvar for kretsens trenere, kompetanseutvikling i klubb gjennom trenerkurs, klubbutvikling, utviklingsarbeid i tråd med kretsens handlingsplan, informasjonsarbeid, sosiale medier, håndtere IT verktøy, idrettsregistrering, medlemservice for klubber og aktive medlemmer, budsjett og regnskapsarbeid, sekretariat for skikretsstyret, komiteer og utvalg, terminlistearbeid, samarbeid med relevante aktører, markeds- og inntektsbringende arbeid, støtte til klubbene i deres administrative arbeidet, anleggsutvikling. Listen er ikke uttømmende.

Opgaver og forventninger er formidable og derav blir det nok stort spenn i feltet da det neppe er mulig å fylle alle disse oppgavene for en person.

Kretsadministrasjonen har ansvar for å serve både bredde og rekrutteringsarbeid i gren og toppidrett. Rekruttering inn til skiidretten blir viktigere fremover, vi må komme tett på klubbene og kretsene, og arbeidet som skjer i kretsene er en viktig faktor for å lykkes. Det er inntil syv grener i hver krets, og det er krevende å serve og følge opp alle grenene innenfor rekruttering.

På Skitinget i Bodø 2024 la skistyret frem, basert på drøftinger i Y-utvalget følgende definisjon av bredde- og rekrutteringsarbeidet:

#### **Bredde:**

*Bredde er skiaktivitet for flest mulig, både organisert og egenorganisert, uavhengig av ferdighetsnivå, alder, utstyrstype eller ambisjoner om toppidrettsprestasjoner. Klubbene og frivilligheten er selve fundamentet for all breddeaktivitet, også ofte den egenorganiserte ved klubbens eller ulike foreningers tilrettelegging og anlegg nær der folk flest bor. Målet med breddeidrett er å fremme fysisk aktivitet, helse, sosial deltakelse og livslang skiglede. Sentralt for bredden er å bevare skigleden for flest mulig, lengst mulig. I tillegg er breddeaktivitet en arena for å rekruttere frivillige til innsats i vår organisasjon (klubb, krets og forbund), som vi er helt avhengig av.*

*Den egenorganiserte skiaktiviteten drives side om side med den organiserte, og for f.eks langrenns del er den ofte tilrettelagt av klubbene med lokalanlegg og løyper som er tilgjengelige for alle skientusiaster. For oss i Skiforbundet er det viktigste at en bevarer skigleden! Om en er organisert eller egenorganisert er underordnet, men som medlemsorganisasjon vil vi alltid arbeide for å fremme verdien og betydningen av medlemskap.*

#### **Rekruttering:**

*Rekruttering er å arbeide for at flest mulig, uavhengig av alder og ferdighetsnivå, melder seg inn i en skiklubb for å bli med på aktiviteter og konkurranser. Det er også å få nye mennesker til å*

*oppdage skigleden slik at grunnfjellet vokser. Sentralt for rekruttering er å senke økonomiske barrierer for deltagelse og motvirke utenforskap slik at skiidretten speiler mangfoldet i Norge.*

En vesentlig del av både bredde- og rekrutteringsarbeidet ligger til kretsene og klubbene i Norges Skiforbund.

### 3.4. SKU, PLASSERING I ORGANISASJONEN OG ROLLER

Grenene eier bredde og rekruttering. SKU er viktige aktivitetsmotivatorer i klubbene. SKU skal bidra til aktivitet og rekruttering innenfor alle grenene. SKU forholder seg til rekrutteringsavdelingen i Norges Skiforbund som de organisatorisk hører innunder, og til administrasjonssjefene ute i krets. Det er Norges Skiforbund som har arbeidsgiveransvaret. Kretsene styrer SKU gjennom handlingsplanene sine.

Delprosjekt 2 mener at SKU sin organisatoriske tilhørighet bør tydeliggjøres. Ansvar for rekruttering ligger til gren og da synes det unaturlig at SKU organisatorisk forholder seg til en rekrutteringsavdeling.

### 3.5. ALTERNATIVER

Delprosjekt 2 har identifisert fire alternativer for organisasjonen i tråd med mandatet. Organisasjonen må gjøre endringer for å optimalisere rekruttering og aktivitet, samt møte de utfordringene Ski-Norge står overfor i dag. Vi er enig i at kretsapparatet, det desentraliserte apparatet må styrkes. Spørsmålet er hvordan det best kan løses.

- Beholde kretsene slik det er i dag, (nullalternativ)
- Slå sammen kretser, eventuelt bygge regioner
- Formalisere samarbeid mellom kretser
- Styrke kretsapparatet, på sikt

### 3.6. BEHOLDE KRETSENE SLIK DET ER I DAG, INGEN ENDRING

Som følge av Organisasjonsutvalgets rapport og med oppfølging fra Kretsutvalget, så er det kommet frem behov for endringer blant annet for å styrke aktivitet og fremme en mer bærekraftig organisasjon. Det er alltid rom for forbedringer. Noe er iverksatt som følge av det arbeidet som er gjort, blant annet opprettelse av SKU og fagteam.

Rapporten påpekte to hovedutfordringer i forbundet;

1. Behov for økt innsats på rekruttering
2. Behov for mer samhandling mellom grener og kretser

Det ble i regi av anleggsgrådgiver nedsatt et arbeidsutvalg med rekrutteringsansvarlige fra grener og administrasjonssjefer for å finne frem til sammensetning og innsatsområder for ulike fagteam.

Imidlertid er det nå, selv med opprettelsen av fagteam og SKU, en forventning om et skiforbund som kan møte fremtidige utfordringer og at det må vurderes å gjøre endringer for å styrke kretsene, klubbene og organisasjonen.

### 3.7. SLÅ SAMMEN KRETSE, EVENTUELT BYGGE REGIONER:

Det er en forutsetning for sammenslåing av kretser at det er et vedtak på kretsting, jf NSF's lov § 44 (3) *Skistyret treffer beslutning om sammenslåing av kretser etter at dette er vedtatt i kretstinget i de berørte kretsene*. En sammenslåing er ihht loven basert på et ønske fra kretsene selv.

Den lokale kunnskapen til skikretskontorene er en viktig faktor for å hjelpe klubbene med rekruttering, arrangement og nødvendige kompetansetiltak. Det gir muligheter for tettere samarbeid mellom krets og klubb som vil kunne ha en stor verdi for bredde- og rekrutteringsarbeidet både i klubber og i grener. Personlig nettverk og nærhet til klubbene trekkes frem som en suksessfaktor for aktivitetsstimulering og rekruttering av det frivillige apparatet. I tillegg til det inntektsbringende arbeidet.

En sammenslåing av to eller flere kretser, vil på den annen side effektivisere det administrative leddet for de oppgavene som ligger til rette for dette. Å effektivisere administrative oppgaver vil kunne frigjøre ressurser til å styrke arbeidet med aktivitet og aktivitetsutvikling og bredde- og rekrutteringsarbeid. En sammenslåing betyr nødvendigvis ikke samlokalisering i regioner. En fordel med å slå sammen kretser til regioner er stordriftsfordeler med aktivitet og utvikling, samt samling av større miljøer for utøvere.

Sammenslåing av kretser vil kunne føre til større skirenn, men potensielt færre skirenn, aktiviteter og samlinger nær der du bor. Det er imidlertid pekt på at i store geografiske områder kan dette løses ved en soneinndeling, spesielt for de yngste, for å opprettholde aktivitet innenfor rimelig reiseavstand. Sonerenn vil derimot ikke erstatte statusen og motivasjonen som det krets- og regionale renn gir. Dersom større kretser/regioner opprettes, må det ikke føre til økte administrative kostnader for å dekke et større geografisk område, eller store reisekostnader for utøvere/ foreldre. Det vises blant annet til erfaringer fra håndball som etter regionaliseringen har opprettet stillinger i kretsene igjen.

Ved en sammenslåing av kretser vil vi også kunne miste frivillige/tillitsvalgte. Idretten er avhengig av frivilligheten og ved vurdering av sammenslåing må dette være en vesentlig del av vurderingen.

Fra administrasjonen i Agder og Rogaland skikrets har vi fått opplyst følgende: *Rogaland, Vest-Agder og Aust-Agder skikretser dannet en region i 2007. Her var «lokkemiddelet» kr. 750 000 fra NSF. Erfaringer fra nye Agder og Rogaland skikrets er delte. De anbefaler ikke å regionalisere, men heller se på forpliktende samarbeid. En region blir veldig stor, og en mister nærhet og dialog med klubbene, som er veldig viktig for rekrutteringsarbeidet. De mistet også mange av deres tillitsvalgte/ ildsjeler. Regionaliseringen har slått positivt ut på tilbudet til de beste utøverne, med mange sterke nasjonale resultater. Men aktivitetstallene i regionen (Samordnet Rapportering) er halvert etter sammenslåingen.*

Oppsummert anbefaler ikke Delprosjekt 2 en sammenslåing av kretser og bygge regioner nå.

Selv om en sammenslåing ikke anses som aktuelt i dag, bør vi ikke utelukke en sammenslåing av kretser på sikt da samfunnsutviklingen kanskje vil føre oss i den retningen. Dette bør imidlertid ikke være drevet av et ønske om kostnadsbesparelser, men snarere en strategi for å samle kompetanse og styrke utviklingen av kretsene på flere områder. En større enhet kan gi økte ressurser til klubbutvikling, mer målrettede tiltak for rekruttering og bedre støtte til klubbene i deres arbeid. Ved å forene krefter kan vi legge bedre til rette for en mer helhetlig utvikling av



skiidretten i regionene. Større miljøer kan gi bedre sportslige utviklingsmuligheter, særlig for junior- og seniorutøvere, og redusere sårbarheten for klubber med få aktive utøvere. Samtidig vil en samling av ressurser og fagkompetanse kunne gi økt kapasitet til å støtte klubbene i deres arbeid, både administrativt og gjennom økt aktivitetstilbud. De kretsene som allerede samarbeider i dag, oppfordres derfor til å se nærmere på hvilke synergieffekter som kan oppstå ved å jobbe enda tettere sammen. Ved å ta små, strategiske steg i riktig retning, kan man gradvis utvikle samarbeidet og legge grunnlaget for en mer samlet og fremtidsrettet organisering av kretsene.

### 3.8. FORMALISERE SAMARBEID MELLOM KRETSE

En løsning for kretsene kan være mer formalisert samarbeid. I dag samarbeides det formelt og uformelt mellom kretser. Dette er basert på frivillighet og er ikke satt i system. Dette gjelder administrative oppgaver og i aktivitet/ rekrutteringsøyemed. Kretsene har egne organisasjonsnummer og egne kretskontor.

Samarbeid på gren-nivå, senior- og juniortilbud, breddesamlinger, noen felles renn i terminlistene, kurs og kompetansetiltak etc. fungerer allerede godt med dagens ordning. Kretsene har vist til samarbeid for eksempel innenfor grenene hopp og kombinert og alpint for å nevne noen. Flere kretser samarbeider også om felles kretsmesterskap også innenfor langrenn, som er vår største gren, målt i antall medlemmer.

De administrative oppgavene, ref. punkt 3.3. anbefaler vi at effektiviseres, bedre administrative verktøy og/eller samarbeid på tvers av kretser. Det stilles stadig større krav til profesjonalisering og det vil bli stilt krav til spesialisert kompetanse fremover. Det får konsekvenser for det administrative leddet og hva de skal ha som sine oppgaver.

Det viktige er tilgjengeligheten som også kan være gjennom digitale verktøy og ikke den fysiske tilstedeværelsen. Med dagens teknologiske utvikling er det mulig å ha systemer som kan ivareta administrasjonsoppgaver uavhengig av hvor i landet det gjøres og vil frigjøre ressurser til å gjøre operative oppgaver ute i klubbene og som skaper aktivitet. Kretsene skal sitte igjen med administrative oppgaver som er identifisert som viktig for nærheten til klubbene. Lokal kunnskap og kontaktnett jfr. andre avsnitt i pkt. 3.7. er også sentralt her.

Vi har fått opplyst gjennom intervjuer med AU administrasjonssjefer at alle kretsene har et stort arbeid med FIS lisenser, manuelle lister for alle grener, reiser og overnatting for utøvere fra 15 år og oppover. Det er et viktig arbeid å bistå klubber med dette, men her vil det kunne være et effektiviseringspotensial. Her kan og vil kartleggingen som Kretsutvalget har gjort av arbeids- og ansvarsoppgaver ved kretskontorene ligge til grunn for videre arbeid. (Rapport behandlet i Skistyrets møte nr 25, 2018 – 2020, sak nr 257):

*Som en følge av anbefaling fra Organisasjonsutvalget ble det vist til hvilke områder som kunne være gjenstand for stordrift og effektivisering og foreslo at det ble vurdert følgende områder: FIS lisens, koordinering deltakelse TL/HL/NC/mm., Klubbutvikling, kursregistrering, markedsføring, felles IT-plattform, forsikring og lisens, HR relaterte oppgaver (avtaler, juridisk).*

Norges Skiforbund må få på plass styringssystemer som forenkler oppgaver og som erstatter dagens løsninger.

En undersøkelse i kretsene viser at det brukes i underkant av 900 000 kroner for alle kretser på regnskapsførsel per år. Det varierer fra 2500 til 155 000 kroner i kretsene. Vi mener dette er



eksempel på en oppgave som kan løses samlet for alle kretsene og vil gi besparelser i økonomiske og menneskelige ressurser og kan veksles inn i aktivitetsfremmende arbeid.

Forpliktende samarbeid for administrative oppgaver kan gi positive effekter. I dag har Akershus og Østfold felles administrasjonssjef med en fordeling 80/20. Deler av det administrative arbeidet er effektivisert. Etter innspill fra de to kretsenes tidligere administrasjonssjef så er det flere stordriftsfordeler, som sambruk av maler, spørreskjema, regnskap (samme kontoplan, budsjettmaler m.m.) kurs arrangeres på tvers, terminlister, hjemmeside. Men det betyr også for administrasjonen å forholde seg til 2 regnskap, 2 budsjett, 2 handlingsplaner, 2 kretsting, og dobbelt så mange styremøter. Målet med et formalisert samarbeid må være å frigjøre ressurser til utviklingsarbeid.

Et effektiviseringstiltak for det administrative leddet vil kunne være å slå sammen Akershus og Østfold skikrets, ref punkt 3.7. Østfold ser at det kan argumenteres med stordriftsfordeler, men mener allikevel det vil gi lite konkrete besparelser økonomisk. Østfold viser til at en løsning med mer formaliserte samarbeid på noen områder med mer operasjonalsert som felles terminlister og felles renn for de eldre er en bedre vei å for å sikre aktivitet.

Vi mener at ved å effektivisere det administrative leddet, vil vi kunne dreie ressursbruken til å bidra med mer aktivitet, arbeide med bredde, rekruttering og utvikling i kretsene og i klubbene. Dette er et langtidsarbeid der Norges Skiforbund må tenke helhetlig for de administrative oppgaver i alle kretser.

### 3.9. STYRKE KRETSAPPARATET, PÅ SIKT

Med utgangspunkt i dagens kretser, må vi se på oppgavene til kretsene i administrasjonen i stort. Kretsenes eksistens er avhengig av tre faktorer: aktivitet, anlegg og løsning av administrative oppgaver. Kretsene må og skal bistå klubbene i dette arbeidet.

Klubbundersøkelser i 2019 og 2023 ga følgende svar fra skikretser: Det viktigste arbeidet for klubbene er å tilrettelegge for aktivitet til barn og unge, samt å gi et godt tilbud også til de som ikke ønsker å konkurrere. Det varierer hva klubbene har behov for. Enkelte klubber vil ikke merke hvor i landet arbeidet gjøres, andre klubber har behov for tettere oppfølging. De desentraliserte klubbene har mer behov for støtte til å drive aktivitet for å unngå at klubber dør ut. Adm. sjefer og SKU er her vesentlige bidragsyttere.

Det er et stort ønske fra klubbene om å utvikle skileikanlegg (50% av svar), og et stort ønske/behov for kurs for aktivitetsledere/ trenere (64%).

Kontakten med skikretsene – og ønsker om hjelp gjelder i hovedsak:

- Arrangement og skirenn (77%)
- Sportslig aktivitet, samlinger o.l. (68%)
- Kurs og kompetanse-tiltak (38%)
- Møter (57%)
- Hjelp vedr anleggsspørsmål, administrative saker, lover og regler

Et mål er folkehelse, få flere ut på ski og rekruttere flere medlemmer, og spørsmålet er hva klubbene trenger. Vi må ha nok klubber til å drive aktivitet, og klubbene trenger profesjonell, administrativ støtte. Det er grenene i dag som har ansvar for rekrutteringsarbeid og dette arbeidet gjøres ute i klubbene med bidrag av kretsleddet. De tillitsvalgte i grenkomiteene i krets

spiller her en vesentlig rolle for aktiviteten. Det må være et mål å bruke mindre ressurser på administrasjon og behovet for kontinuerlig utvikling av gode administrative verktøy er en nødvendighet. Det er også pekt på at arbeidet må struktureres, at det savnes planlegging og en god ansvars- og arbeidsfordeling mellom gren sentralt og kretsene.

#### **Aktivitet:**

Kretsene må vurdere sin betydning for de ulike grenene. Er kretsen viktig for alle grener, eller må noen grener driftes mer på tvers av kretser for å skape gode og robuste trenings- og aktivitetsmiljø? Det er syv grener i Skiforbundet og ikke alle grenene er like godt representert i alle kretser. Kretsens betydning og i hvilken grad de er involvert i de ulike grenene vil variere. Grenene har ulike behov for samhandling på tvers av kretsene ut fra størrelse og geografi og arbeid med bredde og rekruttering. Langrenn er den største grenen og har høyest aktivitet i krets og klubb i dag og har derigjennom ett stort behov for ett godt desentralisert apparat. Bredde og rekruttering og behovet for bistand fra kretsen vil være noe annet sammenlignet med mindre grener som for eksempel hopp, som har færre klubber og utøvere. Uavhengig av størrelse har samtlige grener behov for god og kontinuerlig oppfølging av både utøvere og frivillige i det daglige, i klubb og på krets nivå. Bredde- og rekrutteringsarbeidet er helt avhengig av lokale klubber, dette kan ikke erstattes av regionale tiltak.

Delprosjekt 2 mener at sentrallet, i samarbeid med kretsleddet, fortsatt må legge til rette for og videreutvikle gode verktøy for bredde- og rekrutterende aktivitet i klubb. Eks. på slike verktøy er Telenorkarusellen, veiledning for utvikling av anlegg, kurs og kompetansemateriell mm.

#### **Anlegg:**

Anlegg er vesentlig for å drive aktivitet. Å arbeide med nye anlegg og videreutvikle eksisterende anlegg er krevende prosesser som krever kapasitet og ikke minst kompetanse. Dette kan ikke kretsene gjøre hver for seg. I disse prosessene samarbeider klubber innenfor hver krets, men det er viktig at kretsene også samarbeider på tvers. Hva er en god geografi for å lykkes? Behovet i kretsene er ulik, men vi må se på helheten i et større geografisk perspektiv. Kretsene må samordne seg for hva som gir den beste muligheten for aktivitet totalt. Å jobbe med større anlegg er en for krevende prosess til at kretsene skal jobbe med dette uavhengig av hverandre, og de må ta en tydeligere samlet rolle både administrativt og politisk. Arbeid med anlegg er en del av de regionale planprosessene. Det må jobbes opp mot idrettsråd, kommuner og fylkeskommuner.

Det er helt essensielt at Skiforbundet har kompetanse og bruker ressurser i kretsene i dette arbeidet for at vi skal lykkes. Anlegg må være en sentral oppgave fra Norges Skiforbund på tvers av kretser og grener. Å jobbe systematisk med anlegg vil være en vesentlig oppgave for kretsene fremover. Her vil et fagteam (som ble startet opp som følge av Kretsutvalgets arbeid i 2020) med representanter fra noen utvalgte kretser kunne ivareta den rollen. Dette er en rolle som kan gjennomføres i noen av kretsene på vegne av alle.

#### **Andre administrative oppgaver:**

For elite og landslagene så er krets lite eller ikke involvert, samtidig som vi ser at mye av arbeidet med juniorer og satsende seniorer også ligger til kretsene. Eks. på dette er ELON-satsningen og styrkingen av denne. Administrasjonen spiller en viktig rolle for yngre årsklasser i grenene og bidrag inn til gjennomføring av regionale- og nasjonale renn for yngre klasser.

Vi mener det må være en ambisjon å styrke kretsleddet for å kunne ha gode prosesser på svært krevende oppgaver ute i kretsene. Det vil kunne føre til flere ansatte ute i krets til administrative oppgaver og samtidig frigjøre mer av dagens oppgaver til utviklingsarbeid.

Grenene sentralt og kretsene må initiere et enda tettere samarbeid, med mål om å styrke bredde- og rekrutteringsarbeidet i hele landet.

En vesentlig del av både bredde- og rekrutteringsarbeidet av utøvere og frivillige ligger til kretsene og klubbene i Norges Skiforbund. Delprosjekt 2 erfarer at det ikke er økonomisk mulig for Norges Skiforbund til å styrke kretsapparatet nå, men vi mener at kretsapparatet må styrkes, på sikt, om vi skal nå de målene som er satt i strategidokumentet.

#### 4. ANBEFALINGER

Delprosjektgruppe 2 anbefaler ikke en sammenslåing av kretser til regioner. Delprosjektgruppen vil anbefale kretsene å utrede mulighet for et formalisert samarbeid innen sportslige og/eller administrative områder. Videre anbefaler delprosjektgruppa å styrke kretsleddet innenfor dagens økonomiske rammer. Vi er av den oppfatning av at kretsapparatet må styrkes, om vi skal nå de målene som er satt i Norges Skiforbunds strategidokumentet.

Med de utfordringene skisporten står overfor vedrørende bl.a. rekruttering i alle grenene, aktivitets - og anleggsutvikling, anbefales det at kretsene evaluerer sitt arbeid, og vurderer om det foreligger gevinster ved et formelt samarbeid eller ved en sammenslåing med andre krets(er). Dette må gjennomgås på en systematisk måte av kretsstyrene, og kretsstyrene må komme tilbake til Skistyret med en redegjørelse for deres skikrets.

De største og mest krevende administrative oppgavene bør effektiviseres gjennom en bedre ressursutnyttelse av kompetanse. Vi anbefaler at generalsekretæren gir oppdrag til administrasjonssjefene med å utrede muligheter for formelle samarbeidsområder, og også vurdere om det er oppgaver som i dag gjøres sentralt i Norges Skiforbund som kan flyttes ut til krets. Målet er å samle gode ressurser og oppgaver på færre hender til det beste for alle kretsene, og for å frigjøre og dreie kompetansen til mer aktivitet og utviklingsarbeid ut mot skiklubbene.

Uavhengig av samarbeidsform må klubb, krets og forbund samarbeide til det beste for skiaktiviteten.

#### **Frivillig og behovsbasert organisasjonsutvikling**

- En eventuell sammenslåing av kretser skal være basert på frivillig initiativ fra de involverte kretsene og etter vedtak på kretsting i tråd med Norges Skiforbunds lov.
- For kretser som ønsker å beholde dagens struktur, bør det legges til rette for tettere samarbeid og bedre ressursutnyttelse.
- SKU sin organisatoriske tilhørighet bør gjennomgås.

#### **Effektivisering av administrative oppgaver på tvers av kretser**

- Norges Skiforbund bør legge til rette for at administrative oppgaver som lisenshandtering, økonomi og arrangementslogistikk kan samordnes mellom flere kretser uten at det krever organisatorisk sammenslåing.
- Forpliktende samarbeid som alternativ til sammenslåing
- Kretser som ikke ønsker sammenslåing, kan inngå mer forpliktende samarbeid på utvalgte områder som trenerutvikling, rekrutteringstiltak, anlegg og arrangement.

### **Styrking av støtteapparatet for klubbene**

- Kretsene må få større kapasitet til å hjelpe klubbene med rekruttering, trenerutvikling og arrangement, uavhengig av om de blir slått sammen eller ikke.
- Desentralisering av oppgaver fra forbundet til kretsene kan bidra til mer målrettet støtte til klubbene.

### **Anleggsutvikling som prioritert satsing**

- Kretsene bør spille en mer aktiv rolle i samarbeid med kommuner og fylker for å sikre at nye og eksisterende anlegg legger til rette for aktivitet og rekruttering i grenene.
- Norges Skiforbund kan støtte dette arbeidet ved å etablere en nasjonal anleggsgruppe som samordner innsatsen på tvers av kretser og greiner.

En endring i struktur vil nødvendigvis ikke påvirke ansvarsdelingen. Skitinget har klubbrepresentasjon. Det er klubbene gjennom kretsleddet som er delegater på Skitinget. En endring ved sammenslåing av kretser, vil vi måtte se på sammensetning av delegater og stemmerett. Dette må tas med i vurderingen slik at mindre kretser og klubber også blir hørt ved en eventuelt annen organisering