

# Rapport delprosjekt 3 – Organisasjonsutvalget

## En kostnadseffektiv grenstruktur



### Oppsummering

Anbefalingen fra delprosjekt 3 er å beholde dagens grenstruktur. Det er ikke fordi det er åpenbart at ikke andre organiseringsformer av gren er bedre, men basert på totalforståelsen av en slik strukturendring. Vår vurdering er at NSF ikke er moden for en slik endring i dagens situasjon. Gjennom arbeidet med datainnsamling, intervjuer og kartlegging ser vår prosjektgruppe at det finnes gode argumenter for å kunne se på strukturendringer, men ser også styrker i dagens grenstruktur. Det er også gjennom intervjuer og kontakt med våre medlemmer heller ikke pekt på grensammenslåing som åpenbare eller foretrukne løsninger på eventuelle utfordringer i organisasjonen eller i grenspesifikke problemstillinger. Dette sammenstilt med vårt egne kartleggingsarbeid som ikke åpenbart peker på nok fordeler, gjør at prosjektet står samlet i denne konklusjonen.

Prosjektet har i sitt arbeid med kartlegging belyst flere områder som gren kan etablere ett forpliktende samarbeid innen. Dette er områder som både kan redusere kostnader og styrke inntekspotensial. I tillegg vil en styrking av samarbeid kunne bidra til økt aktivitet og styrking av rekruttering for skisporten generelt.

Våre anbefalinger dekker styrking av samarbeid innen merkantile områder, bedre oppfølging av grenkomiteinstruks og en styrking av rekrutterings- og breddeaktiviteter, styrke forpliktende samarbeid innen markedsarbeid og arrangementskonsept.

## Innledning

Under Skitinget 2024 ble organisasjonsutvalget besluttet nedsatt. Dette skulle se på framtidens skiforbund med tittelen «Skiforbundet 2030». Skistyret opprettet ett organisasjonsutvalg som skal gjøre en total gjennomgang av skiforbundet som organisasjon.

Utvalget er delt opp i 3 delprosjekt som rapporterer til en styringsgruppe, der delprosjektene anbefalinger danner grunnlag for styringsgruppens videre anbefalinger til skistyret, som under eget mandat, fremmer saker til ekstraordinært Skiting 2025, der anbefalinger fra de ulike delprosjektene danner ett totalt saksgrunnlag fremmet av skistyret.

Delprosjekt 3 sin arbeidstittel er «en kostnadseffektiv grenstruktur».

## Innholdsfortegnelse

Oppsummering.....	1
Innledning .....	2
Innholdsfortegnelse .....	2
Organisering: mandat og arbeidsform .....	2
Bakgrunn, historikk, relevant underlagsmateriale .....	4
Drøfting av modeller.....	9
Nordiske grener og alpine grener .....	9
Sammenslåtte komiteer .....	10
Som i dag.....	11
Anbefaling av modell.....	13
Økonomiske forhold .....	13
Rekruttering/bredde .....	14
Toppidrett .....	14
Utfordringer avledet av prosjektarbeidet.....	14
Dokumentasjon/litteratur/referanser.....	15

## Organisering: mandat og arbeidsform

### Mandat:

Vår prosjektgruppe har bygd arbeidet på følgende premiss levert av skistyret gjennom opprettelsen av organisasjonsutvalget med følgende beskrivelse av delprosjekt 3.

***En kostnadseffektiv grenstruktur:***

**For behandling i Skistyret, vurdere og foreslå mulige endringer med utgangspunkt i følgende spørsmål:**

- **Kan vi ha en grenstruktur med færre grener enn i dag?**
- **Er det modell(er) for forpliktende samarbeid mellom grener som reduserer driftskostnadene for grenene og samlet sett for NSF?**

**Ny grenstruktur og modell(er) for samarbeid skal fremme grenenes individuelle forskjeller og mangfold, og legge til rette for en aktivitetsutvikling i tråd med de aktives ønsker og behov (i bredde og topp)**

Gjennom vår tolkning av mandatet og målet med delprosjektet har vi pekt på 3 områder, som har en vesentlig verdi enkeltvis og samlet, ved vurdering av mulige handlemåter. Dette er vektlagt i vårt arbeid med innhenting av grunnlagsmateriale for våre anbefalinger.

- Økonomiske konsekvenser, et bedre økonomisk bærekraftig skiforbund
- Konsekvenser for toppidretten
- Konsekvenser for bredde og rekruttering

**Medlemmer i prosjektgruppen:**

Leder Edgar Fossheim	Grenkomiteleder kombinert
Øystein Tamburstuen	Grenkomiteleder Freestyle
John Harald Amundsen	Fritt valgt utvalgsmedlem
Merete Tøndel	Medlem Skistyret
Linda Svendsrud	Fritt valgt utvalgsmedlem
Fred Arne Jacobsen	Kretsleder – Troms skikrets
Bernt Rusten	Adm. sjef – Hordaland skikrets

**Arbeidsform:**

Prosjektgruppen har gjennomført 4 digitale og 2 fysiske møter fra november til mars.

Det ble gjennomført en spørreundersøkelse til alle grener som omhandla spørsmål til grensammenslåing direkte, men også spørsmål som er relevante for problemstillingen.

Gruppen har i tillegg organisert seg i arbeidsgrupper som har innhenta videre relevant informasjon/fakta grunnlag innenfor ulike områder. Dette har i stor grad blitt gjort gjennom intervjuer med relevante personer/roller i NSF, personer fra klubb/krets og tidligere utøvere.

## Forutsetninger og avgrensninger:

- Gjennom prosjektet har gruppa samla inn mye datagrunnlag og refleksjoner om tematikken både skriftlig og muntlig. Det er gjort et stort arbeid på kort tid.
- Tid til rådighet har satt begrensninger på hvor grundig prosjektet har kunnet jobbe med å tilegne seg all kunnskap som er relevant for å kunne komme med tydelige anbefalinger.
- Vårt prosjekt har klare grensesnitt mot områder som dekkes dels av delprosjekt 1 og 3. Det hadde vært naturlig å se på helheten i samme prosjekt på enkelte områder, men dette vil samtidig dekkes av en oppfølging av alle tre prosjekt samla.
- Delprosjekt 3 har lagt til grunn Grenkomiteenes ansvar og oppgaver gitt av loven, samt komiteinstruks og delegasjonsreglement gitt av Skistyret. Delprosjektet har ikke vurdert evt. behov for revisjon av disse.
- Grenkomiteenes deltakelse og representasjon i NSF styre og andre utvalg/komiteer er ikke vurdert.
- Delprosjekt 3 ser at flere modeller for organisering av grener enn de tre modellene som er diskutert, kan være aktuelle å vurdere i en eventuell senere vurdering av grenstruktur. Det inkluderer bl.a. modeller med mer profesjonalisering av organisasjonen, støtte for frivillighet. Et eksempel er Sveits som har en slik modell i dag.
- Gjennom kartlegging av økonomiske konsekvenser ved de ulike grenalternativer, har vi redegjort for inntekter. Effekt av eventuelle kostnadsbesparelsene, må utdypes videre ved valg av modell. Gjennomsnittlig årsverk koster ca. kr 1mill (inkl. Sosiale avgifter og faste kostnader)

## Bakgrunn, historikk, relevant underlagsmateriale

I dag består Norges Skiforbund (NSF) av 7 ulike grener, der 6 av disse har egne komiteer og leder av disse har fast plass i styret i NSF. Dette er:

- Alpint, Freestyle, Hopp, Kombinert, Langrenn, Randonee (utvalg uten styreplass) og Telemark

Grenkomiteene er utøvende organ med ansvar for aktiviteten innenfor sin gren og med en rådgivende funksjon ovenfor Skistyret. Grenkomiteenes ansvar og oppgaver er gitt av loven, samt komiteinstruks og delegasjonsreglement gitt av Skistyret, og kan sammenfattes slik:

Fig 1



### Styrker ved dagens organisering:

- Full kontroll på egen gren, fra økonomi til aktivitet
- Kan rendyrke særpreg og kultur innenfor egen gren
- Solide prestasjoner på toppnivå

### Mulige utfordringer ved dagens organisering:

- Kan bli stor avstand mellom grenene basert på ressurstilgang
- Mindre forpliktelser mellom grenene, eller mot NSF som organisasjon
- Egenarten til gren blir styrket, men felleskapet kan svekkes
- Grenenes tolkning av greninstruks varierer
- Grenenes rapportering på oppfylging av greninstruks varierer også

### Fakta materiale grein:

Tallmateriale og fakta rundt: Driftsresultat og egenkapital, omsetning, ansattroller i grenene og aktivitetstall.

### Driftsresultat og egenkapital i NSF 2014-2024

Fig 2

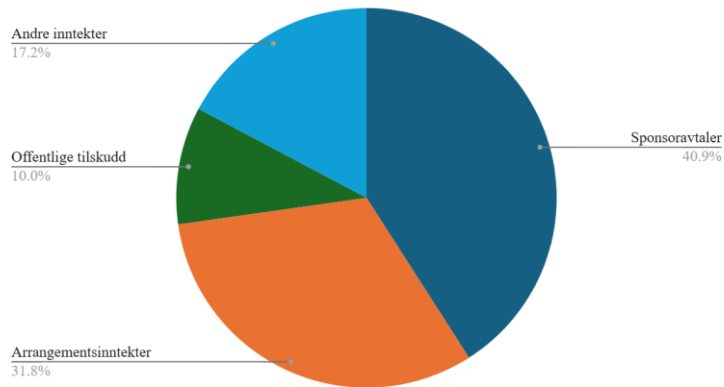
Regnskapsår	Omsetning MNOK	Resultat MNOK	Egenkapital MNOK	Datakilde
2024	446,7	14,2	66,6	Forecast. Omsetning u/finans (18 mnok)
2023	415,8	-10,9	52,4	BR/Regnskapsregisteret
2022	413,3	1,5	63,3	BR/Regnskapsregisteret
2021	302,0	-5,3	61,8	BR/Regnskapsregisteret
2020	312,4	5,8	67,1	BR/Regnskapsregisteret
2019	360,2	-13,8	61,3	BR/Regnskapsregisteret
2018	337,3	-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	-1,1	100,3	BR/Regnskapsregisteret

### Omsetning, totale inntekter 2024. Til sammen 464 Mill NOK

Fig 3

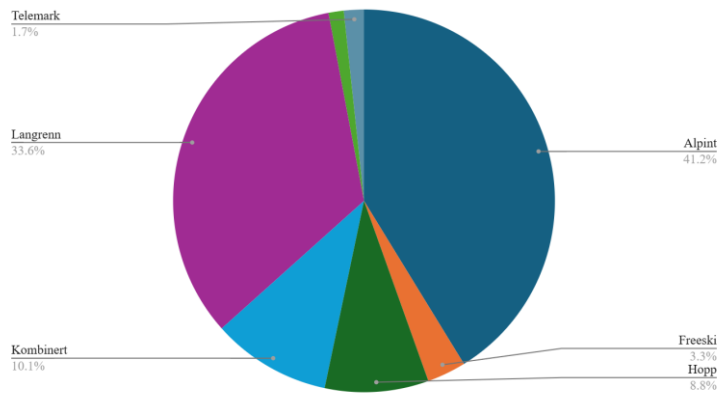
Inntekter 2024, 464mnok



### Inntekter pr gren 2024, til sammen 252 Mill nok

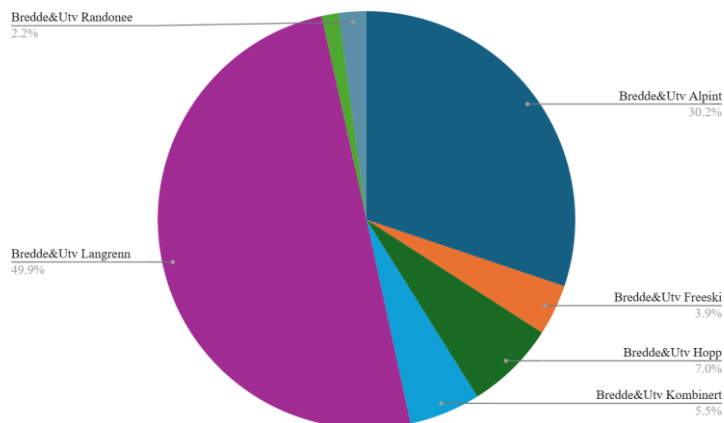
Fig 4

2024, Inntekter grener, 252 mnok



### Utgifter rekruttering bokført 2024, til sammen totalt ~50 Mill nok

Fig 5



## Medlemsoversikt per gren NSF

Fig 6

Gren	Aktivitetstall 2023	Aktivitetstall 2014	Endring 2014 - 2023	Antall grupper 2023	Antall grupper 2014
Langrenn	84134	141 459	- 57 325	993	1037
Alpint	15276	18 226	- 2 950	211	178
Freestyle	5098	3 693	1 405	100	57
Hopp	3265	6 694	- 3 429	188	180
Kombinert	1375	1 597	- 222	91	65
Randonee	1179		1 179	45	
Telemark	664	2025	- 1 361	50	57
<b>Totalt</b>	<b>110991</b>	<b>173 694</b>			

## Komite- utvalgsstørrelse (i parantes) og ansattressurser per gren

Fig 7

Alpinkomiteen (6)	Freestyle-komiteen (6)	Hoppkomiteen (6+4)	Kombinert-komiteen (6)	Langrenns-komiteen (6)	Utvalg (6)	Telemarks-komiteen (6+2)
Alpint 44,7	Freeski 4,4	Hopp 14	Kombinert 14	Langrenn 30	Randonee 1,6	Telemark 1,4

## Forslag til fremtidig grenstruktur og grunnlag for kartlegging:

Gjennom vårt kartleggings- og intervjuarbeid har gruppen fremmet ulike mulige løsninger, samt oppfordret grenene selv til å foreslå egne alternativ rundt grenstruktur. Våre fremlagte forslag har vært:

1. «Nordiske greiner» (hopp, kombinert, langrenn)  
«Alpine greiner» (freestyle alpint, randonee og telemark)

**2. Organisert som i dag i 7 greiner**

**3. Langrenn**

**Hopp og kombinert**

**Alpint og freestyle**

**Randonee og telemark**

*For å sikre best mulig forståelse for mulige konsekvenser av de ulike forslagene til fremtidig struktur har vi i kartleggingen av de ulike alternativene lagt vekt på konsekvensene for økonomiske forhold, konsekvenser for bredde og rekruttering og forutsetninger for toppidretten. Nedenfor drøftes modellene.*



## Drøfting av modeller

### Nordiske grener og alpine grener

Struktur inntekter og organisering:

Fig 8

Omsetning, Nordiske Grener og Alpine Grener	
<b>Grenstruktur</b>	<b>2024</b>
Nordiske Grener	132,243
Alpine Grener	119,714
<b>Totalsum</b>	<b>251,957</b>

Fig 9



Fordeler ved en slik organisering:

- Det er en fordelaktig organisering sett fra ett overordnet perspektiv
- Stordriftsfordeler kan oppnås
- Vil kunne oppnå større grad av profesjonalisering. Både med tanke på styring og rapportering
- Kan gi en mer balansert fokus med Nordisk og Alpine grener. Likeverdighet omsetningsmessig hhv. 132 Mill nok vs. 120 Mill nok i 2024)
- Organiseringen vil muliggjøre større samarbeid og fellesskap

Ulemper ved en slik organisering

- Grenene står i fare for å miste synlighet og egenart
- Ubalanse i maktforhold
- Vi risikerer at sponsorinntektene totalt blir redusert i en slik organisering
- Politisk representasjon fra enkeltgren vil reduseres betydelig
- Organiseringen er i utakt med FIS

Spørreundersøkelser/intervjuer og utvalg:

Etter intervju med sportssjefer, som er tydelige på at dagens organisering er den beste for grenene i dagens situasjon, så er det denne modellen som blir mest positivt omtalt.

Noen av de minste grenene ser noen klare positive effekter i en slik struktur, der ett større apparat i gren kan gi bedre hjelp til mindre grener innenfor ulike merkantile områder.

Det pekes også på noen utfordringer i en grensammenslåing som foreslått over, spesielt fra grener som har etablert en robusthet og kultur innenfor markedsavtaler, sportslig tilbud og grenens virksomhet og styring i dag. Som eksempel har grenen kombinert doblet sin omsetning på 6-7 år.

Langrenn nevner bla. at de store kan sluke de mindre og at beslutningsprosesser vil kunne gå tregere og at det kan oppstå konflikter rundt prioriteringer og organisatoriske forhold.

Uavhengig av struktur, så er spesielt de mindre grenene tydelige på at grenene ikke må miste sin politiske påvirkning eller posisjon i NSF i eventuelle organisatoriske endringer i grenstruktur.

Økonomisk og som vektbalanse inn mot fellesskapet er de to grenene ganske likebyrdige i denne alternative grenstrukturen. Det positive med dette er at det er lettere å ha likere forventninger til grenenes leveranse og virksomhet i NSF.

Innenfor markedsutvikling vil kanskje noen av de mindre grenene kunne dra nytte av en slik organisering, siden de mindre grenene ikke har tilgang på nok ressurser i dag til slikt arbeid.

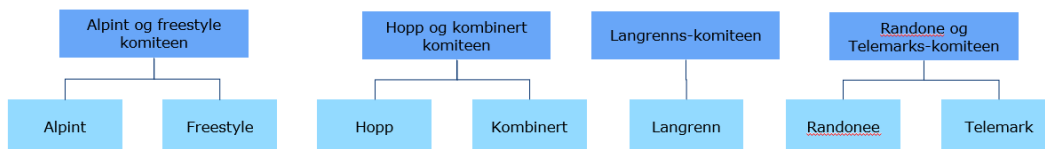
## Sammenslåtte komiteer

Struktur inntekter og organisering:

Fig 10

Omsetning: Langrenn, Hopp og kombinert, Alpint og freeski, Randonee og telemark	
Grenstruktur	2024
Langrenn	84,730
Hopp & Kombinert	47,514
Randonee & Telemark	7,525
Alpint & Freestyle	112,189
<b>Totalsum</b>	<b>251,957</b>

Fig 11



Fordeler ved en slik organisering:

- Stordriftsfordeler kan oppnås
- Organiseringen vil muliggjøre større samarbeid og fellesskap

Ulemper ved en slik organisering

- De minste grenene står i fare for å miste synlighet og egenart
- Ubalanse i maktforhold

- Vi risikerer at sponsorinntektene totalt blir redusert i en slik organisering
- Politisk representasjon fra enkeltgren vil reduseres betydelig
- Veldig stor ubalanse i inntektsnivå på komitenivå
- Organiseringen er i utakt med FIS

Spørreundersøkelser/intervjuer og utvalg:

Grenene er ikke positive til en slik modell. Ulike bekymringer er luftet gjennom kartleggingen.

De oppfatter at en slik organisering kan føre til at grener “blir slukt” av en stor gren.

To små grener ikke blir stor nok til å kunne få positive effekter innenfor styrking av markeds- og kommunikasjonsarbeid. Det siste med randonee og telemark som eksempel.

I tillegg oppleves dette forslaget som mer konstruert og ikke kompatibelt med dagens kultur i grenene og allerede etablerte samarbeid mellom grenene.

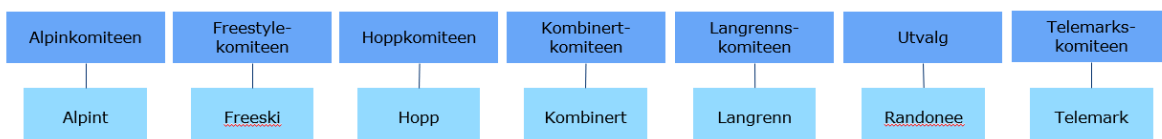
## Som i dag

Struktur inntekter og organisering:

Fig 12

Omsetning per gren: Dagens grenstruktur	
Grenstruktur	2024
Alpint	103,883
Freestyle	8,306
Hopp	22,128
Kombinert	25,386
Langrenn	84,730
Randonee	3,246
Telemark	4,279
<b>Totalsum</b>	<b>251,957</b>

Fig 13



Fordeler ved en slik organisering:

- Etablert politisk struktur i forbund og krets
- Kjent og innarbeidet
- Samsvarer med fis sin grenstruktur
- Synlighet per gren
- Opprettholder grenenes egenart

- Arbeidet med å skaffe sponsorinntekter for de ulike grenene har vært suksessrikt.
- Nærhet til kostnader og inntekter

#### Ulemper ved en slik organisering

- Kompleks organisasjon
- Ulik oppfattelse av greninstruks
- Dagens grenorganisering kan svekke mulighet for fordelaktig samarbeid innen for eksempel rekruttering, marked og arrangement.
- Økonomistyringen, ikke alle budsjettansvarlige per gren evner å styre pengebruken i samsvar med styrets vedtatte rammer.
- Manglende samarbeid merkantilt for å redusere kostnader og øke inntekter

#### Spørreundersøkelser/intervjuer og utvalg:

Grenene har gitt tydelige tilbakemelding på at dagens grenstruktur er viktig for å fremme "passion" for egen grens virksomhet og eierskap til prosessene i virksomheten.

Dagens organisering blir også fremmet som positiv med grenkomiteenes forankring ute i skinorge der aktiviteten foregår. Komiteene blir her brukt som en temperaturmåler og en rettesnor for prioriteringer.

At grenene er forskjellige i kultur og aktivitetsform blir også løftet frem som vesentlig for hvorfor dagens struktur ivaretar særpreget i hver gren best.

Økonomisk har grenene samlet generert store markedsinntekter siden dette ble organisert grenvis i 2009. Dette har vært en suksess for våre grener samlet sett.

Gjennom kartleggingen er det noen områder som synliggjøres negativt for NSF som fellesskap. Hver grens autonomi og styring skaper stor grenvis individualitet innenfor prioriteringer og forståelse av fellesskapets mål.

Et eksempel er forståelsen av grenkomiteinstruksen og arbeid med bredde og rekruttering, som prosjektgruppen opplever at tolkes og gjennomføres med stor grad av ulik forståelse og definisjon fra gren til gren.

Innenfor grensamarbeid oppleves velviljen mellom grenene som stor, men samarbeid er i stor grad praktisk ressursutnyttning innenfor toppidretten.

Utnyttning av samarbeidet er ikke etablert innenfor rekruttering og bredde verken på markedssida eller i praksis.

Gjennom rekruttering er det få felles tiltak på grennivå og markedsressurser blir utnyttet grenvis og ikke i samarbeid.

Det er i liten grad samarbeid som går på overordnet mål innenfor rekruttering, bredde, arrangement og tilhørende markedspotensial.

## Anbefaling av modell

Grenkomiteene skal ha ansvaret for å utvikle grenen på kort og lang sikt, strategisk, sportslig og økonomisk. Komiteene har plikt og rett til å styre innenfor budsjettrammer og handlingsplaner fastsatt av skistyret. Det omfatter utvikling, rekruttering, bredde og toppidretten.

Vi anbefaler videreføring av dagens modell. Dette basert på intervjuer av sportssjefer/avdelingsledere og tidligere utøvere, spørreskjema til gren og prosjektets egne diskusjoner.

Gjennom kartleggingen og gitt dagens situasjon i NSF ser vi derimot flere områder som vi mener kan styrke vår organisasjon og grenene spesielt.

## Økonomiske forhold

I lys av utfordringene med budsjettoverskridelser, anerkjenner utvalget at styrets fastsettelse av budsjett 2025, krevde at grenenes usikkerhet ikke oversteg 10% av totale inntekter. Videre er det laget handlingsplaner, kuttlistor per gren for inneværende års budsjett og usikre inntekter. Utvalget anbefaler at grenkomiteene også budsjetterer med større usikkerhetsmargin enn per i dag, slik at det blir lettere å håndtere uforutsette hendelser. Prioriterte kuttlistor som en del av handlingsplanene, bør følges opp av grenkomiteene overfor sportssjef gjennom året.

Ved å analysere de økonomiske konsekvensene av dagens grenstruktur og potensialet for endringer, ser vi at NSF kan oppnå økonomiske fordeler gjennom effektivisering og stordriftsfordeler.

Ved å samarbeide på tvers av grenene, kan NSF redusere administrasjonskostnader, utnytte mer enn i dag om mulig felles trenings- og reiseopplegg, samt styrke sponsor- og medieavtaler.

Samtidig kan NSF øke inntektene gjennom bedre markedsføringsstrategier og kommersialisering av de mindre grenene. For å oppnå dette er det viktig å ha en helhetlig tilnærming der alle interessenter, inkludert grener, sponsorer og støtteapparat, samarbeider mot felles mål.

Arbeidet med å skaffe sponsorinntekter for de ulike grenene har vært suksessrikt. Faktiske regnskapstall har økt betydelig i perioden 2014 til 2024, fra 266 Mill nok til 466 Mill nok. Kan allikevel en alternativ grenstruktur bedre den økonomiske situasjonen i NSF. Utvalget mener man bør se nærmere på:

1. Kan det merkantile arbeidet i hver gren effektiviseres og gi kostnadsbesparelser ved et grensamarbeid i de ulike handlemåtene vi har skissert?
2. Vil det være mulig å ytterligere øke sponsorinntektene hvis vi har en Salg- og Markedleder for NSF?
3. Hva kan vi gjøre med arrangement fremover for å bli mer konkurransedyktig og fremtidsrettet?

## Rekruttering/bredde

Referert til figur 5, side 5, ser vi i av økonomisk bokførte tall på rekruttering/bredde er ~20% av total inntekter for grenene (eks. Sponsorinntekter og andre inntekter)

Delprosjekt 3 registrerer gjennom sin kartlegging at de sentrale grenkomiteene i begrenset grad ivaretar og oppfyller grenkomiteinstruksen når det gjelder rekruttering. Fokuset er på senior og elite. Delprosjekt 3 mener at det her ligger et potensiale til forbedring gjennom økt satsning og samarbeid på tvers av grenene, og som kan bidra til styrket rekruttering til skiidretten som sådan.

- Gruppen mener at en felles begrepsavklaring og forståelse av ulike innsatsområder er vesentlig for å kunne jobbe helhetlig og i samarbeid om rekrutterings- og breddetiltak. Dette vil kunne føre til mer og bedre samhandling i hele organisasjonen og dermed bedre ressursutnyttelse i NSF.

Vi mener at det kan utvikles flere samspill og samarbeid innen rekrutteringsaktiviteter – gren/krets/team/klubb. I dag har NSF ett vellykket grenoverskridende prosjekt gjennom Telenorkarusellen. Her mener vi det er et videre ubrukt potensial også kommersielt.

Vi mener at det er behov for å se på flere tiltak og samarbeid på tvers av gren. Områder som kan prioriteres er utvikling av anlegg, rekrutteringskonsept og arrangementsformer som går på tvers av alle grener.

## Toppidrett

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.

Vi havner fort i en diskusjon om ressurser hvor det fra grenene signaliseres at det er ingen ting å gå på for toppidretten med tanke på ressurser. Kan det hende at vi faktisk kan anbefale en kraftforskyvning mellom ressurspådraget til toppidrett vs. bredde og rekruttering, vell vitende om at vi har god kontroll på toppidretten og leverer der mens det er bredde og rekruttering som nå må gis mer oppmerksomhet fra grenene? Her bør det vurderes hvorvidt styret kan gi føringer for hvor stor andel av inntektene skal gå til bredde/rekruttering. I 2024 var ca. 20% av totale inntekter grener bokført som tiltak til bredde/rekruttering. Dette bør være et arbeid som ser på totaliteten av bredde/utvikling på kretsnivå og gren, hva skal skje hvor?

## Utfordringer avledet av prosjektarbeidet

Gjennom arbeidet med prosjektet ble det rask avdekket manglende modenhet i organisasjonen til ønske om endring av dagens grenstruktur. Det å sørge for å få et økonomisk bærekraftig skiforbund, krever effektivisering slik at vi kan møte morgendagens utfordringer. Foreslåtte anbefalinger rundt bedre samarbeid på tvers av grener merkantilt, kan vise seg vanskelig hvis hver gren har nok med å være sin egen lykkes smed. Her må vi sørge for at økonomiske insentiv hjelper oss med denne

utfordringen for å møte endringene skinorge står overfor de neste årene, samtidig som vi ivaretar grenens egenart.

## Dokumentasjon/litteratur/referanser

- Spørreundersøkelse til grenkomiteene og grenadministrasjon
- Intervju sportssjefer/avdelingsledere
- Intervju tidligere utøvere, ledere i NSF og klubb
- Innhentet økonomiske tall fra økonomisjefs
- Hildrumutvalgets rapport
- Klubbundersøkelsen 2023