



Høringsnotat fra Styringsgruppen for organisasjonsprosjektet

1. Innledning

Skisportens utfordringer – og muligheter – er mange. I forarbeidet til Skiforbundets strategi som ble vedtatt på Skitinget i Bodø 8. juni 2024 vises det til følgende faktorer som spesielt viktige for skisporten utvikling fremover:



Illustrasjon: Overordnet informasjon om sentrale faktorer som påvirker Skiforbundets rammebetingelser i strategiperioden 2024-2028, vedlegg til sak 128 (skistyremøte 14, 2022-2024, 30.08.23)

I dette landskapet av utfordringer og muligheter skal Skiforbundets strategi for 2024-2028, Skiforbundet vil, peke retning. Da organisasjonsprosjektet også handler om organisasjonens utvikling og fremtid ser også styringsgruppa på strategien som førende for arbeidet.

Fra strategien vil styringsgruppa spesielt trekke frem formuleringen om at «Et helhetlig perspektiv på skiglede for alle – i bredde og topp og for alltid- betyr at vi innenfor våre fire innsatsområder sammen skaper aktivitet og iverksetter tiltak i alle ledd». Videre vil vi løfte frem to sentrale tiltak under innsatsområdet ansvarlighet og utvikling som er særlig relevante for organisasjonsprosjektet;

- Sikre en ansvarlig økonomistyring i alle ledd der det prioriteres til det beste for organisasjonens økonomi med balanse mellom bredde og topp
- Utvikle og ved behov omstille vår organisasjons- og forretningsmodell i takt med vår økonomi og samfunns, markeds og teknologiutvikling for å sikre mest mulig aktivitet i hele Ski-Norge



Idretten generelt og Skiforbundet møter økte krav til profesjonalitet i alle ledd, blant annet fra kommersielle samarbeidspartnere som til sammen finansierer 70-80% av Skiforbundets aktivitet. I et forbund som omsetter for rundt 500 millioner kroner stiller den økte profesjonaliseringen strenge krav til organisasjonsstruktur, ansatte og tillitsvalgte.

En del av bakgrunnen til organisasjonsprosjektet, er at flere har tatt til orde for at nettopp denne profesjonaliteten må bli bedre. Det vises til utfordringer innen forbundets styring knyttet til roller og ansvar, og at uklare styringsforhold kan svekke forbundets evne til å takle vanskelige situasjoner, til å utnytte egne ressurser best mulig og til å utvikle organisasjonen i den retning strategien legger opp til.

Norges Skiforbund som skal utøve sin aktivitet i syv ulike grener og sikre merverdi mellom disse på tvers, har et organisasjonsdesign det kan være krevende å navigere i. Organisasjonen skal levere på mange mål samtidig, håndtere stor kompleksitet og balansere en svært profesjonell eliteaktivitet med det å være Norges nasjonalidrett for barn, unge og voksne.

I «pent vær» kommer ikke utfordringer ved måten vi er organisert på så tydelig til syne, men i «ruskevær» er det spesielt viktig at ansvar og roller er avklarte og forstås av alle.

Tingperioden 2022-2024 har inneholdt saker som kan gi inntrykk av at Norges Skiforbund trenger nok en organisasjonsgjennomgang. Økonomien har vært presset og enkelte saker har ført til betydelig uro internt og eksternt.

Enhver organisasjon, også Skiforbundet, bør kontinuerlig utvikle egen organisering og oppgavefordeling slik at den i størst mulig grad bidrar til å realisere mål og ambisjoner som er satt i gjeldene strategidokument, og som er hensiktsmessig for å håndtere nødvendig omstilling og utfordringer i kommende år. Med dette bakteppet vedtok Skitinget i Bodø 2024 følgende:

- *Skitinget pålegger skistyret å opprette et organisasjonsutvalg som gjør en total gjennomgang av skiforbundets 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.*

Skitinget besluttet også at organisasjonsprosjektet skal vurdere godtgjørelsen til sentrale tillitsvalgte, med bakgrunn i forslag fra Hordaland skikrets. Dette vil bli fulgt opp etter det ekstraordinære Skitinget da vedtak som fattes der kan påvirke diskusjoner og veivalg for godtgjørelse.

Skistyret oppfattet føringene til å gjelde at arbeidet skal være basert på analyser og utredninger fra de to tidligere organisasjonsgjennomgangene, først og fremst for å holde kostnadene nede, men også for at punktene som har blitt påpekt tidligere fortsatt er aktuelle. Dette er det blitt tatt hensyn til i utformingen av organisasjonsprosjektet.

Skistyret ga 17.09.25 mandat til Skipresident, visepresident og generalsekretær, å oppnevne en styringsgruppe og tre delprosjekter for å gjennomføre arbeidet.



Styringsgruppen og delprosjektene har i henhold til mandatet bestått av representanter for Skistyret, kretsledere og eksterne medlemmer. En administrasjonssjef i krets har fungert som sekretariat i hvert delprosjekt.

Styringsgruppe har bestått av:

- Visepresident Aage Schaanning (leder)
- Generalsekretær Arne Baumann (til 1.november 2024)
- Generalsekretær Ola Keul (fra 1.november 2024)
- Leder Nord-Trøndelag skikrets og leder for delprosjekt 1: Kirsten Værdal
- Leder Oslo Skikrets og leder for delprosjekt 2: Ingrid Lutnæs
- Leder grenkomite kombinert og leder for delprosjekt 3: Edgar Fossheim
- Eksternt medlem Kristin Felde
- Eksternt medlem Dagfinn Neteland
- Eksternt medlem Maria Strøm Nakstad
- Fritt valgt skistyremedlem: Mari Sletvold

For mer informasjon om styringsgruppen og medlemmer av delprosjektene, <https://www.skiforbundet.no/om/organisasjon/organisasjonsprosjektet/>

Delprosjektene arbeid fram mot forslagene har basert seg på tidligere utredninger som Kretsutvalgets rapport (2018), Hildrumutvalget (2019) og KPMG rapporten (2019).

Det vises også til Farsethutvalgets rapport: «God styring i idretten: verdibasert og målrettet», datert 22.10.2024, som er en bestilling fra Norges Idrettsforbund på styrearbeid, styrets støtte, honorering av leder, og valgkomitearbeid. Denne rapporten skal opp på idrettstinget 2025 og evt. videre implementering.

2. Om styringsgruppens høringsprosess

Styringsgruppen og delprosjektene har forsøkt å involvere mange av Skiforbundets interessenter – representanter for alle grener og kretser, tidligere og nåværende frivillige og ansatte, og engasjerte ressurspersoner innen breddeidrett og toppidrett.

Klare og tydelige meninger preger synspunktene som har kommet fram.

Vi oppfordrer alle til å se forbi øyeblikkets posisjoner og særinteresser når vi ber om høringsinnspill.

- Frist for høringssvar er 05.05.25
Svarene bes sendt til Marit Gjerland marit.gjerland@skiforbundet.no
- Vi ber om at høringssvarene så langt som mulig blir strukturert etter de 3 ulike delprosjektene.
- Høringsparter er:
 - Kretsstyrene, inkludert klubber i kretsene via kretsstyrer. Styringsgruppen forutsetter at kretsene sender høringsnotatet til sine klubber og organiserer en høringsprosess.



- Grenkomiteene, inkludert kretsvisе komiteer via grenkomiteen
- Generalsekretær, som medlem av styringsgruppa, gis i oppgave å sørge for at eventuelle sentrale saksopplysninger til høringsnotatet formidles til styringsgruppa.
- Dokumentet og vedlegget er publisert på Skiforbundets nettsider.

Styringsgruppa kan vurdere evt. andre høringsparter i løpet av høringsperioden, dersom det skulle oppstå et behov for det.

3. Anbefalinger i delprosjektrapportene og styringsgruppens foreløpige vurderinger

I dette avsnittet presenterer styringsgruppen oppsummeringer og anbefalinger fra de tre delprosjektene. Innledningsvis gjentas mandat samt oppsummering av konklusjon for den enkelte rapport. Deretter gjøres det en vurdering av konklusjoner, som etterfølges av konkrete spørsmål som styringsgruppen ønsker besvart som en del av høringen til høringspartene.

3.1 Delprosjekt 1: Kraftfull og ansvarlig organisering

3.1.1 Mandat og gruppesammensetning

Kraftfull og ansvarlig organisering: For delprosjekt 1 er følgende bestilling gitt: *For behandling i Skistyret, vurdere og forbedre ansvarsfordeling og fullmaktsstruktur, inkludert se på hvordan dette kan påvirke Skistyrets sammensetning:*

- a. Skistyret vs. grenkomite.
- b. Generalsekretær vs. grenkomiteleder.
- c. Generalsekretær vs. sportssjefer.
- d. Skistyret vs. generalsekretær.
- e. Skipresident vs. grenkomiteleder

Delprosjektgruppe 1 har bestått av:

- Leder Nord Trøndelag Skikrets Kirsten Indgjerd Værdal, leder av delprosjektgruppe 1
- Leder Finnmark Skikrets Thomas Eliassen Darell
- Eksternt medlem Jan-Oddvar Sørnes
- Fritt valgt skistyremedlem Sverre Helno
- Leder Alpinkomiteen Ola Evjen
- Leder Møre og Romsdal Skikrets og fritt valgt skistyremedlem Anne Cathrine Enstad

Prosjektassistenter Adm.sjef Nordland Skikrets Mona Myrland og fungerende org.sjef NSF Marit Gjerland



3.1.2 Konklusjon

Delprosjekt 1 har todelt innstilling med flertallets og mindretallets syn. Nedenfor gjengis konklusjonen i henhold til flertallets og mindretallets oppfatning;

Flertallets oppfatning:

Flertallet foreslår en reduksjon i styrets størrelse for å forbedre beslutningsdyktigheten og ansvarsfølelsen blant styremedlemmene. De vurderer tre modeller for styrets sammensetning og konkluderer med at den beste balansen oppnås ved at tre grener er representert i styret. Dette sikrer at grenene er representert, samtidig som styret styrker sitt strategiske fokus. Flertallet anbefaler derfor, i likhet med mindretallets subsidiære standpunkt, at styret reduseres til ni medlemmer;

Flertallet viser til kapittel 5 hvor det pekes på at generalsekretærens mandat ikke gir tilstrekkelig styring over den administrative delen av NSF. Dette skaper både økonomiske og ledelsesmessige utfordringer. Dette er bakgrunnen for at flertallet understreker viktigheten av å gi generalsekretæren tilstrekkelig mandat for å sikre effektiv administrativ styring av organisasjonen. Dette inkluderer personalledelse, økonomistyring og administrativ samordning, noe som vil bidra til bedre måloppnåelse, kommunikasjon og økt effektivitet. En tydelig arbeidsdeling mellom styreleder og generalsekretær er nødvendig for å unngå dobbelt lederskap og sikre at Skistyret kan fokusere på strategisk ledelse. Flertallet påpeker også behovet for en overordnet plan for organisasjonsutvikling, rekruttering til idretten, og koordinering av markedsinntekter og sponsorstrategi. Dette er kritiske områder for at Skistyret skal kunne ivareta sitt ansvar og hindre at kriser oppstår

Modellen under viser flertallets forslag til nytt organisasjonskart:





Mindretallets oppfatning:

Mindretallet anbefaler at dagens organisering av skiforbundet videreføres, og konkluderer som følger:

- *Aktivitet og økonomi henger sammen, og uten ansvar for egen økonomi vil det sportslige og økonomiske handlingsrommet bli utfordrende. Gren må sitte med det økonomiske ansvaret for sin gren.*
- *Markedsarbeid må naturlig fortsatt ligge hos gren*
- *Generalsekretæren er organisasjonens øverste leder, og sitter med det juridiske ansvaret for alle ansatte. Ved justering av delegasjonsreglement til grenkomiteer senest i 2022, ble det presisert at skistyret godkjenner grenenes budsjett gjennom et samlet budsjettvedtak, og at det er generalsekretær som har det overordnede ansvaret for at gren har en forsvarlig økonomistyring og kontrollerer grenenes økonomiforvaltning innenfor styrets godkjente rammer*
- *Sportssjefer ansettes av grenkomité i samråd med generalsekretær i henhold til dagens grenkomitéinstruks*
- *Skistyrets sammensetning anbefales å videreføres som før. Nær kjennskap til idretten er viktig i økonomiske og strategiske spørsmål. Uten idrettsdemokrati, ildsjeler og engasjement vil norsk idrett ikke fungere. Demokratiet er en grunnpilar i Norges politiske og organisatoriske strukturer. Dersom dette fjernes, kan det true den norske idrettsmodellen. For at NSF skal lykkes, må grenene ha myndighet og ansvar for egen aktivitet og økonomistyring. Dette sikrer både handlingsrom og ansvarlighet slik dagens modell legger opp til.*

3.1.3 Styringsgruppens vurdering av konklusjonen

Vedrørende Skistyrets størrelse og sammensetning:

I styringsgruppen fremmes ulike syn på skistyrets størrelse og sammensetning.

Selv om mindretallet i delprosjektgruppe 1 har et subsidiært standpunkt som kan godta en sammensetning med 9 personer, er det primære standpunkt at dagens størrelse må opprettholdes.

Styringsgruppen ser også gode argumenter for å redusere styret til ni personer, og har nevnt ulike alternativer, se A - C under.

A): Med president og visepresident og ingen grenkomiteleder

B): Med president og visepresident og alle grenkomiteledere

C): Som flertallets innstilling i delprosjektrapport - President og visepresident, 4 fritt valgte medlemmer og 3 grenkomiteledere

I styringsgruppen føres det også argumenter for at dagens størrelse og sammensetning bør bestå - se D under.

D): Som mindretallet i delprosjekt 1 – som nåværende styresammensetning og størrelse.



Kjente fordeler med et mindre styre er at det lettere kan bli mer enhetlig og få et tettere samspill. Grenkomitelederne skal som i dag ikke kun representere sine grener i styret. I så måte skal de også ha en like objektiv interessesfære som fritt valgte medlemmer.

I styringsgruppen fremmes argumenter om at et mindre styre som i større grad ikke er knyttet til grener, likevel vil kunne ta friere strategiske valg og stå for en mer helhetlig tenking som i sum bedre kan tjene skisporten som helhet. Styret er i dag sammensatt av fritt valgte representanter og ledere for hver enkelt gren i tillegg til en ansattrepresentant. Grenlederne skal både representere egen gren og ivareta Skiforbundet som helhet, noe som gjør at de prinsipielt kan få uheldige dobbeltroller. I henhold til prinsippene for god selskapsstyring skal en virksomhets øverste styre sammensettes på en slik måte at det kan handle uavhengig av særinteresser.

Samtidig anføres det også i styringsgruppen at styret også er svært godt tjent med medlemmer som er tett på sporten. Videre hevdes også at det er unaturlig å ikke ha med grenkomiteledere fra de største grenene, siden de representerer de største avdelingsbudsjettene. Det sies at dagens styre oppleves som effektivt, og at grenkomitéene vil gå glipp av verdifull informasjon og beslutningsmyndighet som sikrer nødvendig utvikling om de ikke er representert i styret. Det pekes også på at det er vesensforskjeller mellom å forvalte et AS og en idrettsorganisasjon, der vi i idretten først og fremst skal «produserer så mye aktivitet som mulig».

Et mindre styre vil stille større krav til valgkomiteens arbeid, da komplementær kompetanse og bakgrunn blir svært viktig.

Om Generalsekretærens rolle:

Også i dette spørsmålet kommer det ulike argumenter til uttrykk i styringsgruppen. Det hevdes at den administrative linjen må tydeliggjøres, der generalsekretær bør ha forsterket myndighet til å føre saker på tvers i organisasjonen. Generalsekretæren må således ha, argumenteres det for, instruksjonsmyndighet over sportssjefene i grenene som følge av å ha personal- og juridisk ansvar. Dagens ordning fungerer ikke godt nok, hevdes det av flere, når forbundet står i kritiske hendelser som krever en mer funksjonell beslutningslinje.

Et eksempel på et slikt uklart ansvarsområde som trekkes frem i styringsgruppa er at 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.

For skiidrettens- og Norges skiforbunds fremtid vil evne og vilje til å jobbe helhetlig og konstruktivt med både idrettspolitiske og skipolitiske saker, både nasjonalt og internasjonalt, være av avgjørende betydning.

Imidlertid hevdes det også at generalsekretæren har tilstrekkelig verktøy for å kunne håndtere grener, sportssjefer og kritiske hendelser under dagens organisering. Dersom sportssjefen ikke skal rapportere til grenkomiteleder, argumenteres det for at det ikke er noe styringsrett igjen. Grenkomitelederen må være operativ leder, og det er neppe nødvendig at man må endre hele strukturen for å korrigere enkeltforhold som ikke fungerer optimalt, argumenteres det. Ansvar og myndighet må høre sammen. Et større ansvar til generalsekretæren kan forrykke ansvarsforholdet



mellom sportssjef og grenkomiteleder, som det er delte oppfatninger om. Det argumenteres også med at generalsekretærs kontrollspenn ved en slik organisering kan bli for omfattende.

3.1.4 Spørsmål til høringspartene

Vi ønsker særlig tilbakemelding på følgende forhold:

- Hvilke vurderinger gjøre dere med hensyn til styrets størrelse og sammensetning?
- Hvilke vurderinger gjør dere med hensyn hvordan skiforbundet administreres?

3.2. Delprosjekt 2: Et bærekraftig skidemokrati:

3.2.1 Mandat og gruppesammensetning

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 evt. sammenslåing av kretser eller ved andre endringer i kretsstrukturen, og er det evt. klargjøringer og endringer i kretsenes relasjon til øvrige deler av organisasjonen som bør gjøres uavhengig av organisatoriske endringer?

Delprosjektgruppe 2 har bestått av:

- Leder Oslo skikrets Ingrid Heggebø Lutnæs
- Leder Sør-Trøndelag skikrets Torbjørn Mæhlumsveen
- Fritt valgt skistyremedlem Sveinung Karlsen
- Varamedlem skistyret Sigrid Snuggerud
- Nestleder Langrennskomiteen Yngve Thorsen
- Leder Akershus skikrets Erik Solberg
- Leder Langrennskomiteen Torbjørn Skogstad
- Leder Hedmark skikrets Lene Faraasen

Prosjektassistent: Adm.sjef Møre og Romsdal Skikrets Stig Aambø

3.2.2. Anbefaling

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 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.

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

3.2.3 Styringsgruppens vurdering av anbefalingen

Selv om delprosjektgruppe 2 ikke anbefaler pålegg om sammenslåing av kretser til regioner per nå, mener styringsgruppen at organisasjonen må pålegges å utrede et formalisert samarbeid innen sportslige og/eller administrative områder. Kretsstyrene må systematisk undersøke om det foreligger gevinster ved et formelt samarbeid eller ved en sammenslåing med andre krets(er). Styringsgruppen mener at anbefalingen til delprosjektgruppen må ha større grad av obligatorisk igangsetting av tiltak. Det fremme også argumenter om at dette bør gjelde regionalisering og sammenslåing av kretser.

Her må det også presiseres at ved en endring ved evt. sammenslåing av kretser vil sammensetning av delegater og stemmerett tas med i vurderingen, slik at mindre kretser og klubber også blir hørt ved en eventuell annen organisering.

Styringsgruppen støtter delprosjektgruppens mål om å effektivisere administrative oppgaver for å frigjøre og dreie kompetansen til mer aktivitet og utviklingsarbeid. Dette betyr at det **må** legges til rette for samarbeidssystemer/verktøy på relevante områder, slik at løpende driftsoppgaver gjøres av færre hender og flere kan bistå klubber med målrettet aktivitets- og rekrutteringsarbeid. I dette må det ligge en føring om at økonomiske effektiviseringstiltak over kretsgrensene skal bidra til en mer bærekraftig økonomi. Videre støtter også styringsgruppen at Skiklubbutviklere (SKU) sin organisatoriske tilhørighet må gjennomgås. Dette er også knyttet opp mot SKU-utvalget sin evaluering og anbefaling for videreføring av SKU-er.

3.2.4 Spørsmål til høringspartene knyttet til delprosjektrapport 2

Vi ønsker særlig tilbakemelding på følgende forhold:

- Synspunkter på sammenslåing av kretser?
- Ser klubber, kretser og grener potensielle gevinster ved mer formalisert samarbeid?
- Hvordan få mest mulig ut av rekrutteringsarbeidet?

3.3 Delprosjekt 3: En kostnadseffektiv grenstruktur

3.3.1 Mandat og gruppesammensetning

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 grenen 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).

Delprosjektgruppe 3 har bestått av:

- Leder av kombinertkomiteen og skistyremedlem Edgar Fossheim leder av delprosjekt 3
- Leder av hoppkomiteen og skistyremedlem til 12.mars 2025 Stine Korsen
- Leder av freeskikomiteen og skistyremedlem Øystein Tamburstuen
- Eksternt medlem Jon Harald Amundsen
- Fritt valgt skistyremedlem Merete Tøndel
- Eksternt medlem/Ass. Sportssjef 2025 Linda Svendsrud VM Trondheim
- Kretsleder Troms Skikrets Fred Arne Jacobsen

Prosjektassistent: Adm.sjef Hordaland Bernt Rusten

3.3.2 Anbefaling

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 budsjetttrammer 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

Økonomisk bokførte tall på rekruttering/bredde viser ~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 av faktisk kan anbefale en kraftforskyvning mellom ressurspådraget til toppidrett vs. bredde og rekruttering, vel 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 krets nivå og gren, hva skal skje hvor?

3.3.3 Styringsgruppens vurdering av anbefalingen

Styringsgruppen finner både ulemper og fordeler med videreføring av eksisterende grenstruktur. Blant annet pekes det på at for rekruttering kan det være en fordel med sammenslåing av grener for å unngå for mange "siloer". Det reises også spørsmål om komitéene er store nok til å drifte seg selv på en god måte, da de gjerne kommer fra små miljøer og er sårbare mht. tilfang av frivillige. Å være en del av en større grenkomité kan sikre bedre økonomi, større tilfang av frivillige og kompetente medarbeidere, og generelt bidra til en mer kraftfull forvaltning av grenene.

I spørsmålet om hvorvidt en gren skal ha egen komite eller ikke, må et sett av parametere legges til grunn. Her bør det også være en standard som sikrer likhet for dagens grener vs. utvalg. Videre kan man vurdere en hensiktsmessig sammenslåing som sikrer de minste/smaleste grenene en bedre ressursutnyttelse. Enkelte grener er smale og vil forbli små med tanke på antall aktive utøvere. Man kan også be grenene vurdere en frivillig sammenslåing slik det anbefales for kretsene, herunder be grenene utforme et forpliktene samarbeid innen marked og rekruttering for å unngå (sektorisering) uhenksom konkurranse, idrettene imellom.

På den andre siden kan man konstatere at med dagens grenstruktur er Norge verdens ledende skinasjon. Å gi grenene ansvar for markedsarbeidet har vært en suksess. Noen sponsorer synes det er mer håndterbart å forholde seg til en liten gren. Det er viktig å beholde grenens særpreg og kultur for å skape nødvendig engasjement. Idrettens mekanismer skiller seg fra næringslivet der frivillighet og tilhørighet er bærende element i førstnevnte. Om de mindre grenene slås sammen med de store kan de lett havne i "skyggenes dal" og miste synlighet.

I sum reises det tvil om organisasjonen per i dag er moden for endring av grenstrukturen.

Selv om ikke delprosjektrapport 3 diskuterer hvorvidt grenkomitélederne skal være representert i skistyret, tangerer dette en helhetlig diskusjon for styringsgruppen når delprosjekt 1 og 3 skal ses i sammenheng. Det er derfor to diskusjoner knyttet til grenstruktur, i) komitéstrukturen og ii) grenenes representasjon i skistyret. I delprosjekt 3 er det kun førstnevnte forhold som omhandles. For styringsgruppen vil endelig grenstruktur påvirke innstilling for delprosjekt 1; Kraftfull og ansvarlig organisering.

3.3.4 Spørsmål til høringspartene knyttet til delprosjektrapport 3

Vi ønsker særlig tilbakemelding på følgende forhold:

- Hvilke fordeler og ulemper har:
 - Dagens grenstruktur?
 - En struktur med færre grener?
- Finnes det økonomiske synergier ved at grenen jobber tettere sammen?

