

Rapport fra delprosjektgruppe 1

1. Innledning om arbeidet

Bakgrunnen for dette arbeidet er sak 12.9 fra Skitinget i Bodø i juni 2024. Vedtaket hadde følgende ordlyd:

- **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.**

Skistyret oppnevnte en styringsgruppe og tre delprosjekter for å gjennomføre arbeidet. Denne rapporten omhandler vurderinger og anbefalinger i henhold til mandat fra delprosjekt 1. Ettersom delprosjektgruppa er delt i sitt syn, framkommer vurderinger og anbefalinger i kap. 6 som modell 1 og modell 2.

2. Mandat

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:

- Skistyret vs. grenkomite.*
- Generalsekretær vs. grenkomiteleder.*
- Generalsekretær vs. sportssjefer.*
- Skistyret vs. generalsekretær.*
- Skipresident vs. grenkomiteleder.*

3. Delprosjekt 1 – Kraftfull og ansvarlig organisering

Delprosjektgruppen har bestått av;

Kirsten Indgjerd Værdal, leder
Thomas Eliassen Darell
Jan-Oddvar Sørnes
Sverre Helno
Ola Evjen
Anne Cathrine Enstad

Sekretariatet har bestått av Mona Myrland og Marit Gjerland

4. Prosessen

Arbeidet har vært preget av en relativt konsentrert prosess. Vedtaket fra det ordinære Skitinget skal følges opp med vedtak på et ekstraordinært Skiting i juni 2025. Dette innebærer at det har vært begrenset tid til grundige utredninger. Det presiseres fra noen av gruppemedlemmene at mangel på utredning kan være utfordrende og uheldig for en så stor potensiell endring innad i organisasjonen.

Arbeidsgruppen har hentet mye fagstoff relatert til spørsmålene fra tidligere utvalg som har jobbet med tilnærmet samme spørsmål. Dette er utvalg og arbeidsgrupper som har levert blant annet:

Kretsutvalgets rapport (2018), Hildrumutvalget (2019) og KPMG rapporten (2019). Utvalget viser 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 størrelse, honorering av leder, og valgkomitearbeid. Denne rapporten skal opp på idrettstinget 2025 og evt videre implementering.

5. Analyse- Viktige hensyn

Etter vårt syn må tre sentrale hensyn balanseres i arbeidet med å finne den beste organisasjonsmodellen:

- a. Ansvarlig økonomiforvaltning
- b. Demokratisk kontroll og styring
- c. Ledelse som muliggjør utvikling av felles kultur

Disse hensynene er delvis sammenfallende, men kan også være motstridende. Både kulturelle og strukturelle utfordringer i NSF må adresseres. I arbeidet har gruppen vurdert hvorvidt dagens modell fungerer tilfredsstillende, og om det er behov for endringer i formelle strukturer og/eller kultur.

Hildrumutvalget anbefalte blant annet:

1. Reduksjon av Skistyret fra 14 til 7 personer, basert på uavhengighetsprinsippet
2. Etablering av ansvars- og myndighetsfordeling mellom Skistyret, skipresident, grenkomitéer og generalsekretær basert på prinsippet «myndighet følger ansvar»
3. Generalsekretærens myndighet bør tilsvare rollens ansvar
4. Grenkomitéene oppnevnes av Skistyret etter innstilling fra fagmøtet, og deres ansvar og myndighet tydeliggjøres
5. Kretsene må styrkes som bindeledd mellom klubb og forbund for økt rekruttering
6. Finansieringsprinsippene må forenkles og forbedres for å stimulere til tillit og økonomisk vekst

I Farsethutvalget er det konkludert slik av flertallet:

Et mindre styre kan være mer effektivt og styringsdyktig, og flertallet anbefaler en reduksjon i antallet til 7 tingvalgte styremedlemmer, mens mindretallet anbefaler minst 9.

Videre består NIF styret av inntil 4 ikke tingvalgte representanter, slik at det totale antallet vil være inntil 11 eller 13 personer. Om utvalgets anbefaling om å ta den ansattes representant ut av styret vedtas, vil dette også påvirke antallet av de ikke tingvalgte representantene til idrettsstyret.

Begge rapportene understreker viktigheten av at styret arbeider strategisk og ikke blander seg i operative forhold som tilhører generalsekretæren. Samtidig påpekes det i Hildrumutvalget at «styret beskrives som for stort» med en agenda preget av for mange detaljerte saker, noe som fører til et operativt fokus og svekker evnen til strategisk styring.

Av de ovennevnte anbefalte punkter fra Hildrum utvalget, var det kun punkt nr.1, skistyrets sammensetning, som måtte opp til behandling av skitinget i Molde 2022. Skitinget sluttet seg da til skistyrets forslag om å opprettholde dagens modell for sammensetning av skistyre.

Resterende av anbefalingene til Hildrumutvalget ble gjort rede for på skitinget i 2022, der det vises til at anbefalingene er gjennomført gjennom bl.a. (protokollført):

Nedsettelse av fagteam og nye ressurser nært til klubb, sentral koordineringsrolle, etablering av SKU prosjektet. Delegasjonsreglement, stillingsbeskrivelse GS, grenkomite instruks er alle justert etter at de var til gjennomgang hos risikoutvalget og blitt tydeligere enn hva de var. Finansieringsprinsippene har også hatt en gjennomgang som har resultert i blant annet endringer i omfordelingsprinsippene for de politiske midlene, samt grunnlaget for en verdiskapningsmodell.

Spørsmålet for gruppen er nå hvorvidt dette tiltaket var tilstrekkelig. Det faktum at organisasjonsmodellen allerede diskuteres på nytt, kan indikere at ytterligere endringer er nødvendige.

Et sentralt spørsmål er generalsekretærens reelle rolle og ansvar. Ifølge stillingsbeskrivelsen (pkt.2) er «*Generalsekretæren daglig leder av NSF's administrasjon og foresatt for alle ansatte i NSF*». Gruppen stiller spørsmål ved om dette stemmer i praksis. En mer presis benevnelse ville

være at GS er høyeste administrative leder med ansvar for alle ansatte. NSF's lov § 35 tredje ledd fastslår at «spørsmål av prinsipiell betydning for NSF skal forelegges Skistyret».

Generalsekretærens (GS) stillingsbeskrivelse angir at GS har ansvar for at Skistyret får forelagt saker av prinsipiell betydning.

En annen utfordring i dagens system er økonomiforvaltningen. Sportslederne rapporterer til grenkomitéen, som igjen rapporterer til Skistyret. GS har ansvar for å føre kontroll, men har ikke myndighet til å sikre budsjett disiplin. Dette kan skape utfordringer i den økonomiske styringen.

GS har ifølge greninstruksen og stillingsbeskrivelsen for GS ansvar for at «NSF til enhver tid har kontroll over sine økonomiske forpliktelser», og for å føre økonomisk tilsyn. I praksis forvalter grenene sine egne budsjetter, og GS har begrenset mulighet til å påvirke eventuelle avvik i løpet av budsjettåret. Dette bekreftes i NSF's-lov § 35 nr.4 første ledd, som slår fast at komitéene skal «utarbeide forslag til handlingsplan og budsjett som skal godkjennes av Skistyret og føre løpende kontroll med forbruk av de midler Skistyret har godkjent».

Dette er også påpekt av tidligere generalsekretær som en stor utfordring når det kommer til kontroll og styring av skiforbundet fra GS sin side.

Samtidig er idretten en medlemseid og i all hovedsak medlemsdrevet organisasjon.

Medlemsdemokratiet står derfor meget sterkt i norsk idrett som et viktig prinsipp for å engasjere frivilligheten og som en grunnpillare rundt den norske idrettsmodellen. I Farsethrapporten sies dette slik:

Selv om NIF har en struktur som ligner på et konsern, er det ikke et konsern.

Organisasjonsleddets høyeste myndighet er derfor ikke NIF, men eget årsmøte eller ting. Slik sett kan NIF sammenlignes med organiseringen av og styringsstrukturen i de store arbeidstakerorganisasjonene. Dette betyr at idrettsstyrets myndighet er begrenset, og styrets vedtak må ofte forankres i organisasjonen for å ha effekt. Samtidig har idrettsstyret ansvar for å ivareta helheten i norsk idrett. Det kan innebære at styret må fatte vedtak det ikke er full enighet om i alle deler av organisasjonen, men som er viktige for NIF totalt sett. Styret må ta beslutninger som er viktige for NIF som helhet, men som kan skape støy i mediene og bli utsatt for kritikk.

Dette mener vi er beskrivende også for hvordan skistyrets skipolitiske arbeid er innenfor alle grenene som ligger under NSF paraplyen.

Oppsummert om dette kan det sies at når ski-Norge nå skal velge veien videre for NSF, er det viktig at alle de forannevnte hensynene ivaretas og balanseres.

Særlig om konsernmodell:

Det har fra enkelte hold blitt tatt til orde for at skiforbundet skal organiseres som et konsern, hvor hver gren er fullt ut autonome, med egne økonomier. Dette innebærer at man oppretter egne juridiske enheter, med egne organisasjonsnummer.

Etter vårt syn vil en slik organisering ikke være mulig. Etter NIFs lov er hvert organisasjonsledd en selvstendig juridisk enhet, jf underforstått NIFs lov § 6-4 annet ledd, hvor det heter at "det skal fremgå av forbundets lov at fleridrettsforbundet er én juridisk enhet, herunder ett organisasjonsledd tilsluttet NIF." I kommentarene til bestemmelsen heter det at "bestemmelsen regulerer at fleridrettsforbund er én juridisk enhet, og at særforbundstinget er høyeste organ

mens forbundsstyret er høyeste organ mellom forbundstingene. De enkelte grener/seksjoner inngår m.a.o. i én felles juridisk enhet og er ikke selvstendige juridiske enheter."

Det som her sies er at når et særforbund organiserer flere idretter, så er grenene en felles juridisk enhet. Dette betyr i klartekst at grenenes økonomi ikke kan være autonom, og løsrevet fra forbundets felles økonomi.

6.Drøfting og anbefalinger

6.1 Styrestørrelse og styresammensetning – vurdering med henvisning til eksterne rapporter

Dagens styre i NSF består av president, visepresident, fem styremedlemmer, ledere i grenene med komitestatus (seks personer) og ett styremedlem valgt av og blant de ansatte i NSF.

Flere utvalg har drøftet spørsmål knyttet til styrestørrelse og sammensetning. I arbeidet med Hildrumrapporten ble det gjennomført flere intervjuer i forbindelse med utvalgets arbeid. Her pekes det på at «*Styret blir gjennomgående beskrevet som «for stort» og agendaen i styremøtene som for preget av saker med høy detaljgrad.*» Videre vurderte utvalget det slik «*Det er uhensiktsmessig å ha et styre på 14 personer dersom en ønsker en arena som ansvarliggjør den enkelte medlem og som legger til rette for grundige og dype diskusjoner.*»

Hildrumutvalget konkluderte med å anbefale en reduksjon av Skistyret fra 14 til 7 personer. Utvalget drøftet også sammensetningen av Skistyret og konkluderte med at de sju styremedlemmene bør velges etter uavhengighetsprinsippet. Videre ble det anbefalt å sikre dialogen mellom Skistyret og grenene gjennom «*at det etableres et organ for grenederne som gir dem et faglig og kollegialt fellesskap og som kan ivareta behovet for direkte dialog med president og/eller generalsekretær.*»

I rapporten «*God styring i idretten: Verdibasert og målrettet*» ble det drøftet ulike forutsetninger for godt styrearbeid i NIF, inkludert styrestørrelse og sammensetning. I utvalgets drøftinger om styrearbeid legges det vekt på «*viktigheten av klare mål, kompetente styremedlemmer og et effektivt og styringsdyktig styre.*» Anbefalingene fra utvalget om styrestørrelse lyder som følger: «*Et mindre styre kan være mer effektivt og styringsdyktig, og flertallet anbefaler en reduksjon i antallet til 7 tingvalgte styremedlemmer, mens mindretallet anbefaler minst 9.*»

6.2 Delprosjektets vurderinger og anbefalinger

I dette kapittelet har flertallet og mindretallet redegjort for sine syn og som fremgår i henholdsvis pkt. 6.2.1 og 6.2.2

6.2.1 Modell 1 (flertallets forslag)

Flertallets sammensetning: Thomas Eliassen Darell, Jan-Oddvar Sørnes, Sverre Helno og Kirsten Indgjerd Værdal.

6.2.1.1 Skistyrets størrelse og sammensetning

Flertallet mener at Skistyret må ha en størrelse som sikrer god funksjon som kollegium, samtidig som det ivaretar NSF sine samlede interesser på en effektiv måte. En reduksjon i styrets størrelse vil bidra til økt effektivitet, redusert risiko for polarisering og styrket beslutningsdyktighet. Et mindre styre gir også økt ansvarsfølelse blant styremedlemmene. Etter flertallet syn er det derfor avgjørende for godt styrearbeid at styret reduseres i størrelse.

Spørsmålet blir da hvor stort styret bør være, og hvordan det skal settes sammen. Flertallet ser tre mulige modeller:

1. Noen grener er representert i styret
2. Alle grener er representert, men ingen fritt valgte representanter.
3. Ingen grener er representert.

Flertallet ser både fordeler og ulemper ved at grenledere sitter i styret. Ifølge Greninstruksen vedtatt av Skistyret 09.06.2022, har grenene ansvar for topp- og elitearbeid, rekruttering, breddeutvikling og utdanning. Dersom styret settes sammen uten grenledere, kan avstanden mellom de sportslige miljøene og styret bli for stor. Samtidig er det en risiko for at grenledere i styret representerer særinteresser fremfor å ha et helhetlig perspektiv på skiidretten. Flertallet mener også at det kan være utfordrende å unngå rollekonflikter mellom grenledernes ansvar for sin gren og rollen som styremedlem med ansvar for NSF som helhet. Dette er en av hovedinnvendingene mot at alle grenlederne sitter i styret slik som i dag.

En alternativ modell er at styret kun består av grenledere, skipresident og visepresident. Flertallet har ikke gjort en grundig vurdering av en slik modell, men flertallet har store betenkeligheter med en slik løsning. En organisasjon med fokus på både bredde og toppidrett må også sikre at rekruttering og utvikling ivaretas, noe som i stor grad skjer gjennom kretsene. Flertallet mener derfor at en modell der styret kun består av president, visepresident og grenledere vil innebære stor risiko. En slik struktur kan medføre et for sterkt operativt fokus i styret samt skape habilitetsutfordringer.

En tredje variant er et styre uten grenrepresentasjon. Dette ville eliminere rollekonflikter og sikre at styret jobber uavhengig av særinteresser. Likevel mener flertallet at det er en styrke at noen grener er representert.

Flertallet anbefaler derfor at styret reduseres til ni medlemmer med følgende sammensetning:

- President
- Visepresident
- Ungdomsrepresentant
- Tre uavhengige representanter
- To representanter fra de største grenene (basert på økonomi/medlemstall)
- En representant for de resterende grenene
-

Dette sikrer grenrepresentasjon samtidig som styret opprettholder et strategisk fokus.

Siden delprosjekt 3 har mandat til å vurdere en mer kostnadseffektiv grenstruktur, inkludert muligheten for færre grener, har ikke gruppen tatt stilling til hvilke grener som eventuelt bør være representert i Skistyret.

For å styrke samhandlingen mellom styret og grenene, opprettes et grenlederforum bestående av grenledere og presidentskapet. Dette forumet vil ikke være et beslutningsorgan, men skal bidra til informasjonsdeling og koordinering.

6.2.2.2 Generalsekretærens rolle

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.

Per i dag finnes det ingen helhetlig administrativ rapporteringslinje som omfatter hele organisasjonen. Dette betyr at Skistyret ikke har full kontroll over sitt ansvar eller mandatet fra Skitinget.

For å sikre effektivitet og god administrativ styring, mener flertallet at generalsekretæren må ha tilstrekkelig myndighet over personalledelse, økonomistyring og administrativ samordning. En tydelig arbeidsdeling mellom styreleder og generalsekretær er nødvendig for å unngå dobbelt lederskap, der styret fastsetter strategiske mål, og generalsekretæren gjennomfører disse i den daglige driften.

En viktig del av generalsekretærens ansvar er å opprettholde organisasjonens verdigrunnlag og kultur. Dette innebærer å sikre høy integritet, transparens og lojalitet, både internt og eksternt. Videre må generalsekretæren fungere som et bindeledd mellom Skistyret og organisasjonen, og ha et klart mandat som sikrer effektiv styring og kontroll over økonomi, strategi og måloppnåelse.

6.2.2.3. Skistyrets rolle og ansvar

Skistyret får sitt mandat fra Skitinget og er demokratisk valgt. Alle roller underlagt Skistyret skal være gjenstand for demokratisk kontroll og oppfølging. Kretsene er imidlertid egne organisasjoner med separate organisasjonsnumre.

For å sikre gjennomføring av Skitingets vedtak, NSF's strategier og forsvarlig økonomistyring, må Skistyrets myndighet delegeres til enheter med klare rapporteringslinjer. Per i dag godkjenner Skistyret budsjetter med usikre inntekter, noe som ofte har resultert i underskudd. Historikken viser at det i de fleste av de siste ti årene har oppstått et underskudd som man likevel har hatt egenkapital til å dekke inn.

Dersom økonomistyringen i en gren blir kritisk, kan Skistyret sette den under administrasjon. Dette skaper en reaktiv ledelsesmodell, der styret kun kan gripe inn når problemene har oppstått. Ved at generalsekretæren blir sportssjefens overordnede har denne også direkte styring over den økonomiske virksomheten i hver enkelt gren. Flertallet mener at en sterkere styringsstruktur, med en generalsekretær som har klar myndighet over økonomien i alle grener, vil redusere risikoen.

Et velfungerende styre arbeider strategisk, med risikostyring, langsiktige planer og tydelige prioriteringer. I dag mangler NSF en overordnet plan for organisasjonsutvikling, rekruttering, markedsinntekter og sponsorstrategi – områder som er avgjørende for styrets ansvar.

For å ivareta sitt ansvar må Skistyret ha tilstrekkelig innsyn i organisasjonen og sikre at administrasjonen har kapasitet og fullmakt til å implementere felles strategier og retningslinjer.

Oppsummert fremgår flertallets forslag til nytt organisasjonskart i modellen under:



Kommentar til modell:

- Grenkomiteene får ansvar for å lede sportslige styring av alle grenene. Rekruttering: ansvar legges på SKU avdelingen, men i samordning med grener. SKU styrkes- i tråd med Hildrumutvalget og intensjonene i vedtatt skipolitisk dokument.
- Markedsarbeid: overordnede strategier og koordinering må skje i fellesskap. Konkrete avtaler inngås av hver gren.

Lovmessige implikasjoner:

NSF lov:

- § 27 nr. 8 til 11 legges til grenkomite, § 35
- § 33 klargjøres: Komiteene har ansvar for faglig og sportslig utvikling innen grenen, innenfor budsjett og en forsvarlig løpende økonomiforvaltning.
- § 35:
 - Andre ledd b: rekruttering må bli en del av fellesoppgavene sammen med SKU.
 - Fjerde ledd: ansvar for nr. 1-3, 17 og 18: legges til GS. Nr 5-14 beholdes av grenkomité
- §36 fjerde ledd om fagmøtets oppgaver endres i samsvar med øvrige endringer

Grenkomiteinstruksen:

-Det må tydeliggjøres at GS har ansvar for økonomi og personalstyring i det daglige

Ansettelse av sportsjef:

-Gjøres formelt av GS, men hvor grenleder deltar i prosessen i et ansettelsesutvalg sammen med HR sjef.

Midlertidige stillinger – trenere:

-Gjøres av sportssjef, men hvor arbeidsgiveransvaret ligger hos GS

6.2.2 Modell 2 (mindretallets forslag)

6.2.2.1 Generelt om GS`, skistyrets og grenkomiteens roller

Generelt

Mindretallet i utvalget, Anne Cathrine Enstad og Ola Evjen, med over 12 års erfaring fra skistyret og grenkomite deler ikke fullt ut flertallets analyse og konklusjoner vedrørende dagens situasjon i Skiforbundet. Deres syn fremgår derfor i herværende kapittel Modell 2 (mindretallets forslag).

Flere i sittende skistyret reagerte på avgått GS vurdering og analyse av den økonomiske situasjonen i styremøtet 28.11.2024, like før GS sluttet (Arne Baumann). De mente vurderingen var overdrevent pessimistisk og påpekte at økonomien er under kontroll, forutsatt at alle holder seg til budsjettet.

Aldri har inntektene vært høyere, og aldri har idretten levert bedre resultater. Etter endringen i 2008 hvor hver gren fikk ansvar for egne inntekter og utgifter har økonomien, markedsinntektene og de sportslige resultatene nådd nye høyder. NSF arrangerer VM i Trondheim i 2025, antall alpine renn og andre WC-arrangement er økt betraktelig som en konsekvens av langsiktig og detaljert jobbing i flere grener. Det er ikke primært GS eller Skistyret som har skaffet WC arrangementene.

Dette har bl.a. ført til VM i Narvik 2029, det største vinterarrangementet i Norge siden OL på Lillehammer i 1994. Mulighetene er store, og god ledelse er nødvendig for å styre dette på rett vei videre. Fremtiden består av arrangement og TV-inntekter. Den jobben som er gjort har vært basert på team arbeid i en stor organisasjon med spisskompetanse i gren. Mindretallets påstand er at en toppstyrt organisasjon distansert til aktiviteten ville aldri fått til dette.

Økonomistyring

Likviditeten i NSF er anstrengt deler av året, men med bistand fra grenene har dette blitt håndtert godt så langt. Et avvikende regnskapsår ville gitt bedre kontroll, men NIF har avslått dette. Det er derfor avgjørende med en velfungerende og dyktig økonomiavdeling i NSF for å sikre god økonomistyring for grenene og fellesfunksjonene.

Økonomiavdelingen i NSF er ansatt av GS, og rapporterer direkte til GS. Økonomiavdelingen sitter også med controlleransvaret opp mot den enkelte gren, og således har GS muligheter for daglig kontroll av den enkeltes gren/avdelings økonomi. 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 løpende at grenenes økonomiforvaltning er innenfor styregodkjente rammer.

Inntektene skapes i sin helhet i grenene, gjennom markedsinntekter til toppidretten og arrangementer/tv avtaler. Mye av grunnlaget for å få arrangement til Norge legges gjennom spisskompetanse og oppfølging fra gren mot FIS og arrangørene. Disse arrangementene skaper store inntekter gjennom direkte TV penger, som også danner grunnlaget for markedsinntekter ved å vise aktiviteten på hjemmebane. Historisk sett har også arrangement på høyeste nivå vært avgjørende for utvikling av anlegg for bredden, som gjør at dette henger sammen på alle nivå.

Alpinavdelingen har det de siste ti årene hatt et driftsbudsjett i balanse. Avd. har bidratt med 100 millioner kroner i arrangementsinntekter, og om lag 60 millioner kroner i administrasjonsgebyrer til fellesfunksjonene. På samme måte har langrenn og hopp generert betydelige inntekter utover egne driftskostnader (med unntak av hopp de to siste årene). Grenenes bidrag utgjør hoveddelen av NSF sin økonomi, i tillegg til TV-inntektene, som grenene også skaffer.

Mulighetsrom, verdi og interesse har en enorm differanse mellom de ulike grenene og behovene for fellesskapet. Det vil være vanskelig å oppnå avtaler for den enkelte gren med en felles markedsavdeling, ettersom dette må skje hos gren direkte, og ikke hos GS eller fellesadministrasjonen. Det har vært forsøkt opprettet et felles markedsforum flere ganger, uten å lykkes. Likevel mener vi at en bør se på muligheten for å jobbe mer felles på noen punkter slik som f.eks. eventuelle felles avtaler på bredde og rekrutteringstiltak i hele organisasjonen fra sentralt hold. At NSF kan organisere seg med en pool for mer erfaringsutveksling internt, kan være forsterkende for organisasjonen. Eventuelt også at det opprettes en felles markedsfunksjon for de mindre grenene. De små grenene er i stor grad subsidiert av de store, og således vil et suksessfullt markedsarbeid gi en betydelig mulighet for å styrke økonomien. En felles markedsstrategi og avdeling som NSF hadde før 2008 vil kun beskytte den sterkeste grenen. Mindretallets påstand er at de små grenene, med bredden vi har på tvers av alle grenene vil forsvinne. Engasjement og ansvar hos tillitsvalgte for både idrett og økonomi er avgjørende for å lykkes.

Mellom hvert skiting er skistyret NSF høyeste beslutningsorgan og vedtar alle budsjetter og handlingsplaner både til alle grener og administrasjonen. Videre er hver gren via delegasjonsreglementet gitt myndighet til å styre innenfor sitt område, men kan når som helst bli overstyrt av skistyret. Sportssjefen ansettes og avsettes av grenkomiteen i samråd med generalsekretæren, etter endringer gjort i grenkomiteinstruks etter anbefalinger fra Hildrum utvalget. I de tilfeller dette ikke ha fungert har det bunnet i manglende respekt og bruk av de lover og regler som gjelder.

Uten idrettsdemokrati, ildsjeler og engasjement vil dette ikke være mulig i dagens samfunn. Demokrati er en grunnleggende bjelke i norske politiske og organisatoriske strukturer. Hvis dette fjernes, kan det true fundamentet i den norske idrettsmodellen.

Det vil være avgjørende at det er gren som sitter med myndighet og ansvar for all aktivitet og økonomistyring, for å vite sitt eget handlingsrom og ta nødvendig ansvar, slik det er organisert i dag.

Organisasjonsutvikling og rekruttering

Flertallet kommenterer at NSF i dag ikke har en overordnet plan for organisasjonsutvikling, rekruttering til idretten, koordinering av markedsinntekter eller sponsorstrategi og at dette er kritisk for NSF.

Organisasjonsutviklingen i NSF er et fortløpende arbeide, som ikke alltid har den styringsfarten og fokuset en skulle ønske. Økonomien tilsier at slike oppgaver blir satt lenger ned på prioriteringslisten, da organisasjonens økonomi må stabiliseres før en kan bruke penger på dette arbeidet. En slik prosess har en kostnad, og må prioriteres. Organisasjonen er fullstendig klar over, og har tatt interne beviste valg på at organisasjonsutvikling må settes på vent.

Å si at det ikke jobbes med rekruttering mener vi også er feil. Om det er de rette tiltak eller om tiltakene har en effekt er et annet spørsmål. Det har vært gjort flere endringer i bredde -og rekrutteringsavdeling de siste 5 årene, hvor nå organisasjonen er tilbake til en egen rekrutteringsavdeling. I denne er det ansatt 15 skiklubbutviklere som jobber med rekrutteringstiltak spesielt inn mot krets og klubb, opp til og med 12 år, men som også bidrar nasjonalt.

Ser man på den totale aktiviteten i alle grener i Norge med alle frivillige på klubbnivå, er dette en enorm mengde med dugnadsjobbing og økonomisk bidrag som NSF bør være aller mest stolt av. I NSF jobbes det med rekruttering på flere nivåer, både klubb, krets og gren sentralt. Disse følger hverandre fra aldersbestemte klasser og frem til rekruttering inn på lag. Grenene jobber med tiltak som f.eks. trenerutdanning, rekruttering av TD-er, arrangements og anleggsutvikling, kommunikasjon, konseptutvikling, breddesamlinger, Telenorkarusell m.m. Om SKU avdelingen skal sitte med ansvaret for alt rekrutteringsarbeid i NSF slik som flertallet foreslår og ikke noe skal ligge til gren, så vil også økonomien til bredde og rekruttering frafalle fra gren. Gren har øremerkede summer til rekrutteringsarbeid i sine avtaler, som går ba. til tiltak nevnt over. Da må SKU avdelingen jobbe med breddesamlinger på tvers av alle grener, konkrete jentesatsninger for spesifikke grener, trenerutviklingsprogrammer, de må jobbe med rekruttering for eldre enn 12 år, SKU avdelingen må ta ansvar for Telenorkarusell eller lignende arrangement og skaffe midlene til dette, de må arrangere TD kurs, trenerutdanningstrappen, utvikling av regler m.m.

Siden NSF ble etablert i 1908 har det vært laget strategier med lengre varighet. Den seneste i ble vedtatt i Bodø i 2024, som er førende for NSF, skistyrets og kretsleddets daglige arbeid. Det jobbes med de samme hovedfokusområdene, med ulike tiltak og vektlegging på de ulike nivåene i NSF.

6.2.2.2 Skistyrets størrelse og styresammensetning

Mindretallet har ikke opplevd rollekonflikt mellom grenlederrollen og skistyremedlemsrollen. I de tilfeller det er et problem er det håndtert via inhabilitet i enkeltsaker. Derimot er det ofte en styrke å ha direkte kunnskap om idretten inn i styrerommet. Skiforbundet skal generere aktivitet, ikke så stort økonomisk overskudd til eierne som mulig. Et styre uten grenledere vil være frakoblet aktiviteten, og kun få rapporter via GS. Legitimiteten i ski-Norge til et slikt styre vil bli svekket og øker avstanden mellom toppen og grasrota. Dagens styre er representert med 6 grener av 7 grener og gjennomgang av alle saker etter skitinget 2024 viser at absolutt majoriteten av sakene er strategiske og ikke operative.

Primært ønsker mindretallet at skistyret består av dagens sammensetning.
Subsidiært mener vi at skistyret kan bestå av 9 medlemmer, bestående av følgende:

President
Visepresident
Ungdomsrepresentant
3 uavhengige representanter
2 representanter fra de to største grenene (økonomisk/medlemstall)
1 representant for resterende grener
1 vara representant
Dette blir totalt 9 + 1

Her velger vi å følge Farseth utvalgets og Hildrum utvalgets anbefaling om å ta ansatte representant ut av styret.

Grenene er de som i dag driver all aktivitet i ski-Norge. Frivillighet, tilhørighet og eierskap er på gren-nivå, og dette må styrkes og dyrkes for videre framgang. Det er derfor viktig at grenene fortsatt på klubb, krets og forbund fritt velger sine tillitsvalgte.

6.2.2.3 Generalsekretæren sin rolle og ansvar

Generalsekretærens rolle og ansvar i dag bør videreføres, som øverste leder for administrasjonen i NSF og støttefunksjoner til grenene og kretsene. GS har juridisk arbeidsgiveransvar for alle ansatte i NSF. Slik forbundet er organisert i dag, i henhold til GS stillingsinstruks, og med justeringer som er gjort i grenreglementet slik at sportssjefer i dag ansettes og avsettes av grenkomite i samråd med GS, mener vi gir GS det handlingsrommet som flertallet etterlyser. Ved uenighet mellom GS og grenkomite i slike ansettelser, løftes saken til skistyret. Den økonomiske linjen som også etterlyses av flertallet, mener vi gir GS nødvendig handlingsrom, ved at det er vedkommende som er øverste leder til alle ansatte i økonomiavdelingen som rapporterer direkte til GS. Videre er det GS i samsvar med skistyret som setter et resultatkrav til gren og således hovedføringene pr år overfor gren og avdelinger. Grenkomitelederne sitter i skistyret og rapporterer direkte inn der. Dette til sammen gir både GS og skistyret mulighet til å være proaktive og ikke reaktive, i føringer overfor gren eller avdelinger i

fellesadministrasjonen.

Handlingsrommet ligger der, og lederne må bruke det.

6.3 Rollen som skipresident

Farsethutvalget har gjort en grundig vurdering av rollen som idrettspresident i NIF, og peker på flere sentrale oppgaver;

- Styreleder skal sikre at styret fungerer godt og oppfyller sine forpliktelser.
- Styreleder er avgjørende for samarbeidsklimaet, og for at styret fungerer som et lag.
- Styreleder leder styrets arbeid og må sørge for en effektiv organisering og drift.
- Styreleder må være en samlende leder og en god møteleder.
- Styreleder bør oppmuntre til åpen og konstruktiv debatt.
- Styreleder har ansvar for at styremedlemmene er faglig oppdatert og tar de nødvendige initiativ for å sikre kvalitativt godt styrearbeid.

Utvalget understreket også at:

“I NIF er styrelederen veldig synlig, og vedkommende bør fremstå som en god representant for idretten på alle nivåer og i all form for ekstern opptreden og samhandling.»

Gruppen mener det samme gjelder for rollen som skipresident i NSF. Med omfattende aktivitet på tvers av grener og regioner, er representasjon og organisasjonsarbeid sentrale oppgaver. Skipresidenten er også ofte talsperson i offentlig kommunikasjon og har krevende internasjonale roller.

6.3.1 Arbeidsomfang og honorering

Forutsigbarhet rundt arbeidsomfang og honorering er avgjørende for rollen. I dag honoreres vervet tilsvarende en 100 % stilling. Gruppen er imidlertid usikker på om arbeidsmengden alene tilsier fulltidslønn, men erkjenner at vervet vanskelig lar seg kombinere med annen jobb. Få arbeidsgivere kan tilby den nødvendige fleksibiliteten, og det bør ikke være slik at kun personer med solid privatøkonomi kan ta på seg vervet.

Det må også være klare skillelinjer mellom generalsekretærens og presidentens oppgaver. Skipresidenten er ikke en arbeidende styreleder, men en strategisk leder og den fremste tillitsvalgte politikeren. Etter en samlet vurdering av forventninger og oppgaver mener gruppen at rollen krever en 100% stilling, og ofte mer. Det er derfor riktig at presidenten frikjøpes og honoreres fullt ut.

7. Konklusjon

Flertallets konklusjon - modell 1

Flertallet, bestående av Thomas Eliassen Darell, Jan-Oddvar Sørnes, Sverre Helno og Kirsten Indgjerd Værdal, 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;

Videre understreker flertallet 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 kommunikasjon og økt effektivitet. En tydelig arbeidsdeling mellom styreleder og generalsekretær er nødvendig for å unngå dobbelt lederskap og sikre at Skistyrete 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 Skistyrete skal kunne ivareta sitt ansvar og hindre at kriser oppstår

Mindretallets konklusjon – modell 2:

Mindretallet anbefaler at dagens organisering av skiforbundt videreføres.

- 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 skistyrete 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
- Skistyreets 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.