

Anbefalinger for en mer effektiv og bærekraftig organisasjon

Norges Skiforbund vedtok på Skitinget i 2018 å nedsette et utvalg med et tydelig endringsmandat som skulle se på organiseringen av Norges Skiforbund, herunder å vurdere ansvar og myndighet for de ulike leddene i organisasjonen og hvilke oppgaver som bør løses på ulike nivå. Målsettingen er å anbefale endringer som skal sikre at Norges Skiforbund er en organisasjon som er rustet til å møte framtidens behov, og realisere målene etablert i Skipolitisk Dokument. I innledningen til saken ble det klart oppfordret til å løsrive seg fra dagens *posisjoner og interesser* og finne de beste løsningene på vegne av Skiforbundet og ski-Norge for fremtiden.

Utvalget har i henhold til mandatet bestått av representanter for Skistyret, kretsledere og eksterne i tillegg til å ha hatt et eksternt oppnevnt sekretariat. Utvalgets arbeid fram mot forslagene har, i henhold til mandatet, involvert svært mange av Skiforbundets interessenter – representanter for alle grener og kretser, tidligere og nåværende frivillige og ansatte, og engasjerte ressurspersoner innen breddeidrett og toppidrett.

Utvalget har gjennom 2019 kartlagt dagens status i ski-Norge og underveis drøftet og diskutert funnene og konsekvensene av disse for framtidig organisering. Kartleggingen har først og fremst bekreftet det store engasjementet for sporten, for svært gode toppidrettsresultater, for breddeaktivitet og barneaktivitet. Alle utvalget har snakket med vil det beste for sporten.

Norges Skiforbund skal levere på svært mange mål samtidig, håndtere stor kompleksitet og balansere en svært profesjonell eliteaktivitet med det å være Norges nasjonalidrett for barn, unge og voksne.

Utvalget konkluderer med at skisportens utfordringer er betydelige. Vintrene blir kortere. Aktivitetstallene er synkende og rekrutteringen viser et fallende nivå. Innsatsen innen kompetanseutvikling er for svak sett opp mot andre idretter. Det kommersielle trykket i skiidretten øker og stiller økte krav til profesjonalitet i alle ledd.

Minst like viktig er de vesentlige utfordringene innen forbundets styring knyttet til roller og ansvar. De uklare styringsforholdene svekker forbundets evne til å takle vanskelige situasjoner, til å utnytte egne ressurser best mulig og til å utvikle organisasjonen.

Utvalget vil på bakgrunn av disse utfordringene anbefale et sett med tiltak og grep i form av strukturelle endringer og endringer i praksis. Disse mener vi helhetlig og samlet vil bidra til at Norges Skiforbund har et svært godt utgangspunkt for å fortsatt være Norges nasjonalidrett.

Utvalget forstår initiativet fra Skitinget og mandatet fra skistyret som svært tydelig på at det er behov for endringer. Det samme budskapet kom fra kretslederne i 2017/2018. Samtidig har utvalget gjennom prosessen erfart at sterke særinteresser preger synene som har kommet fram. Organisasjonen virker i begrenset grad å være villig til å prioritere de beste løsningene for Skiforbundet som helhet dersom det kan antas å true eget organisasjonsledd eller egen posisjon.

Norges Skiforbund står ved en korsvei ved Skitinget 2020, der beslutningene om forbundets organisering vil ha betydning for skisporten i lang tid framover. Utvalget utfordrer hele Ski-Norge til å erkjenne at skisportens posisjon som nasjonalidrett er under press og at det er nødvendig å endre og tydeliggjøre det ansvaret og den myndighet det enkelte organisasjonsledd skal ha. Vi mener det er svært viktig å samle seg om hovedlinjene i forslaget som foreligger. Vi oppfordrer alle til å se forbi øyeblikkets posisjoner og særinteresser når saken skal drøftes og behandles.

For å gjøre Skiforbundet til en bærekraftig og effektiv organisasjon anbefaler utvalgets flertall følgende grep og presiseringer (oppsummert):

- 1. Skistyret reduseres fra 14 til 7 personer, og sammensettes etter uavhengighetsprinsippet**
- 2. Etablering av entydig ansvars- og myndighetsfordeling mellom skistyre, skipresident, grenkomiteer og generalsekretær etter prinsippet «myndighet følger ansvar»**
- 3. Generalsekretær skal ha en myndighet som tilsvarer rollens ansvar**
- 4. Grenkomitéene oppnevnes av skistyret, etter innstilling fra fagmøtet - grenenes og grenkomiteenes ansvar og myndighet tydeliggjøres**
- 5. Kretsene må styrkes som bindeleddet mellom klubb og forbund**
- 6. Finansieringsprinsippene forenkles og forbedres for å stimulere til tillit og økonomisk vekst**

Utvalgsmedlem Torbjørn Skogstad har fremmet en særmerknad i siste del av dokumentet.

Frist for hørings svar er mandag 6. januar 2020. Svarene bes sendt til sekretariatet ved arne.beek@kpmg.no. Vi ber om at hørings svarene så langt som mulig blir strukturert etter de 6 foreslåtte konklusjonene.

Høringsparter er skikretser og grenkomiteer. Andre parter som ønsker å gi sine innspill er velkomne til det. Dokumentet og vedlegget er publisert på Skiforbundets nettsider.

Organisasjonsutvalget, 30/10-2019

Alf Hildrum

Rigmor Aasrud

Steinar Berthelsen

Tove Moe Dyrhaug

Siv Jørgensen

Torbjørn Skogstad

Skiidretten står overfor betydelige indre og ytre utfordringer for å møte fremtiden
Gjennom kartleggingsfasen har utvalgsarbeidet konsentrert seg om to forhold

- de som handler om sportens situasjon og vilkår for å utvikle seg
- de interne forholdene som omhandler organisering av alle ledd av forbundet

I dette arbeidet er det samlet inn et omfattende faktagrunnlag, og en rekke ressurspersoner og interessenter er hørt. Når det gjelder skisporten, som har så mange fasetter og interessenter vil det alltid være *flere* som kunne og burde vært hørt, men i sum opplever utvalget at vi har sikret oss de viktigste perspektivene og betraktningene til å få et kvalifisert bilde over status og utfordringer. Vi redegjør nedenfor for de perspektivene på organisasjonen vi har vektlagt. I vedlegg er det redegjort nærmere for flere av temaene utvalget har drøftet og diskutert.

Aktivitetsfall preger hovedtrenden

Skisport er ubestridt som Norges nasjonalidrett, og svært mange har et aktivt forhold til ski – enten som utøver, mosjonist, tillitsvalgt, trener eller tilskuer. Over en tredjedel av befolkningen har gått en skitur i løpet av siste år (tall fra SSB), og mediene dekker så vel elitenivåene som lokale skiløpere bredt gjennom hele året. Enkeltutøvere og totalnivået av resultater skaper høyt engasjement. Under Ski-VM i 2019 tok Norge 13 av 22 mulige gullmedaljer i nordiske grener hvorav 10 av 12 mulige i langrenn. Innen alpine grener vant Norge 4 av 33 mulige medaljer totalt. Vi kan derfor utvilsomt slå fast at ski som idrett i stor grad lykkes svært godt på elitenivå.

Samtidig viser faktaundersøkelsen gjennomført i regi av utvalget at skiidretten har hatt et betydelig aktivitetsfall fra 2011 og fram til 2017, med utflating i 2018. Aktivitetsfallet gjelder både uorganisert og organisert aktivitet. Færre går på ski i takt med at det blir færre skidager i løpet av et år. Antallet utøvere og lisenser går ned. Rekrutteringen blant barn og unge faller betydelig. Dette skjer samtidig som aktiviteten innen organisert idrett for øvrig vokser. Skisporten underinvesterer i kompetanseutvikling sett opp mot andre, store idretter. Bildet er naturligvis nyansert, eksempelvis vokser freeski, men hovedtrenden er at ski taper terreng opp mot annen organisert aktivitet.

Administrasjonen i NSF er for øvrig i ferd med å legge om organiseringen av arbeidet med rekruttering, utvikling og bredde. Skipolitisk dokument er, som før, et viktig utgangspunkt for rekruttering, bredde og utvikling.

Det kommersielle trykket øker, og stiller nye krav til profesjonalisering av funksjonene
I tillegg til å være en *bevegelse* er skisporten et betydelig kommersielt foretak. Norges Skiforbund omsetter årlig for nærmere 340 millioner og er en middelstor norsk bedrift. I tillegg er ski sentralt i et større økosystem av utstyr, klær, anlegg og arrangement i milliardklassen.

De store innteksstrømmene i forbundet er fra tv-avtaler, salg av arenareklame og markedsinntekter som forbundet får gjennom grenenes samarbeidspartnere. Forbundet er i stor grad eksponert mot dette markedet med det det innebærer av risiko. NSF må derfor være i stand til å tilpasse aktivitetsnivået etter svingninger i inntektene. Driften er uten økonomiske marginer, og eventuelle inntektsbortfall vil få stor betydning for den sportslige satsningen.

Forbundet må tilpasse seg en ny mediehverdag. Mens sponsormarkedet er i utvikling er også utøverinteressene i endring. Den enkelte utøver er blitt mer bevisst egen verdi og inntar også tydelige posisjoner for å sikre seg sin del av verdiskapningen som skjer i verdinettverket i og rundt skisporten. Økt markedsinteresse stiller nye krav til profesjonalisering av forbundets drift og virke. Å være profesjonell nok i alle ledd av forhandlinger rundt TV-avtaler, arrangements-design og -avvikling er avgjørende for å sikre og utvikle framtidige inntekter.

Profesjonalitet på drift, også gjennom risikohåndtering, skal sørge for at forbundet unngår uønskede sportslige hendelser i form av doping eller eventuelt andre former for uønskede hendelser som kan slå tilbake på merkevaren og sporten.

Organiseringen av forbundet er preget av tvetydige ansvarslinjer

Norges Skiforbund (NSF) har et komplekst organisasjonsdesign. Forbundet skal utvikle seks ulike grener med ulik identitet, geografisk nedslagsfelt, størrelse og egenart samt sikre merverdi mellom disse på tvers.

Det har stått særlig sentralt i arbeidet å se nærmere på uklare ansvarsområder i organisasjonen og hvilke konsekvenser det gir for styring og ledelse av forbundet. Uklart ansvar har vært et tilbakevendende tema i vurderinger gjort av forbundet, helt tilbake til konkursen i 1996. Senere har dette vært bemerket fra revisor som et potensielt problem og vært identifisert som en virksomhetsrisiko i forbundets risikoarbeid. Uklare ansvarsforhold har også vært et tilbakevendende tema i samtale underveis. Uklare ansvarsområder kommer eksempelvis til syne når 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.

Å ha begge prinsippene tilstede i samme virksomhet er å legge til rette for ansvarsfraskrivelse og «pekelek». Alle sentrale posisjoner, og i særdeleshet grenkomiteleder(e) og generalsekretær (GS) vil kunne peke på hverandre ved utfordringer rundt budsjettoppfølging og finansielle resultater. Konsekvensen av dette er også manglende mulighet til å ha en helhetlig plan for finansiell utvikling av forbundet, utover det som blir summen av grenenes aktivitet. Et annet eksempel er at grenkomite i dag ansetter sportssjef, mens GS som ikke har en rolle i dette er juridisk ansvarlig for vedkommende. Dette går heller ikke opp dersom prinsippet er tydelighet i roller og ansvar.

Den andre fundamentale utfordringen innen styring er at styret ikke er sammensatt etter prinsipper for god eierstyring (se eksempelvis Den norske anbefalingen om eierstyring og

selskapsledelse¹. Styret er i dag sammensatt av fritt valgte representanter og ledere for hver enkelt gren i tillegg til en ansattrepresentant. Grenlederne sitter i styret i kraft av å representere interessene til egen gren. Dette gjør at de prinsipielt har uheldige dobbeltroller, ettersom egen grens interesse ikke alltid sammenfaller med skiforbundets beste. I henhold til prinsippene for god selskapsstyring skal en virksomhets øverste styre sammensettes på en slik måte at det kan *handle uavhengig av særinteresser*.

Styret er ansvarlig for å forvalte Skiforbundets posisjon, sportslige og økonomiske ressurser på best mulig måte. En viktig del av denne forvaltningen er å føre kontroll med bruken av ressursene. Også her er grenkomite lederne i dobbeltroller ved at de utgjør en vesentlig del av styret som skal føre tilsyn med blant annet grenene.

Utvalget har møtt argumentet om at idretten er noe annet enn næringslivet og at en derfor ikke kan vurdere idretten etter næringslivets rasjonale. Det er selvsagt utvalget enig i. Resultatene skiforbundet skal oppnå er først og viktigst sportens utvikling. Men det er minst like viktig hos oss som i næringslivet at det er ryddighet i ansvar og myndighet, at ressursene utnyttes best mulig og at det føres kontroll med at organisasjonen opptrer i samsvar med vedtak, rammer og retningslinjer.

Skistyrets størrelse har vært en gjenganger i intervju og tilbakemelding fra organisasjonen, primært knyttet til at det er for stort til å fungere som et strategisk styre med 14 personer og at det er variabelt hvor stort engasjement og innflytelse den enkelte deltaker har.

En bærekraftig og effektiv organisasjon betyr å sikre skisportens framtid

Organisasjonsutvalgets mandat er å bidra til utvikling av en "bærekraftig" og "effektiv" organisasjon. Dette er store begrep, og for å kunne operasjonalisere disse har utvalget definert begrepene som følger:

Med en bærekraftig organisasjon mener vi:

- Engasjerte tillitsvalgte, ledere, trenere, andre ansatte. Skiforbundet må være en attraktiv organisasjon å legge ned egen fritid i for å utvikle seg selv og andre. Både den profesjonelle delen av forbundet, men ikke minst den frivillige delen er avhengig av høyt engasjement.
- Tillit og respekt internt og i samfunnet rundt oss. NSF forvalter en idrett nesten alle nordmenn har en mening om, og verdien av dette må ivaretas og videreutvikles med klokskap.
- Åpenhet, transparens og etterrettelighet er vesentlig for å forvalte tillitsposisjonen i samfunnet og sikre at beslutninger er tuftet på gode og riktige vurderinger.
- Respekt for hverandre og for beslutninger, slik at alle er ivaretatt og at organisasjonen gjør det den sier den skal gjøre
- Gode etiske holdninger i alle ledd slik at frivillighetsaspektet er godt ivaretatt og reflekterer at grunnfjellet i organisasjonen er barn og unge

¹ NUES - <http://nues.no/eierstyring-og-selskapsledelse/>

- Stabil og trygg økonomi som reflekterer at satsingsområdene sikrer langsiktig utvikling av sporten og at alle parter i skisportens økosystem ivaretas
- En aktivitetsutvikling som gir grunnlag for fortsatt eksistens og utvikling

Med en effektiv organisasjon mener vi:

- Evne til å sette tydelige mål og utvikle gode strategier som videreutvikler summen av virksomheten.
- Evne til å lage konkrete handlingsplaner som tydeliggjør hva hvert enkelt ledd av organisasjonen skal gjøre
- Evne til å prioritere de vesentlige aktivitetene som støtter opp under den langsiktige retningen.
- Evne til å gjennomføre, og gjøre det man har sagt man skal gjøre.
- Evne til å bruke ressursene riktig. Skisportens ressurser kommer i stor grad fra frivillig innsats og skal brukes på en måte som tåler dagens lys.

Gjennomgående har vi vektlagt overordnede prinsipper for god styring og ledelse som at det er ønskelig å ha mest mulig *tydelighet i roller og ansvar*, at *myndighet skal følge ansvar* og at organisasjonen må kunne ha *tilstrekkelige styringsmuligheter ved behov*, enten i form av et ønske om å endre kurs eller for å håndtere ekstraordinære situasjoner som oppstår.

Utvalget anerkjenner posisjonen frivilligheten har i Skiforbundet, og at dette er en av forbundets viktigste ressurser. Vi legger til grunn at valg av tillitsvalgte fortsatt skal baseres på den frivilligheten og det engasjementet for sporten som har vært og er grunnlaget for skisportens sterke posisjon i Norge. De fleste frivillige engasjerer seg i sin egen gren, men mange er engasjert i å løse oppgaver i lag og kretser.

Virksomhetens omfattende sportslige og økonomiske omfang krever en profesjonell organisasjon med svært høy kompetanse. Likevel skal alle ansatte være tydelig underlagt de demokratiske organene som besettes av tillitsvalgte.

De mest sentrale problemstillingene forbundet må løse for å lykkes

Organisasjonsutvalget har identifisert flere utfordringer for Skiforbundet og i den politiske organiseringen. De viktigste utfordringene er:

- 1. Rekrutteringen, identifisert ved at antall aktive og medlemmer har falt siden 2011. Det er færre barn som starter i organisert skiaktivitet og det er stort frafall når barn blir større. Norsk idrett som helhet har i samme periode en betydelig vekst i aktivitet. Utvalget legger derfor til grunn at det er en uutnyttet potensiale til ny vekst.**

Utvalgets viktigste forslag for å møte denne utfordringen er:

Grenene sentralt må tilføres nye utviklingsressurser. De sentrale grenkomiteenes viktigste oppgave bør være å støtte opp om rekrutterings- og utviklingstiltak i kretsene, lagene og klubbene.

Kretsene – både administrasjonen og kretsenes grenkomiteer – må ha ressurser til å bistå lagene og å skape flere arenaer for utvikling og deltakelse fra de yngste.

Forbundet må sammen med gren og krets intensivere arbeidet med anlegg og arenaer, samt ta hensyn til sannsynligheten for kortere snøvintre.

- 2. Skiidretten står overfor større utfordringer nasjonalt og internasjonalt. De store utfordringene i skiidretten krever at toppledelsen i forbundet, Skistyre, skipresident og generalsekretær har tid til og evner til å meisle ut gode strategier for Skiforbundet og å bidra til at den internasjonale skiidretten vinner nytt terreng. Mye av samarbeidet med FIS tar utgangspunkt i skigrenene, og grenene må derfor naturligvis også bidra til å følge opp de strategiene Skiforbundet har valgt.**

Utvalgets viktigste forslag for å møte denne utfordringen er:

Et mindre og tydeligere strategisk innrettet skistyre som blir mer overordnet enn i dag og som følgelig avgir mer myndighet og ansvar til grenene og generalsekretær.

Det etableres en formell ledergruppe for NSF, som er knyttet til GS, og skal levere premisser, utredninger og råd til styrets arbeid med strategien.

- 3. Det er flere uklarheter i styrings- og ansvarlinjer i forbundet. Dette kan føre til kompetansestrid, energitap og til dårligere beslutninger.**

Utvalgets viktigste forslag for å møte denne utfordringen er: Styret må settes sammen med stor kompetanse på sporten, men der ingen medlemmer representerer en bestemt del eller interesse i forbundet.

Generalsekretæren må ha en tydelig leder – og beslutningsrolle i administrasjonen. Det gjelder alle forhold der generalsekretæren har ansvaret, overfor styret, i forhold til norsk lov og annet eksternt rammeverk. Generalsekretæren skal iverksette styrevedtak, følge opp og kontrollere at vedtak blir fulgt og se til at virksomheten følger lover og retningslinjer, god etisk adferd med mer.

Generalsekretærens ledergruppe må sammensettes slik alle deler av virksomheten sikrer nødvendig innflytelse, kompetanse og innsikt både som saksforberedende for styret og før administrative beslutninger tas.

Grenkomitéene oppnevnes av styret, etter innstilling fra fagmøtene. Innenfor styrevedtatte budsjetterammer og planer skal grenene styre og beslutte om egen virksomhet.

- 4. Finansiering og pengeflyt i forbundet har vært preget av lite åpenhet. Dette har ført til misnøye, mistenksomhet og unødvendige stridigheter.**

Utvalget mener åpenhet er en helt sentral verdi i Skiforbundet og at dette også må gjelde økonomien. Utvalget foreslår en egen utredning for å gjennomgå alle sider av Skiforbundets finansiering. Vi har observert en opplevelse av en lite transparent finansieringspraksis i forbundet. Sjargong som «mine» og «dine» penger, "egenkapital" i hver gren og føring av skyggeregnskap er både en kilde til og et

uttrykk for friksjon, mistanke og misnøye. Det er også en mangel på hensiktsmessig intensivering. I dag blir organisasjonsledd som bidrar til økt verdiskapning i for liten grad sittende igjen andel av dette, eksempelvis når arrangement i gren genererer inntekter som havner i fellesadministrasjon uten at andel føres tilbake til gren.

Organisasjonsutvalgets anbefaler til Skiforbundet

Skiforbundet står, som vi har beskrevet, overfor store utfordringer. Enkelte av disse, utfordringene, som færre snødager, ligger utenfor forbundets kontroll, mens andre har utgangspunkt i verdinettverket til forbundet. Skiforbundet må selv sørge for å være tilstrekkelig profesjonelt for å holde seg relevant.

Andre utfordringer ligger helt klart innen forbundets egen kontrollsfære. Utvalget har utarbeidet seks anbefalinger vi mener vil rydde opp i de indre problemstillingene forbundet har, samtidig som de ruster og posisjonerer forbundet til å møte utfordringene som ligger delvis eller helt utenfor egen kontroll. Utvalget mener at forslagene til endring er en helhetlig tilnærming, og at de enkelte anbefalingene må sees i sammenheng. Å bare velge en eller to av disse vil ikke være tilstrekkelig. Som tidligere nevnt er enkelte av anbefalingene av strukturell art og krever lovendring, andre anbefalinger er «bare» å begynne å gjøre, eventuelt må innarbeides i styrende dokumentasjon i riktige fora.

5. Skistyret reduseres fra 14 til 7 personer, og sammensettes etter uavhengighetsprinsippet

Det mest gjennomgående temaet i intervjuene som er gjort i forbindelse med utvalgets arbeid, er skistyrets størrelse, sammensetning og fokus. Styret blir gjennomgående beskrevet som «for stort» og agendaen i styremøtene som for preget av saker med høy detaljgrad. Resultatet er at styret får et for operativt fokus og ikke lykkes i å forvalte helheten av skisporten gjennom strategiske tema og diskusjoner.

Utvalgets vurdering er at det er uhensiktsmessig å ha et styre på 14 personer dersom man ønsker en arena som ansvarliggjør det enkelte medlem og som legger til rette for grundige og dype diskusjoner. Rent matematisk er det i seg selv en utfordring å jobbe effektivt med så mange deltakere rundt bordet, når en forventer at alle skal bidra og delta. Det er krevende å utvikle god kvalitet på relasjonene i styret, noe vi mener er vesentlig når styret skal løse oppgaver av høy kompleksitet og foreta modige valg på vegne av helheten. Størrelsen legger også til rette for at viktige diskusjoner blir tatt i forkant av styremøtene med de mest involverte og ikke i selve styret.

Utvalget ønsker et styre som ivaretar helheten av skisporten og adresserer de strategiske temaene og de overordnede utfordringene sporten har, eksempelvis hvordan møte aktivitetsfallet hvordan sikre tilstrekkelig kompetanseutvikling, hvordan utvikle nye inntektsmuligheter, hvordan arbeide systematisk med å sikre nødvendige rammevilkår for sporten, og ikke minst, hvordan bidra til å sikre skisportens framtid internasjonalt.

Skiforbundet har nærmere 340 millioner i omsetning og er således en betydelig økonomisk virksomhet. Det krever gode kontrollrutiner og at styret er uavhengig av særinteresser. Den største delen av økonomien er knyttet til grenene.

Grenkomitelederne som styremedlemmer er derfor i en dobbeltrolle som ikke kan løses av habilitetsregler. Det tette båndet som ligger i et styrefellesskap vil i sin natur svekke den kritiske avstand som styret må ha til alle som skal kontrolleres og følges opp.

Utvalget innstiller på at skistyret reduseres til 7 personer som alle velges fritt. En President, en Visepresident og 5 styremedlemmer. Denne løsningen forutsetter et godt arbeid av valgkomiteen som må sikre innstilling av styremedlemmer som har inngående kjennskap til skiidretten, som vil og kan ivareta helheten og ønsker å være en representant for skiidretten utover egen bakgrunn.

En forutsetning for at dette grepet skal fungere etter hensikten er å ha høy bevissthet rundt langrenns posisjon som dominerende i antall organiserte aktive, tillitsvalgte og medlemmer. Det blir derfor svært viktig at valgkomiteen og Skitinget er seg bevisst at Skistyret skal ha kompetanse og engasjement for hele skiidretten, slik at styret blir balansert sammensatt. Valgkomiteens sammensetning bør reflektere dette behovet.

Et tema som ved flere anledninger har vært tatt opp som argument for grenledernes deltakelse i styret er behovet for dialog på tvers og på styrenivå. Utvalget vil anbefale at det etableres et organ for grenlederne som gir de faglig og kollegialt fellesskap og som også kan ivareta behovet for direkte dialog med president og / eller generalsekretær. Dette kan fungere som et rådgivende organ og nærmere organisering kan vurderes.

Det er viktig å understreke at vi tydelig skiller mellom oppgaver og sammensetning av *forbundets øverste styre og øvrige styrer på krets nivå*. Utvalget anbefaler at Kretsstyrene opprettholder dagens prinsipper for sammensetning, og gjennom det legger til rette for lokalt engasjement og frivillighet rundt sporten. Det er altså kun forbundets øverste styre som vi mener må sammensettes etter uavhengighetsprinsippet for å best være i stand til å forvalte styrets strategiske funksjon og helhetsansvar for all virksomhet i forbundet. I motsetning til skistyret, har skikretsstyrene bare i begrenset grad oppgaver og ansvar knyttet til økonomi, kommersiell virksomhet og strategisk utvikling.

6. Etablering av entydig ansvars- og myndighetsfordeling mellom skistyre, skipresident, grenkomiteer og generalsekretær etter prinsippet «myndighet følger ansvar»

Skipresidenten har og bør ha en nøkkelrolle som ski-Norges øverste leder og frontfigur. Skipresidenten skal inspirere aktive, utøvere og tillitsvalgte gjennom stor tilstedeværelse, og likeledes representere og øve påvirkning nasjonalt og internasjonalt. Dette gir Skipresidenten en større rolle enn en «vanlig» styreleder. Skipresidentens rolle er strategisk framfor operativ i daglig drift.

Endringen av styresammensetningen vil gi en tydeligere rolle for både styret og grenkomite. Styret vil bedre kunne stille krav til grenene og følge opp på grenenes aktivitet – innen bredde og toppidrett samt økonomien. En forutsetning for at dette skal gi ønsket effekt er en systematisk og strukturert dialog mellom gren og styre. Dette kan eksempelvis skje i form av faste møter etter nærmere avtale.

Utvalget ser det som naturlig at grenkomitelederne danner et eget forum for å drøfte spørsmål av felles interesse og for å kunne ta opp saker med og rådgi president og generalsekretær. Styrets ansvar vil være å ivareta helheten for alle grener, mens grenkomiteene ansvarliggjøres ytterligere for aktiviteten i egen gren. Beslutninger på grennivå vil ikke tas i styret. Skistyret sitt viktigste verktøy for styringen av grenene vil være å behandle og godkjenne handlingsplaner og budsjett. Grenkomiteene har allerede i dag etter lov og instruks stort ansvar for egen gren, og utvalget mener at dette prinsippet rendyrkes ved å trekke komitelederne ut av styret. Grenkomiteen vil bli tydeliggjort som ansvarlig for egen idrett.

I praksis vil styret stå ansvarlig for den totale utviklingen av skisporten og totaløkonomien i NSF, mens grenutvalget vil være styre for aktivitet, utvikling og økonomi i egen gren gjennom å levere på mål og budsjett, drøftet med Fagmøtet og besluttet av styret.

7. Generalsekretær skal ha en myndighet som tilsvarer rollens ansvar

Det er i dag manglende samsvar mellom ansvar og myndighet i de administrative linjene. Norges Skiforbund er et stort økonomisk foretak med ansvar overfor ansatte, leverandører, myndigheter, samarbeidspartnere og kunder. Det er helt nødvendig med en daglig administrativ leder (generalsekretæren) som har det samlede utøvende ansvaret økonomi, personalledelse og for andre felles funksjoner. Generalsekretæren skal forberede og iverksette styrevedtak, følge opp og kontrollere at vedtak blir fulgt, se til at virksomheten følger lover og retningslinjer, god etisk adferd med mer.

Generalsekretæren har i dag ikke formell mulighet til å gripe inn ved budsjettavvik i grenene, samtidig som vedkommende sitter med ansvar for totaløkonomien. Generalsekretæren har det formelle personalansvaret for alle ansatte i virksomheten men er prisgitt velvilje fra grenkomitelederen i forberedelse til ansettelse av sportssjef. Det er også uklart hvem som har myndighet til å beslutte og gi pålegg i HMS-spørsmål.

Denne situasjonen opplever utvalget som uprofesjonell og uheldig. Utvalget anbefaler å skape samsvar mellom ansvar og myndighet gjennom å tydeliggjøre generalsekretæren sin rolle i juridiske, finansielle og personalmessige prosesser vedkommende er ansvarlig for. Dette kan gjøres i instruks til generalsekretæren og grenkomité. I praksis betyr dette at generalsekretæren skal ha mulighet til å påvirke grenenes finansielle disposisjoner ved avvik fra avtalt budsjett, at vedkommende skal

ha mulighet til å påvirke ansettelser av personal i ledende stillinger og må kunne påvirke forhold i virksomheten generalsekretæren står juridisk ansvarlig for, eksempelvis HMS. En slik, tydeliggjort praksis vil også avlaste styret for å håndtere saker av operativ art, og gi bedre arbeidsvilkår for å jobbe strategisk.

Utvalget registrer også at generalsekretæren i henhold til loven har møterett i alle komiteer. Denne retten ser ikke ut til å bli anvendt i særlig stor grad i praksis. Utvalget oppfordrer generalsekretæren til å utnytte denne i større utstrekning, for eksempel ved vurdering og ansettelse av sportssjefer i grenkomiteene.

Utvalget anbefaler at generalsekretæren og grenkomiteleder supplerer instruksjoner om ansvar og roller med tydelige og hensiktsmessige rutiner for hvordan samarbeidet mellom generalsekretæren og komite skal skje i praksis.

Videre anbefaler vi at generalsekretær etablerer én felles ledergruppe for forbundet som påtar seg det administrative totalansvaret for aktiviteten. Denne bør bestå av generalsekretæren, sportssjefer og ledere for de avdelingene generalsekretær mener er hensiktsmessig og formålstjenlig i en slik, felles ledergruppe.

8. Grenkomite oppnevnes av skistyret etter innstilling fra fagmøtet - grenenes og grenkomiteenes oppgaver og myndighet tydeliggjøres

Utvalget understreker at sportslige og økonomiske disposisjoner innenfor styrevedtatte rammer skal gjøres i gren, og at grenenes kompetanse og vurderinger er førende for aktiviteten i gren.

Utvalget mener at sentrale oppgaver for grenkomiteen blant annet er:

- Bidra til rekruttering og utvikling av breddeidretten
- Utarbeide handlingsplan og budsjett, herunder topp- og elitesatsingen i grenen
- Utviklings- og utdanningsarbeid på gren og bidra til samarbeid på tvers av gren
- Kontroll og oppfølging av budsjett og planer
- Markedsarbeid for å øke kommersielle inntekter
- Rådgi Skistyret i spørsmål om sport, arrangementer og anleggsutvikling
- Ansette sportssjef i samråd med generalsekretær
- Instruks til sportssjef og sportslig støtteapparat for øvrig
- Overta grenspesifikke oppgaver som i dag besluttes i Skistyret – etter delegasjon

I sin utøvende rolle som leder av den enkelte gren vil sportsjefen måtte forholde seg til både grenkomiteen og generalsekretæren. Dette er krevende, men langt fra

ugjennomførlig. Det forutsetter gode, avklarte rutiner mellom grenkomiteleder, generalsekretær og sportsjefen. En formalisert ledergruppe der også noen sportsjefer inngår er et viktig ledd i dette.

Videre anbefaler utvalget at Grenkomiteleder formelt utpekes av skistyret etter innstilling av fagmøtet. Utvalget mener dette støtter idrettens demokratiske prinsipper og tydeliggjør at Skistyret står ansvarlig overfor Skitinget i alle spørsmål.

Utvalget anbefaler at nødvendige endringer innarbeides i instruks og praksis på de områdene som blir berørt av denne anbefalingen, som stillingsinstruks, ansettelsesprosesser etc.

9. Kretsene må styrkes som bindeleddet mellom klubb og forbund

Ski-Norges viktigste ressurs er den frivillige innsatsen til trenere, ledere og styremedlemmer som brenner for skisporten. I kretsstyrer og kretsenes grenkomiteer legges det ned et stort arbeid. Godt organiserte kretser bør også i framtiden være en nøkkelressurs for utvikling av aktivitet regionalt og lokalt.

Utvalget ønsker en retning der kretsene og lokale grenkomiteer i større grad rendyrkes til å jobbe utviklingsorientert og på tvers av alle grener. Dette fordrer at administrative oppgaver i større grad løses i sentraladministrasjonen, og at kretsenes kapasitet frigjøres til rekruttering, aktivitetsutvikling, klubb- og trenerutvikling.

Utvalgets ønsker å påpeke at det ligger uutnyttede muligheter for alle grener i en økt direkte kontakt mellom kretsledd og sentrale grenkomiteer. Kretsene ønsker besøk fra grenen også utenom høst- og vårmøter. Dette vil styrke grenenes mulighet til å ta ansvaret for utvikling som de allerede innehar gjennom forbundets lover og instruks. Det er langrenn som i størst utstrekning opplever at kretsapparatet er avgjørende for kontakt ut mot klubbene. I noen kretser er det felles grenkomite for hopp og kombinert. I andre kretser er aktiviteten lav i enkelte av de mindre grenene.

Utvalget mener at alle skigrenene også bør ta utgangspunkt i og forsterke den etablerte kretsstrukturen for å styrke modellen. Samtidig er det nødvendig for grener med mindre utbredelse å være pragmatiske med hensyn til former for samarbeid, også utover kretsgrensene. Vi deler videre kretsledernes oppfatning om at kretsene er viktige for å nå ut til lokale myndigheter i dialog om f.eks. anleggsutvikling.

Kretsenes rolle vil være mer sentral framover gitt rekrutteringsutfordringene forbundet har, gjennom sportslig utvikling og oppfølging mot klubbledet. Det blir viktig å legge til rette fra sentralt hold med konsepter og kompetanse som gjør det mulig for kretsene å bidra ytterligere til sportslig utvikling, rekruttering og anleggsutvikling. Endringer i strukturer på fylkeskommune- og kommune-nivå vil også skape behov for at kretsene prioriterer mer tid og energi i å bli kjent med nye

kontaktpersoner og organisasjonsledd. Kretser som skal forholde seg til samme fylkeskommune må etablere et samarbeid som sikrer maksimal innflytelse overfor fylkeskommunen.

10. Finansieringsprinsippene forenkles og forbedres for å stimulere til tillit og økonomisk vekst

Organisasjonsutvalget observerer også at et gjennomgående tema i intervjuene er utfordringer knyttet til pengeflyt og finansiering av aktivitet. Dette får mye plass i samtalene og framstår som en vesentlig kilde til frustrasjon, mistillit og lavere tillit mellom aktørene i forbundet enn nødvendig. Frustrasjon på dette området kan også komme i veien for økt samhandling, felles prioriteringer og riktige prioriteringer. Vi registrerer også at det er ulike særordninger og har vært gjentatte grep knyttet til finansiering av aktivitet som i dag gjør at ordningene framstår lite transparente.

Utvalgets anbefaling er todelt. Vi anbefaler en gjennomgang av finansieringsprinsippene i organisasjonen, hvor finansiering av fellesadministrasjon, krets- og grenaktivitet blir gjennomgått og vesentlig forenklet. Utvalget anbefaler også at det etableres sterkere insentiver for å utvikle egne aktiviteter og arrangement, slik at det blir en mer direkte kobling mellom hvordan gren utvikler eget produkt og inntekter og hva den selv sitter igjen med av verdiskapningen.

Den andre delen av anbefalingen er å etablere transparente finansieringsprinsipper av fellesadministrasjon, slik at det blir synlig og tydelig hvor verdiene skapes, det reelle kostnadsnivået på administrative funksjoner og hvordan skipolitiske beslutninger får finansiell betydning.

Anbefalingene fra utvalget er oppsummert:

- 1. Skistyret reduseres fra 14 til 7 personer, og sammensettes etter uavhengighetsprinsippet**
- 2. Etablering av entydig ansvars- og myndighetsfordeling mellom skistyre, skipresident, grenkomiteer og generalsekretær etter prinsippet «myndighet følger ansvar»**
- 3. Generalsekretær skal ha en myndighet som tilsvarer rollens ansvar**
- 4. Grenkomitéene oppnevnes av skistyret, etter innstilling fra fagmøtet - grenenes og grenkomiteenes ansvar og myndighet tydeliggjøres**
- 5. Kretsene må styrkes som bindeleddet mellom klubb og forbund**
- 6. Finansieringsprinsippene forenkles og forbedres for å stimulere til tillit og økonomisk vekst**

Særmerknad fra utvalgets medlem Torbjørn Skogstad

Torbjørn Skogstad støtter ikke flertallet i utvalget sin innstilling. Skogstad har andre vurderinger av hvilke løsninger som kan fremme effektivitet og bærekraft for Norges Skiforbundet. Han mener at NSF ikke har behov for omfattende endringer i den politiske organiseringen, blant annet med henvisning til den store inntektsveksten fra markedsinntekter siden 2009, stor suksess sportslig på elitenivå og et høyt aktivitetsnivå også blant unge.

Når det gjelder aktivitetsfallet fra 2011 til 2017 mener Skogstad at fallet må sees i lys av at det var en stor økning i aktiviteten i forkant av ski-VM i Oslo i 2011. Skogstad vurderer at aktivitetsnivået for unge er bra, og at deltakelsen i landsrenn indikerer en god rekruttering av nye skiløpere.

Skogstad er enig i anbefaling 5 og 6, men har følgende syn på de 4 første grepene utvalget for øvrig foreslår:

1. Skistyret reduseres fra 14 til 7 personer, og sammensettes etter uavhengighetsprinsippet

Skogstad er enig i at styret kan virke stort, men med tanke på den komplekse organisasjonen NSF er, med seks ulike grener, er det vanskelig å se for seg en modell som ivaretar hensynet til sporten/grenene og samtidig minske skistyret. Han ser det ikke som et problem at styremedlemmer representerer sine respektive grener i styret. Han foreslår at forbundet beholder den etablerte modellen der grenkomitéledere sitter i skistyret, og foreslår ikke endringer i sammensetning.

Skogstad mener at skistyret skal behandle saker av overordnet politisk betydning. Skistyret har også en viktig funksjon i forhold til å være et forum for informasjonsutveksling mellom grenene og beslutninger i prinsipielle saker.

2. Etablering av entydig ansvars- og myndighetsfordeling mellom skistyre, skipresident, grenkomiteer og generalsekretær etter prinsippet «myndighet følger ansvar»

Skogstad vurderer dagens rammer for myndighet og ansvar i retning av at grenene er ansvarlig for egen aktivitet, drift og økonomi. Han opplever at grenene i praksis er tilnærmet selvstendige organisasjoner med ansvar og myndighet i full skala. Grenkomite skal driftes etter godkjente rammer, budsjett og handlingsplan, gitt av skistyret. Skistyret skal fortsatt utøve delegasjon.

Skogstad vurderer at dagens ordning med makt- og myndighetsfordeling mellom grener og fellesadministrasjon fungerer bra og gir tilstrekkelig tydelige rammer for både gren og fellesadministrasjon.

Skogstad vektlegger at sportssjefene rapporterer til grenkomitéen, og mener at GS i tillegg til å lede fellesfunksjonene, skal være en samlende person som gjennom

regelmessige sportsjefmøter skal sikre gode prosesser på tvers av grenene. Skogstad mener at oppfølgingsansvaret for økonomi og personal fortsatt skal ligge i gren men hvis det oppstår avvik i forhold til godkjente økonomiske rammer skal GS involveres umiddelbart.

3. Generalsekretær skal ha en myndighet som tilsvarer rollens ansvar

Å gi GS innflytelse på grenenes økonomistyring og administrasjon vil være å avskjære den myndigheten som per i dag ligger til gren. Grenkomitéene er tillitsvalgte og kan ikke styres av en administrativt ansatt. Etter Skogstad sitt syn er GS sitt ansvar og myndighet godt avstemt per i dag. Dersom en gren ikke styrer egen økonomi på en fornuftig måte kan GS legge fram for skistyret at grenen bør settes under administrasjon av GS, slik det har blitt gjort tidligere. GS har med andre ord tilstrekkelig styringsmuligheter gjennom skistyret.

4. Grenkomitéene oppnevnes av skistyret, etter innstilling fra fagmøtet - grenenes og grenkomiteenes ansvar og myndighet tydeliggjøres - grenenes og grenkomiteenes ansvar og myndighet tydeliggjøres

Skogstad vurderer at grenkomitéene allerede i dag har et tydelig ansvar og mens nivået på myndighet kan oppfattes som noe uklart. Det er feil å vektlegge at grenkomitéene skal ha myndighet i sportslige spørsmål, men måtte rapportere til GS i økonomiske og administrative spørsmål. Rammene er klargjort i instruks til grenkomitéene.

De siste to anbefalingene er Skogstad enige med utvalget for øvrig i:

5. Kretsene må styrkes som bindeleddet mellom klubb og forbund.

6. Finansieringsprinsippene forenkles og forbedres for å stimulere til tillit og økonomisk vekst.

Skogstad mener at skiforbundets kanskje aller viktigste suksessfaktorer, og der vi skiller oss ut fra de fleste andre nasjoner, er måten vi har organisert oss på og gjennom dette klarer og engasjere frivilligheten. Han frykter at vi med utvalgets anbefalinger risikerer:

- Liten eller ingen kontakt med grasrota/Ski-Norge om LK får mindre påvirkning på f.eks. Toppidrett og økonomi/budsjetter.
- En profesjonell elite som helt og holdent styrer toppidretten er ikke noe som langrennsfamilien ønsker seg.
- Engasjementet hos tillitsvalgte i kretser og regioner vil helt klart bli svekket dersom terminlister og utdanningstiltak blir hovedsaker i fremtidige sentrale Fagmøter og ikke gode strategiske diskusjoner om hvordan vi sammen skal utvikle langrennsporten.
- Rekruttering til en sentral Langrennskomite vil definitivt bli mye vanskeligere. Han tror at grenkomiteens rolle i stor grad vil bli overflødig med de foreslåtte endringene.

- Mere makt til enda færre personer kan bidra til mer effektiv styring og drift, men FOLKELIGHETEN/nærheten til folket risikerer definitivt og forsvinne i et slikt landskap.
- Dagens Fagmøter i Langrenn er en fantastisk blanding av frivillige ildsjeler, NSF-ansatte landslagstrenerne og administrasjon, ansvarlige for Regionlagene, representanter for Skigymnasene osv. osv. Denne møteplassen har åpenbart vært en stor suksess over år og svært viktig for å holde oppe engasjementet blant de frivillige.