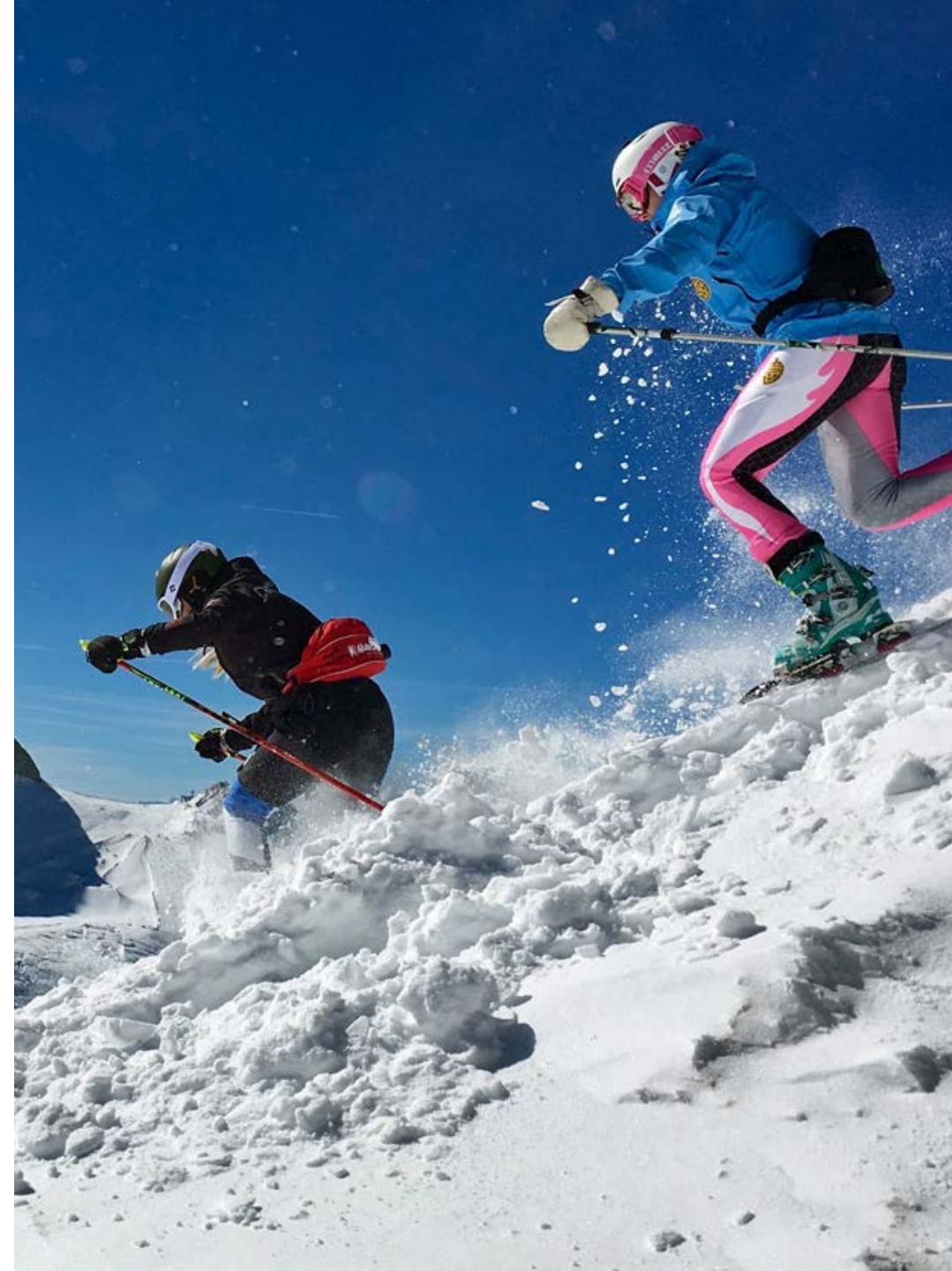


# En bærekraftig og effektiv organisasjon

Norges Skiforbund,  
Vedlegg Høringsnotat

31/10-2019



# Om dette dokumentet

Dette dokumentet er et vedlegg til Skiforbundets høringsnotat, og fremlegger informasjon som gir bakgrunn for anbefalingene i høringsnotatet.

Vedlegget bør leses og tolkes i sammenheng med dette.

## Høringsnotat



## Vedlegg



# Innhold

Utvalgets arbeid og mandat

Utvalgets situasjonsanalyse

Ekstern situasjonsanalyse

Oppsummerende SWOT-analyse

Klubbundersøkelsen

Lest og hørt

Utvalgets anbefalinger

Kilder





# Skitingets føringer om organisasjonens utvikling – basert på verdiene og med klare mål

Skitingets føringer

Mandatet

Dette er Ski-Norge

Bakgrunn for vedtak

## Skitinget 2018 sier følgende:

*Det skal gjennomføres en organisasjonsprosess med mål om å utvikle Norges Skiforbund til en effektiv og bærekraftig organisasjon, basert på våre verdier, og tilrettelagt for å nå de mål som besluttes gjennom Skipolitisk dokument.*

### Verdiene:

- Organisasjonen skal preges av frivillighet, demokrati, lojalitet, åpenhet og likeverd.
- All skiaktivitet skal bygge på grunnverdier som glede, felleskap, helse og ærlighet.

### Formål:

Norges Skiforbunds (NSFs) formål er å lede norsk skiidrett og arbeide for å utvikle egen aktivitet, organisasjon, økonomi og ansatte, slik at forbundet imøtekommer de krav og utfordringer som Norges Skiforbunds medlemmer, norsk idrett og internasjonal idrett stiller, samt å representere skiidretten internasjonalt (NSFs lov §1)





# Mandatet

## Fra mandatet:

Utvalget skal legge til rette for en bred informasjonsinnhenting og statusanalyse, eksempelvis, men ikke uttømmende, gjennom:

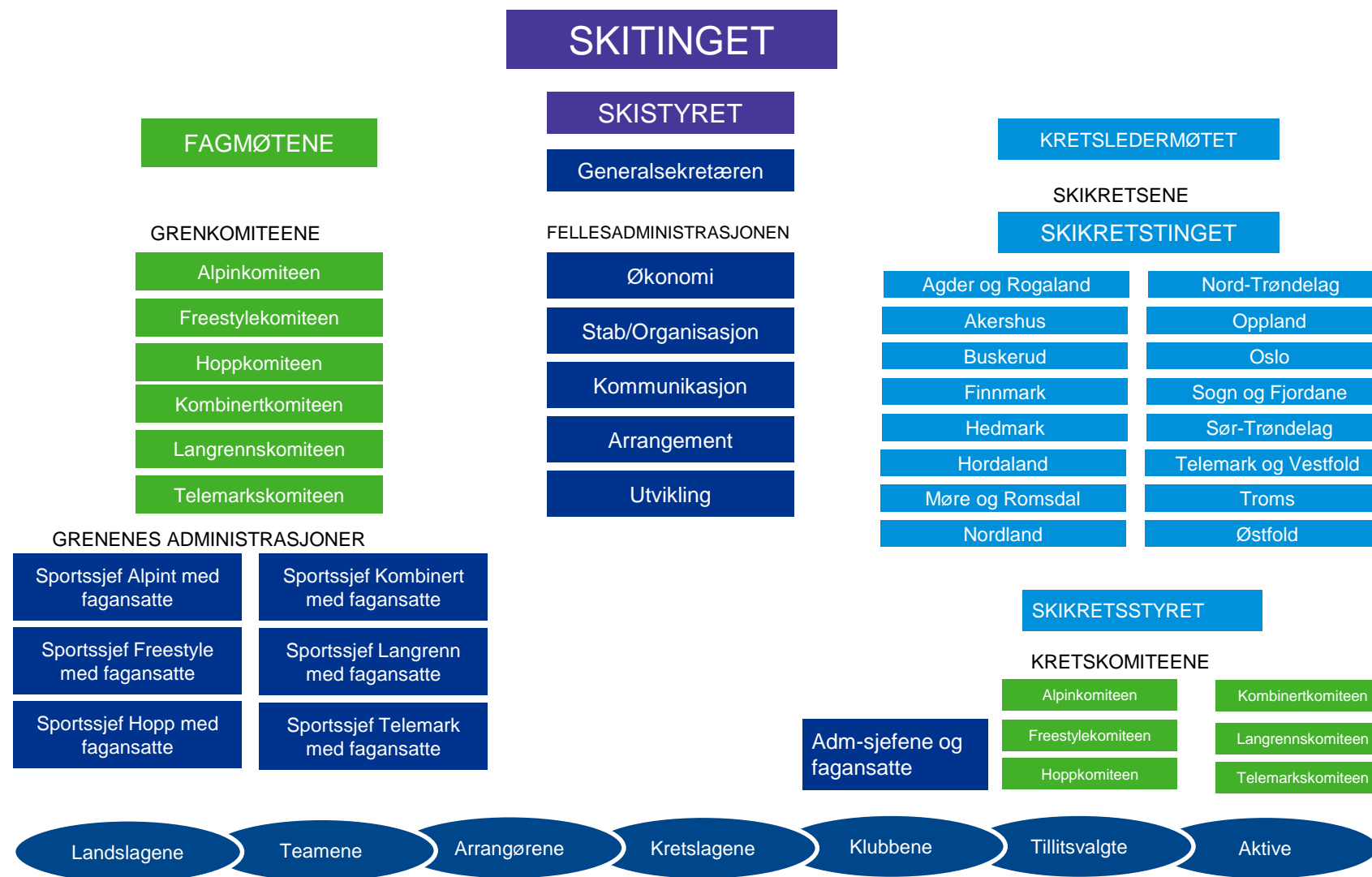
- Spørreundersøkelse(r)
- Intervjuer blant kretsledere, skistyremedlemmer, grenkomiteleder, grenledere krets, ansatte, klubbledere mv.
- SWOT-analyse

## Utvalget skal videre kartlegge og komme med anbefalinger hva gjelder:

- Sammensetning, oppgaver og roller for Skistyret
- Sammensetning, oppgaver og roller for grenkomiteer
- Sammensetning, oppgaver og roller for skikretsstyrene
- Sammensetning, oppgave og rolle for andre komiteer og utvalg, herunder henvisning til lovnorm for Særforbund som angir de lovpålagte komiteer og utvalg
- Fordeling av oppgaver mellom Skitinget og Skistyret, og mellom Skistyret og grenkomiteer
- Eventuelle andre forhold utvalget finner det formålstjenlig å kartlegge i tråd med funn og vurderinger utvalget gjør



# Ski-Norge har et komplekst utgangspunkt





# Bakgrunn for skltingets vedtak 2018

Arbeidsgruppa kretsledere, Lahti:

- Uklarhet i linjene som følge av at valglinje og rapporteringslinje ikke er i overenstemmelse med hverandre.
- Manglende samsvar mellom ansvar og beslutningsmyndighet. Anbefalte at GK-ledere trer ut av skistyret.

GK-ledere reagerte:

- Argumenterer for en ønsket politisk organiseringsmodell uten en balansert konsekvensanalyse og vurdering av alternativer.
- Opplevde at agendaen var å kaste dem ut av skistyret.

*Det jeg forventer av prosessen er at vi i løpet av den kommende Tingperioden får et klart svar på hvordan Skiforbundet som organisasjon bør se ut om tre, fire, fem, ti, femten år, for å sikre at vi fremstår som en utviklingsorientert og solid organisasjon.*



# Innhold

Utvalgets arbeid og mandat

Utvalgets situasjonsanalyse

Ekstern situasjonsanalyse

Oppsummerende SWOT-analyse

Klubbundersøkelsen

Lest og hørt

Utvalgets anbefalinger

Kilder







### Konkurrerende mål

NSF er avhengig av  
markedsinntekter

Budsjett for 2019 har et  
negativt resultat

Grenenes  
omsetningsprofil er ulik

Grenenes overforbruk et  
symptom

Risikoprojektet indikerer  
svakheter

# Organisasjonens mål drar i ulike retninger

Norges Skiforbund skal få til mye på én gang.

- Utvikle en toppidrett som skal være best i verden samtidig som man skal mobilisere og for rekruttering på klubbnivå.
- Betjene skigrenener av svært ulik størrelse som til dels konkurrerer om de samme midlene og de samme sponsorene. Langrenn alene ville vært Norges tredje største særforbund.
- Stimulere til frivillighet og ikke miste sin egenart samtidig som man må være mer profesjonell i et terreng preget av økt profesjonalitet og kommersialisering

I sum betyr dette betydelig kompleksitet for forbundet og gjør det vanskelig å navigere etter entydige mål. Mål og ambisjoner vil variere i stor grad med hvem du snakker med, som vil være preget av egne interesser i form av hva vedkommende er opptatt av; bredde, topp, hvilken gren, etc.

For forbundet blir oppgaven å balansere mange hensyn, gi rom for ulike perspektiv samtidig som man jobber systematisk med utvikling av alle dimensjoner; å bli bedre på toppidrett samtidig som man blir bedre på bredde og rekruttering, utvikle langrenn samtidig som man legger til rette for vekst innen de mindre grenene som for eksempel randonee.

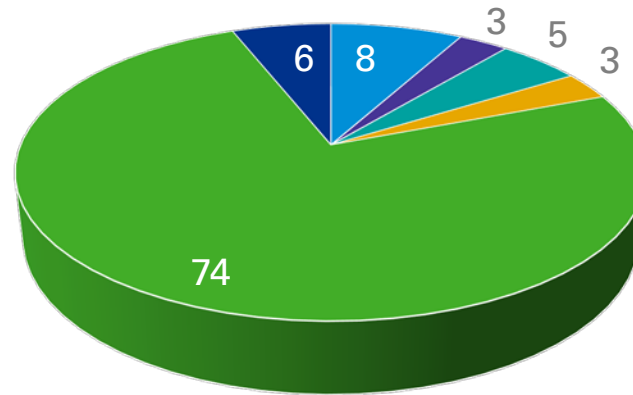
Skal man lykkes med dette krever det en vilje til å se forbi egne perspektiv og en struktur som legger til rette for det.



# NSF er i hovedsak finansiert gjennom markedsinntekter

NSF er en tradisjonell medlemsorganisasjon, men er først og fremst avhengig av finansiering fra markedet. På denne måten er forbundet en kommersiell virksomhet som selger «produkter i et marked i konkurranse med andre. Figuren illustrerer hvordan NSF er finansiert gjennom markedsinntekter.

3/4 av budsjettet er finansiert gjennom markedsinntekter



■ 1

■ 2

■ 3

■ 4

■ 5

■ 6

“Nyheten om at Nent Group overtar store deler av rettighetene for vintersport, kom som et lite sjokk. I en verden hvor markedskreftene råder, var det egentlig bare et spørsmål om tid før også samarbeidet mellom statskanalen og de svært populære grenene stod for fall. – Aftenposten, 2019



# Budsjettet for 2019 har et negativt resultat

## Konkurrerende mål

NSF er avhengig av  
markedsinntekter

Budsjett for 2019 har et  
negativt resultat

Grenenes  
omsetningsprofil er ulik

Grenenes overforbruk et  
symptom

Risikoprojektet indikerer  
svakheter

NSF har budsjettet 2019 med et 4 millioner negativt resultat. Budsjettet for 2019 inneholder vesentlige endringer både i kostnader og inntekter sammenlignet med 2018. Skitinget har imidlertid godkjent følgende bruk av egenkapital:

- 1 Mnok til dekning av kretskostnader
- 2 Mnok til utdanning
- 2 Mnok til organisasjonsprosessene

Videre har budsjettet en vesentlig nedsiderisiko som ikke er medtatt i budsjettet. KPMG har identifisert følgende usikkerheter og risikoer i vedtatt budsjett for 2019:

- Det er ikke uvanlig at enkelte grener ikke innfrir budsjettmål
- Svikt i markedsinntekter i flere grener
- Reforhandling av tv-avtaler
- Organisasjonsprosesser vil øke kostnader før effekter hentes ut.
- NIF moderniseringsprosjekt.

I tillegg er det like bekymringsverdig at det ikke er klare planer for å øke inntektssiden. Det er svært lite sannsynlig at inntektssiden vil øke «av seg selv» gjennom at det dukker opp inntekter i løpet av perioden man ikke er kjent med. Det vil være hensiktsmessig å legge inn en margin for å møte uforutsette inntektssvikt eller kostnader. Vedvarer markedssituasjonen vil skiforbundet være nødt til å gjennomføre fundamentale grep for ikke å leve på egenkapitalen.

Totale inntekter  
Mnok 334



Totale Kostnader  
Mnok 338



Resultat  
Mnok 4 (negativt)





# Grenene har ulik profil på omsetning

Grenene har svært ulik profil på omsetning og finanseringsinntekter. Grenene Freestyle og Telemark skiller seg ut ved at begge har under 50 % av sine inntekter fra markedet. Langrenn har 68 ganger markedsinntektene til Telemark og tre ganger markedsinntektene til hopp. Alpint har større markedsinntekter enn hopp, kombinert, freestyle og telemark til sammen.

Konkurrerende mål

NSF er avhengig av  
markedsinntekter

Budsjett for 2019 har et  
negativt resultat

Grenenes  
omsetningsprofil er ulik

Grenenes overforbruk et  
symptom

Risikoprojektet indikerer  
svakheter

B18 - Mnok	Langrenn	Alpint	Hopp	Kombinert	Freestyle	Telemark
Sponsorinntekter	91%	75%	71%	66%	34%	29%
Offentlige midler	2%	3%	5%	14%	30%	52%
Fra politiske vedtak	0%	0%	0%	11%	20%	14%
Annet	7%	22%	24%	9%	16%	5%
<b>Totale inntekter</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

B18 - Mnok	Langrenn	Alpint	Hopp	Kombinert	Freestyle	Telemark
Sponsorinntekter	68,6	39,1	20,9	8,6	2,2	1,0
Offentlige midler	1,8	1,4	1,4	1,8	1,9	1,8
Fra politiske vedtak	-	-	-	1,5	1,3	0,5
Annet	5,1	11,4	7,0	1,1	1,1	0,2
<b>Totale inntekter</b>	<b>75,5</b>	<b>51,9</b>	<b>29,3</b>	<b>13,0</b>	<b>6,4</b>	<b>3,5</b>



# Grenenes overforbruk er et symptom på utfordrende organisasjonsmodell



*Vi vil anbefale at styret vurderer hvorvidt den modellen man har i dag er optimal i forhold til en effektiv styring av forbundet. Deloitte, 2017*

Deloitte's «Utvidet undersøkelse av overforbruk i grener – høst 2017» peker på syv forhold som de mener er årsakene til de utfordringene forbundet har opplevd i 2017:

-  Budsjettavvik – oppfølging og justering av månedsbudsjett
-  Uklare ansvarsforhold – samspill mellom gren og økonomiavdeling
-  Kompetanse – Sportssjefene har manglende/varierende kompetanse i arbeidet med budsjettprosessen
-  Revidert budsjett – uklare retningslinjer og praksis
-  Prognoser – Mangelfull kommunikasjon, tilbakemelding og kvalitetskontroll
-  Verktøy – budsjettverktøyet er ikke dimensjonert og tilpasset formål
-  Styringsmodell – Utfordring at GS er ansvarlig for mesteparten av økonomien, men ikke er underlagt den som rapporterer til styret.

Konkurrerende mål

NSF er avhengig av markedsinntekter

Budsjett for 2019 har et negativt resultat

Grenenes omsetningsprofil er ulik

Grenenes overforbruk et symptom

Risikoprojektet indikerer svakheter





Konkurrerende mål

NSF er avhengig av  
markedsinntekter

Budsjett for 2019 har et  
negativt resultat

Grenenes  
omsetningsprofil er ulik

Grenenes overforbruk et  
symptom

Risikoprojektet indikerer  
svakheter

# Risikoprojektet løfter fram utydelig definerte risikoeiere med uklar myndighet

I samarbeid med Equinor er det igangsatt en risikokartlegging for alle deler av organisasjonen. Målet er å få en oversikt over og styre alle potensielle risikofaktorer i Norges Skiforbund.

Prosjektet har avdekket at NSF sin styring har svakheter i risikostyringen knyttet til:

- Utydelig definerte risikoeiere
- Risikoeier har ikke tilstrekkelig myndighet og ansvar
  - Skistyret vs grenstyrene
  - Generalsekretær vs sportssjefer

Noe av arbeidet som gjenstår er å identifisere sentrale verdidrivere og kriterier for drift, slik at beslutninger tas på grunnlag av risikoene lagt til grunn. Markedsmessige konflikter med landlagsmodellen er omtalt spesielt.

Ulik praktisering av landslagmodellen og manglende koordinering av aktiviteter som generer sponsorkonflikter er opphavet til risikoen.

Negative konsekvenser dersom risikoen inntreffer kan være utfall som lavere sponsorlojalitet, sponsorkonflikter, sponsorer dras inn i uønskede konflikter, interne konflikter og reduksjon i sponsorinntekter.

# Innhold

Utvalgets arbeid og mandat

Utvalgets situasjonsanalyse

Ekstern situasjonsanalyse

Oppsummerende SWOT-analyse

Klubbundersøkelsen

Lest og hørt

Utvalgets anbefalinger

Kilder



NORGES  
IDRETTSFORBUND



Ekstern situasjonsanalyse: Statistikk fra  
NIF sammenstilt av Øystein Dale 2019



# Forbundets grener

Forbundets grener

Skikretsene

Toppidretten

Skiidretten taper terreng

Antall lisenser faller

Variasjoner i antall aktive  
– negativ tendens

Variasjoner i  
aldersgruppenes omfang

Negativ trend i  
aldersgruppenes utvikling

Positiv trend i kurs og  
klubbutvikling

Særforbundenes  
kompetansetiltak

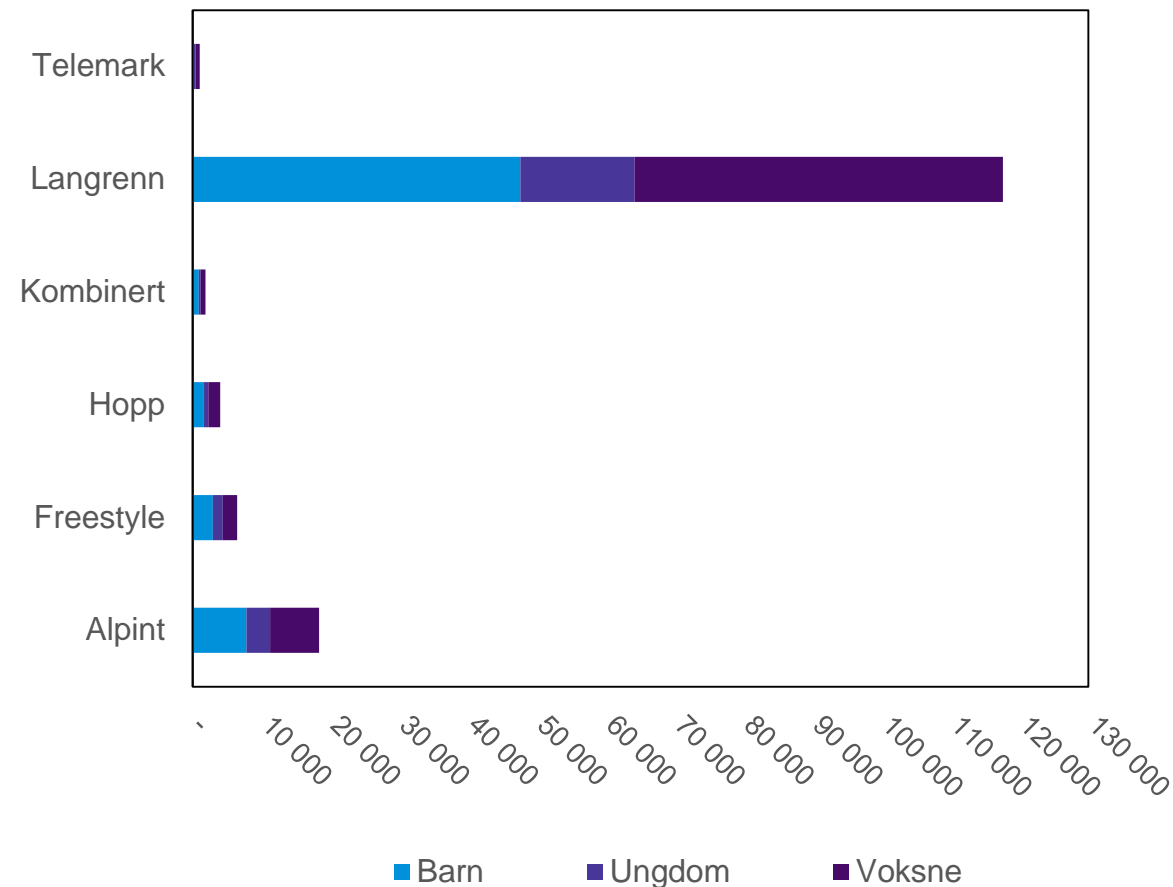
SSB statistikk

Snømangel

- Antall aktive var 149 344 ved utgangen av 2018.
- De aktive fordeler seg slik mellom grenene:

Gren	Aktive
Alpint	12,3 %
Freestyle	4,3 %
Hopp	2,7 %
Kombinert	1,2 %
Langrenn	78,8 %
Telemark	0,7 %

Antall aktive per gren



Kilde: NIFs nasjonale database, Samordnet rapportering, 2018



# Skikretsene varierer i størrelse

Forbundets grener

Skikretsene

Toppidretten

Skidretten taper terreng

Antall lisenser faller

Variasjoner i antall aktive  
– negativ tendens

Variasjoner i  
aldersgruppenes omfang

Negativ trend i  
aldersgruppenes utvikling

Positiv trend i kurs og  
klubb utvikling

Særforbundenes  
kompetansetiltak

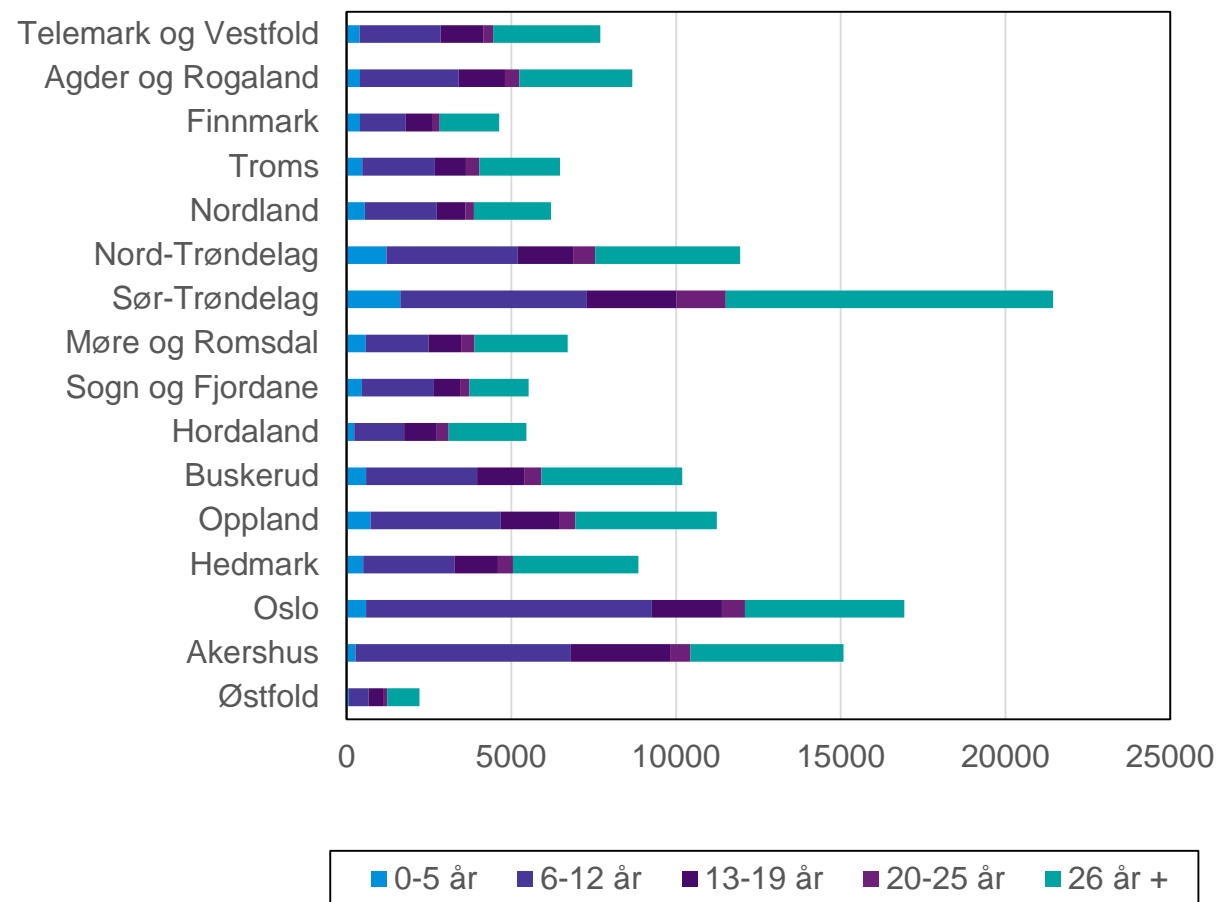
SSB statistikk

Snømangel

Omfanget av aktiviteten i forhold til befolkningen er klart forskjellig:

Skikrets	Aktive	Befolkning
Agder og Rogaland	6,1 %	14,7 %
Akershus	9,8 %	11,7 %
Buskerud	6,5 %	5,3 %
Finnmark	3,4 %	1,4 %
Hedmark	6,7 %	3,7 %
Hordaland	3,4 %	9,8 %
Møre og Romsdal	4,5 %	5,0 %
Nord Trøndelag	8,1 %	2,6 %
Nordland	4,4 %	4,6 %
Oppland	7,2 %	3,6 %
Oslo	11,8 %	12,8 %
Sogn og Fjordane	3,4 %	2,1 %
Sør-Trøndelag	13,7 %	6,1 %
Telemark og Vestfold	4,9 %	8,0 %
Troms	4,2 %	3,1 %
Østfold	1,9 %	5,6 %

Medlemmer per krets



Kilde: NIFs nasjonale database, Samordnet rapportering, 2017





# Toppidretten

Forbundets grener

Skikretsene

Toppidretten

Skidretten taper terreng

Antall lisenser faller

Variasjoner i antall aktive  
– negativ tendens

Variasjoner i  
aldersgruppenes omfang

Negativ trend i  
aldersgruppenes utvikling

Positiv trend i kurs og  
klubbutvikling

Særforbundenes  
kompetansetiltak

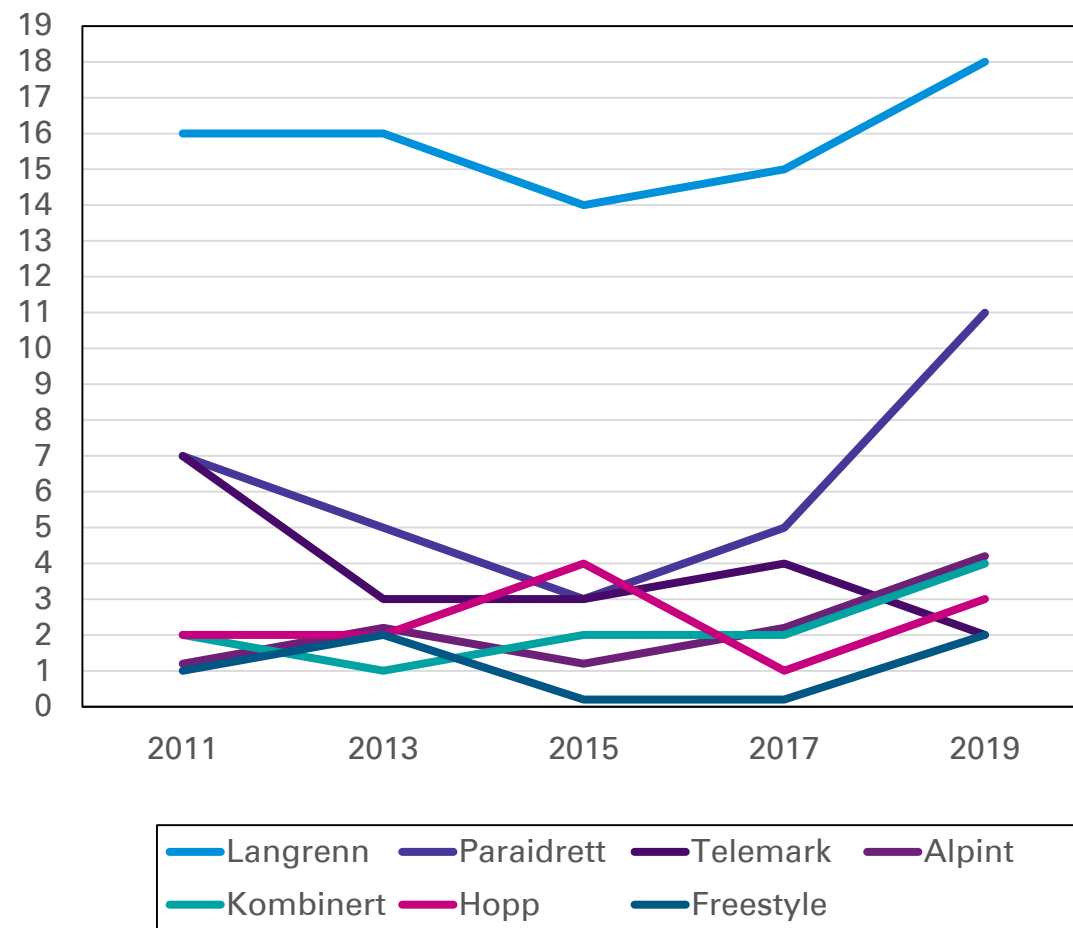
SSB statistikk

Snømangel

- Det er et høyt og stabilt nivå på toppidretten i de fleste grenene.
- I 2019 tok NSF 44 medaljer i verdensmesterskap.
- Grenene har svært ulik økonomi, noe som preger resultatene.
- Langrenn og alpint har tatt hhv. 7 og 4 medaljer innenfor paraidrett.

År	2011	2013	2015	2017	2019
Medaljer	36	31	27	29	44

VM-medaljer 2011-2019





# Skiidretten taper terreng

Forbundets grener

Skikretsene

Toppidretten

Skiidretten taper terreng

Antall lisenser faller

Variasjoner i antall aktive  
– negativ tendens

Variasjoner i  
aldersgruppernes omfang

Negativ trend i  
aldersgruppernes utvikling

Positiv trend i kurs og  
klubbutvikling

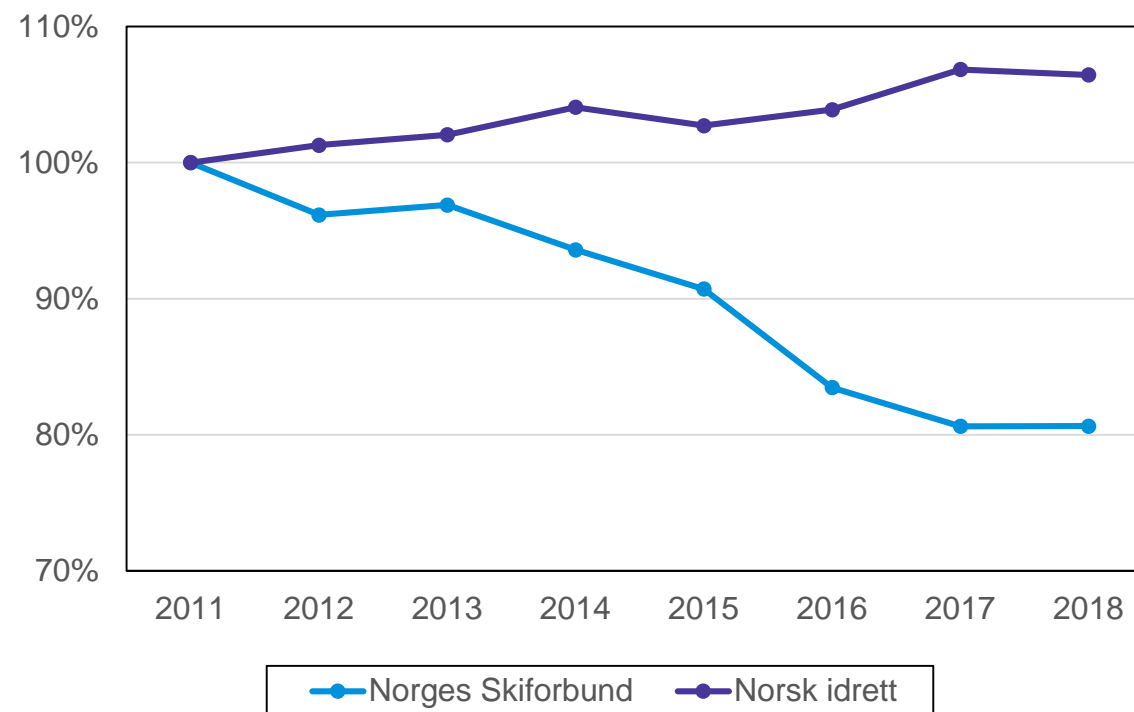
Særforbundenes  
kompetansetiltak

SSB statistikk

Snømangel

- Skiidretten har hatt jevnt synkende aktivitetstall fra 2011 til 2018 (-19,4 %), selv om utviklingen ser ut til å flate ut i 2018.
- Norsk idrett har økt jevnt i den samme perioden (+6,4%), men ser også ut til å stagnere i 2018.
- Skiidretten har gått fra å utgjøre 12,2 % av norsk idrett i 2011 til å utgjøre 9,3 % i 2018.

Aktivitet: Norsk idrett og Norges Skiforbund



2011 er startpunkt og satt til 100%

Kilde: NIFs nasjonale database, Samordnet rapportering, 2018



# Antallet lisenser faller

Forbundets grener

Skikretsene

Toppidretten

Skidretten taper terreng

Antall lisenser faller

Variasjoner i antall aktive  
– negativ tendens

Variasjoner i  
aldersgruppenes omfang

Negativ trend i  
aldersgruppenes utvikling

Positiv trend i kurs og  
klubbutvikling

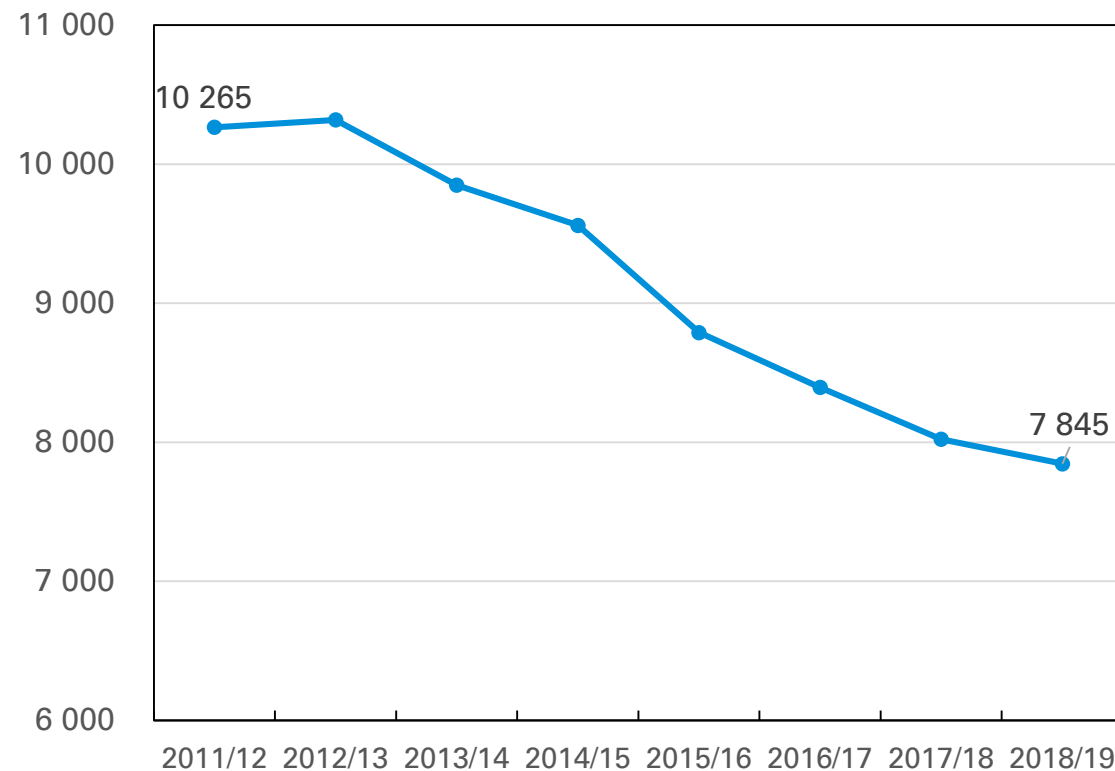
Særforbundenes  
kompetansetiltak

SSB statistikk

Snømangel

- Antall personer som løser skilisenser utgjør ca. 5,25 % av totalt antall aktive.
- Utviklingen i skilisenser har vært jevnt synkende fra 2011/12 til 2018/19.
- Lisensnedgangen på -23,6% er større enn nedgangen i aktivitetstallene, som er -19,4 %.
- Alpint er stabile (+ 2,3%), mens Freestyle/Telemark synker kraftig (-42,8 %).

Antall skilisenser





# Variasjoner i antall aktive – negativ tendens

Forbundets grener

Skikretsene

Toppidretten

Skidretten taper terreng

Antall lisenser faller

Variasjoner i antall aktive  
– negativ tendens

Variasjoner i  
aldersgruppenes omfang

Negativ trend i  
aldersgruppenes utvikling

Positiv trend i kurs og  
klubb utvikling

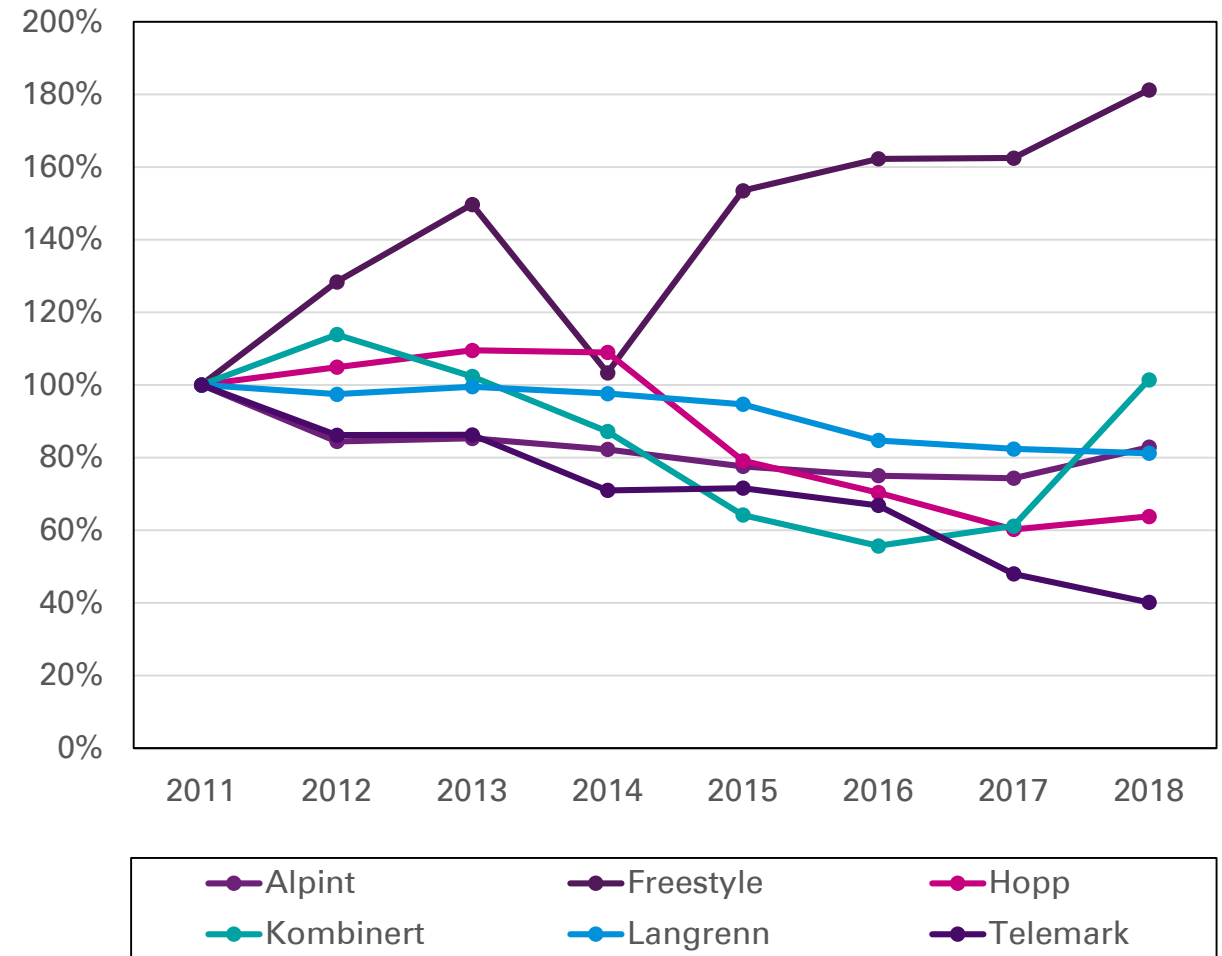
Særforbundenes  
kompetansetiltak

SSB statistikk

Snømangel

- Den lange tendensen viser en samlet nedgang i aktiviteten, men variasjonene er store.
- Freestyle har en klart positiv trend, om en ser bort fra den merkelige svikten i 2014.
- Kombinert har hatt et tydelig oppsving de to siste årene.
- Telemark synker jevnt og foruroligende kraftig.
- Nedgangen i de øvrige ser ut til å stoppe opp.

Antall aktive





# Variasjoner i aldersgruppenes omfang

Forbundets grener

Skikretsene

Toppidretten

Skidretten taper terreng

Antall lisenser faller

Variasjoner i antall aktive  
– negativ tendens

Variasjoner i  
aldersgruppenes omfang

Negativ trend i  
aldersgruppenes utvikling

Positiv trend i kurs og  
klubbutvikling

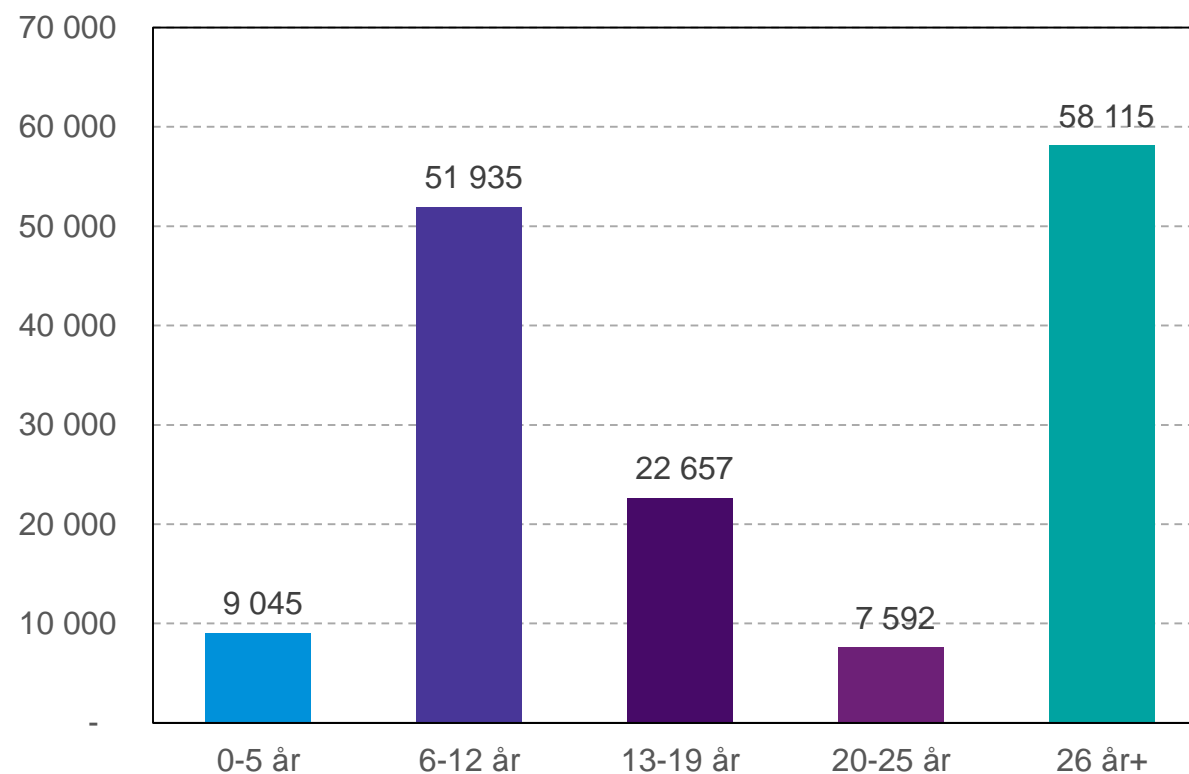
Særforbundenes  
kompetansetiltak

SSB statistikk

Snømangel

- Skidretten er stor blant barn.
- Det er kun 7 årskull i barnegruppen, men gruppen er allikevel størrelsesmessig dominerende.
- Ungdomsgruppen er like mange årskull, men utgjør bare 44 % av barnekullene.
- Aldersgruppen under 0-5 år registreres, men vektlegges ikke i idrettens statistikker eller økonomiske tilskudd.

Aldersgrupper i skidretten







# Negativ trend i aldersgruppenes utvikling

Forbundets grener

Skikretsene

Toppidretten

Skidretten taper terreng

Antall lisenser faller

Variasjoner i antall aktive  
– negativ tendens

Variasjoner i  
aldersgruppenes omfang

Negativ trend i  
aldersgruppenes utvikling

Positiv trend i kurs og  
klubbutvikling

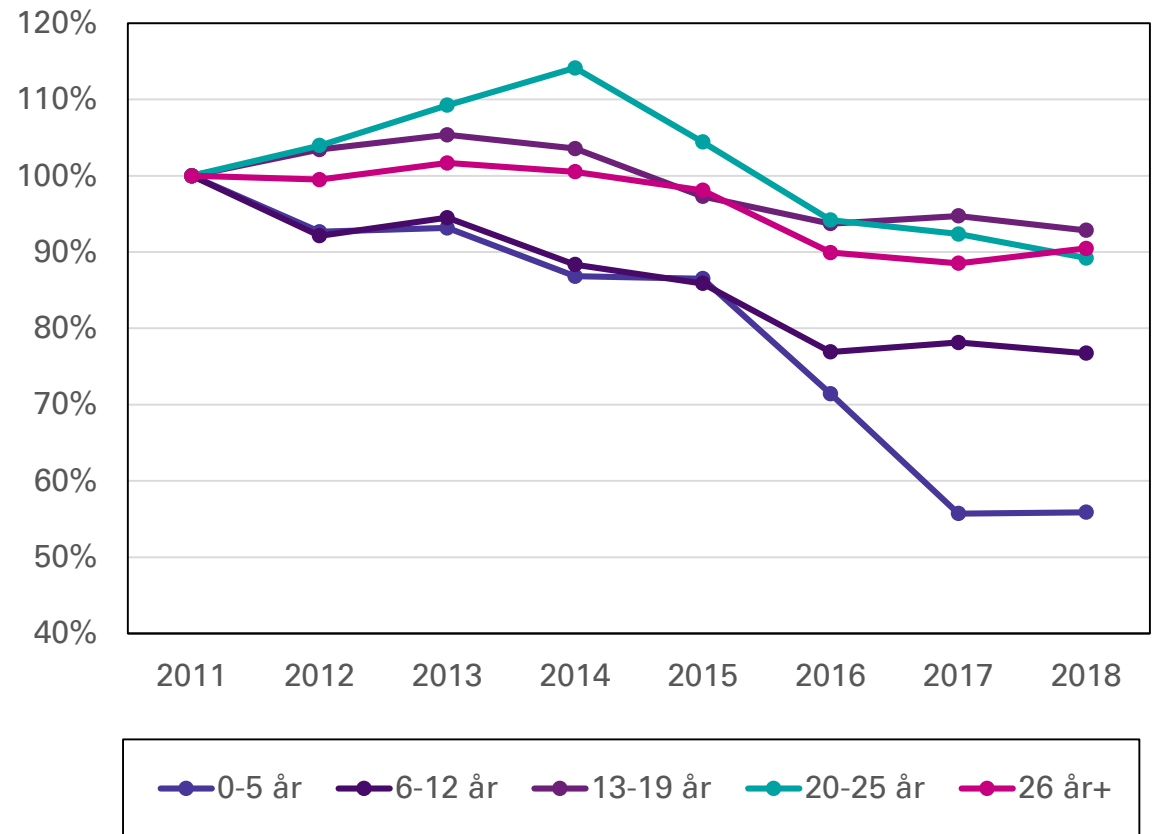
Særforbundenes  
kompetansetiltak

SSB statistikk

Snømangel

- Den lange tendensen for de to aldersgruppene med barn er foruroligende, selv om den negative tendensen ser ut til å stoppe opp de siste årene.
- Etter positiv tall fram til 2014, synes både ungdoms- og voksenalderen å ha en nedadgående trend som dreier mot stagnasjon de siste årene.
- Dette indikerer en helhetlig trend som peker i retning av stagnasjon på et betydelig lavere nivå enn i 2011-2013.

Utvikling i aldersgruppene

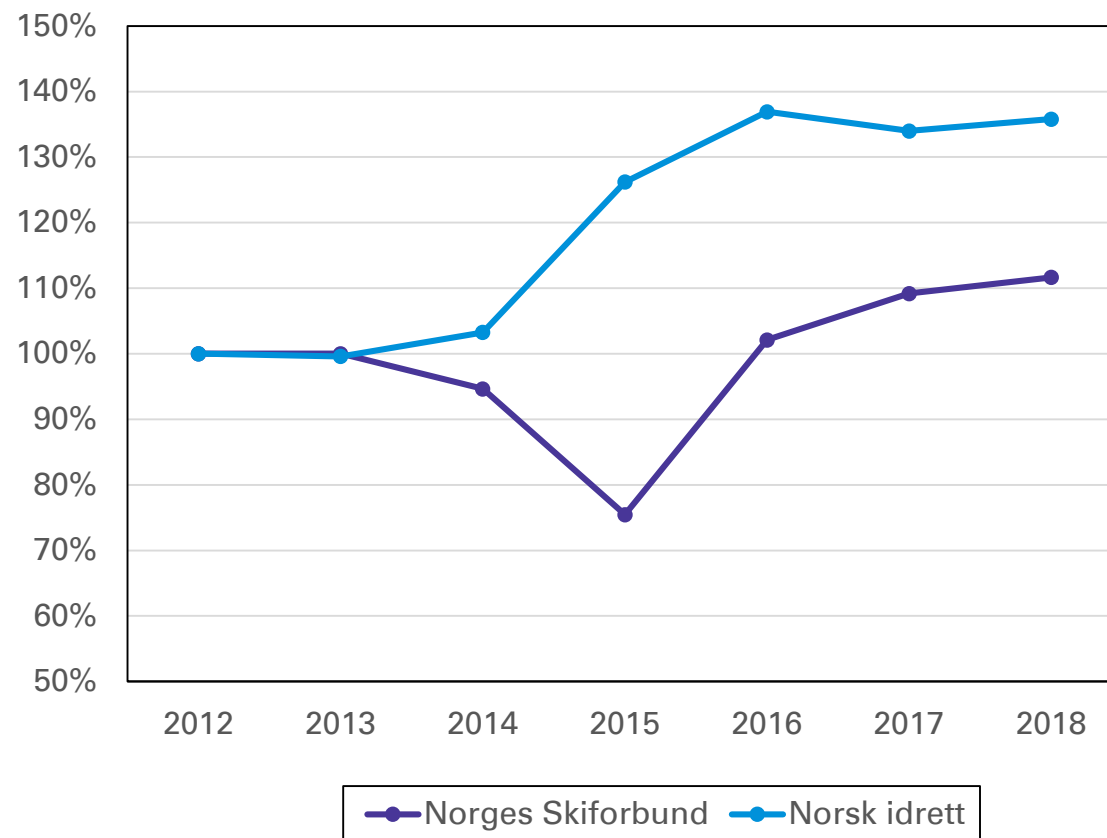




# Positiv trend i kurs og klubb utvikling

- Den standardiserte registreringen i NIF startet først med 2012-tallene.
- Statistikken over godkjente deltakertimer viser et markert fall fram til 2015 på -25 %.
- Trenden synes imidlertid å endre seg merkbart og positivt etter dette.
- Utviklingen i volum på kurs- og klubb utviklingen er positiv, og er nå +11,7 % fra 2012 til 2018 .
- Norsk idrett har imidlertid hatt en gjennomsnittlig vekst på 36 %.

Utvikling kurs og klubb



Forbundets grener

Skikretsene

Toppidretten

Skiidretten taper terreng

Antall lisenser faller

Variasjoner i antall aktive  
– negativ tendens

Variasjoner i  
aldersgruppens omfang

Negativ trend i  
aldersgruppens utvikling

Positiv trend i kurs og  
klubb utvikling

Særforbundenes  
kompetansetiltak

SSB statistikk

Snømangel

Annen statistikk  
2019





# Trendene bekreftes av statistikk fra SSB

Forbundets grener

Skikretsene

Toppidretten

Skiidretten taper terreng

Antall lisenser faller

Variasjoner i antall aktive  
– negativ tendens

Variasjoner i  
aldersgruppenes omfang

Negativ trend i  
aldersgruppenes utvikling

Positiv trend i kurs og  
klubb utvikling

Særforbundenes  
kompetansetiltak

SSB statistikk

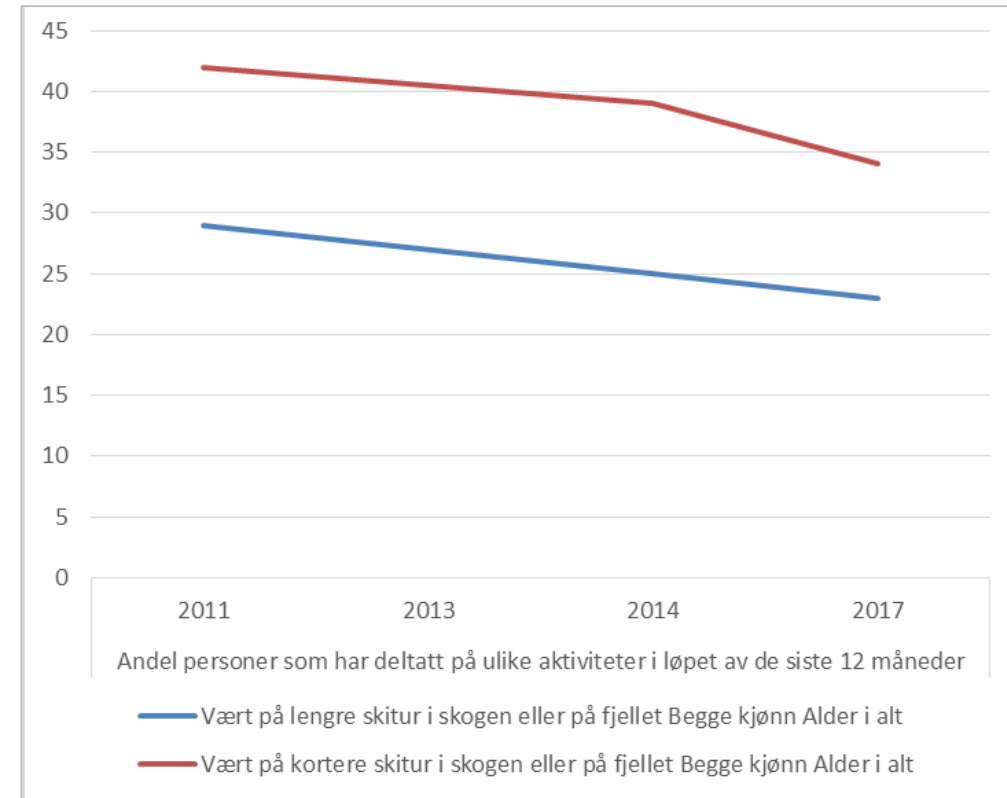
Snømangel

- «Vi går fremdeles mye på ski, men det har blitt mindre populært de siste åene. Det gjelder spesielt langrenn», forteller Kristina Strand Støren (SSBs seksjon for inntekts- og levekårsstatistikk)
- «Det er spesielt blant de unge på 16–24 år at populariteten minker», forteller Støren.
- For disse har deltakelse i kortere skiturer sunket fra 44 prosent i 2011 til 32 prosent i 2017. Andelen som har vært i slalåmbakken, har sunket fra 50 til 39 prosent i samme periode.

Betydelige variasjoner når vi ser på de ulike landsdelene:

- De aller mest aktive skiløperne finner vi i Oslo, Akershus og Trøndelag.
- Skientusiaster i Oslo og Akershus er de som går mest på lange skiturer

Gått på ski i løpet av de siste 12 mnd.





# Kortere sesong gir endrede betingelser

- Det er viktig å huske på at deltakelse i skiaktiviteter er sterkt påvirket av hvor snørik vinteren er i året undersøkelsen blir gjennomført. Hvis det er mye snø, forlenger det gjerne skisesongen det året, sier Støren.
- Data fra Meteorologisk institutt viser nettopp det – vinteren 2010/2011 var jevnt over mer snørik enn i de påfølgende årene. Det kan bety at det var ekstra mange som tok seg en skitur denne sesongen.

Forbundets grener

Skikretsene

Toppidretten

Skidretten taper terreng

Antall lisenser faller

Variasjoner i antall aktive  
– negativ tendens

Variasjoner i  
aldersgruppenes omfang

Negativ trend i  
aldersgruppenes utvikling

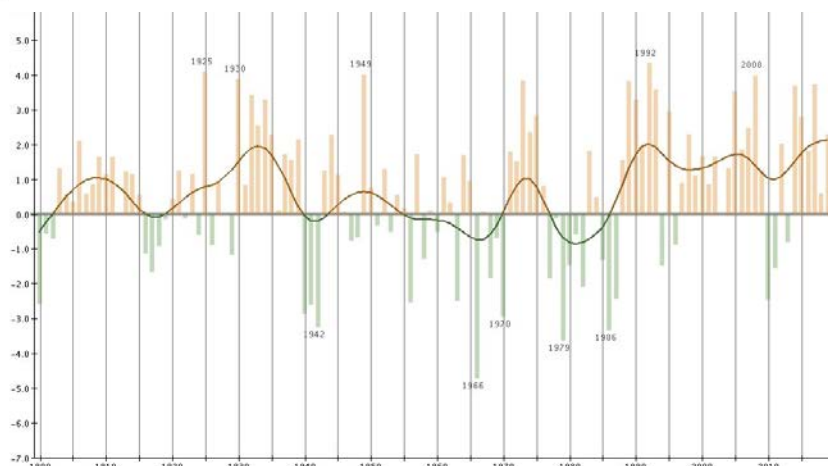
Positiv trend i kurs og  
klubb utvikling

Særforbundenes  
kompetansetiltak

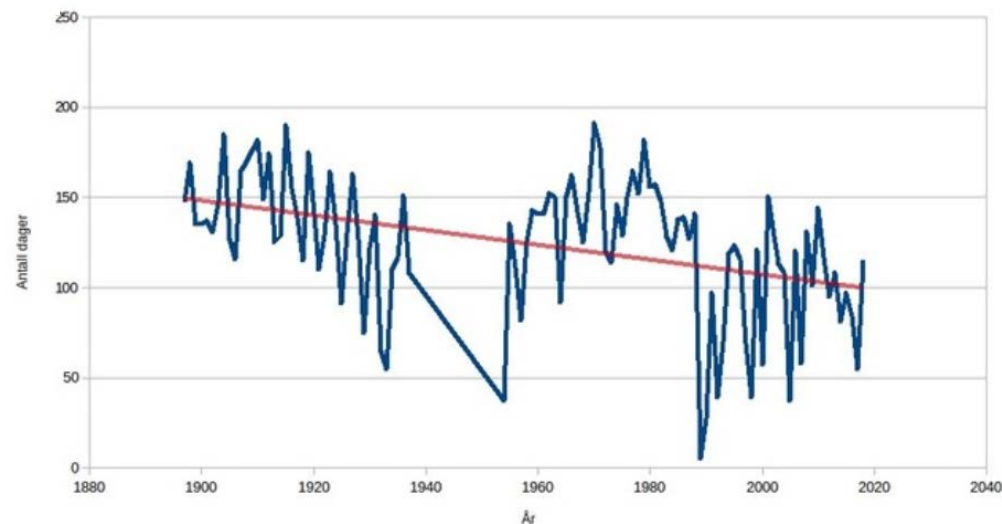
SSB statistikk

Snømangel

Temperaturavvik fra normal (Norge – vinter)



Antall skidager (>25 cm snø) på Bjørnholt i Nordmarka



STOR VARIASJON: Antall skidager på Bjørnholt i Nordmarka fra 1897 til 2018 (NB: Ingen data for perioden 1938-1953)  
FOTO: METEOROLOGISK INSTITUTT



# Innhold

Utvalgets arbeid og mandat

Utvalgets situasjonsanalyse

Ekstern situasjonsanalyse

Oppsummerende SWOT-analyse

Klubbundersøkelsen

Lest og hørt

Utvalgets anbefalinger

Kilder



# Oppsummerende SWOT-analyse



## Styrker

- Nasjonalidrett og folkesport med stor oppslutning i befolkningen.
- Et stort antall frivillige som legger ned et omfattende arbeid som tillitsvalgte, trenere og ledere.
- Et stort engasjement for den enkelte gren.
- Verdensledende med formidable sportslige resultater.
- Attraktive for sponsorer, samarbeidspartnere og medieaktører.
- Profesjonelt innrettet på områder som ligger tett på kjernevirksomheten/sporten.
- Høy troverdighet på antidoping, trass i langrennsskandaler.
- Mange ambassadører som ønsker forbundet vel.
- Svært stort engasjement blant ansatte.



## Svakheter

- Kompleks organisasjon og beslutningsstruktur.
- Manglende klarhet og sammenheng mellom ansvar og myndighet
- Krevende å enes om prioriteringer. Spenninger mellom topp og bredde, samt mellom grener.
- Lavere lojalitet til forbundet enn til gren.
- Svake finansielle resultater.
- Underinvestering i kompetanseutvikling.
- Statisk organisasjon og– lite fornyelse.
- Svakheter i administrative støttefunksjoner.
- Sitter med høy risiko gjennom eierskap i store arrangementer.
- Kretsstrukturen har variabel opplevd nytte for de ulike grenene



## Muligheter

- Grenene har sterk merkevare.
- Mulig å mobilisere bredden enda mer.
- Potensiale for økt rekruttering gjennom rettet aktivitet.
- Utvikle sommersesongen.
- Stort økosystem av relasjoner og kontakter. Mye goodwill.
- "Strukturert" sport er i vekst.
- Potensial for å hente ut flere markedsinntekter gjennom TV-avtalen og bedre koordinering av grenenes markedsarbeid.
- Ta en større del av verdiskapningen som skjer i verdinettverkene, der utøvere, forbund, leverandørmarkedet, sponsormarkedet, mediehus og arrangører m.fl. tilfører hver sine verdier.



## Trusler

- Vinteridrett er utsatt for klimaendringer og kortere sesonger.
- Nedadgående rekrutteringstall.
- Høy sensitivitet for feiltrinn (doping, konflikter, etc.) i media.
- Stor usikkerhet knyttet til evne / vilje til å utvikle organisasjonen.
- Finansieringsmodell for enkeltutøver kan uthule finansiell modell, Red Bull m.fl.
- Lavere lojalitet blant frivillige.
- Økt konkurranse fra andre fritidsaktiviteter.
- Høyere kostnader for å bli aktiv utøver, både nasjonalt og internasjonalt.



Utvalgets arbeid og mandat

Utvalgets situasjonsanalyse

Ekstern situasjonsanalyse

Oppsummerende SWOT-analyse

Klubbundersøkelsen

Lest og hørt

Utvalgets anbefalinger

Kilder



# Oversikt og hensikt

## Oversikt og hensikt

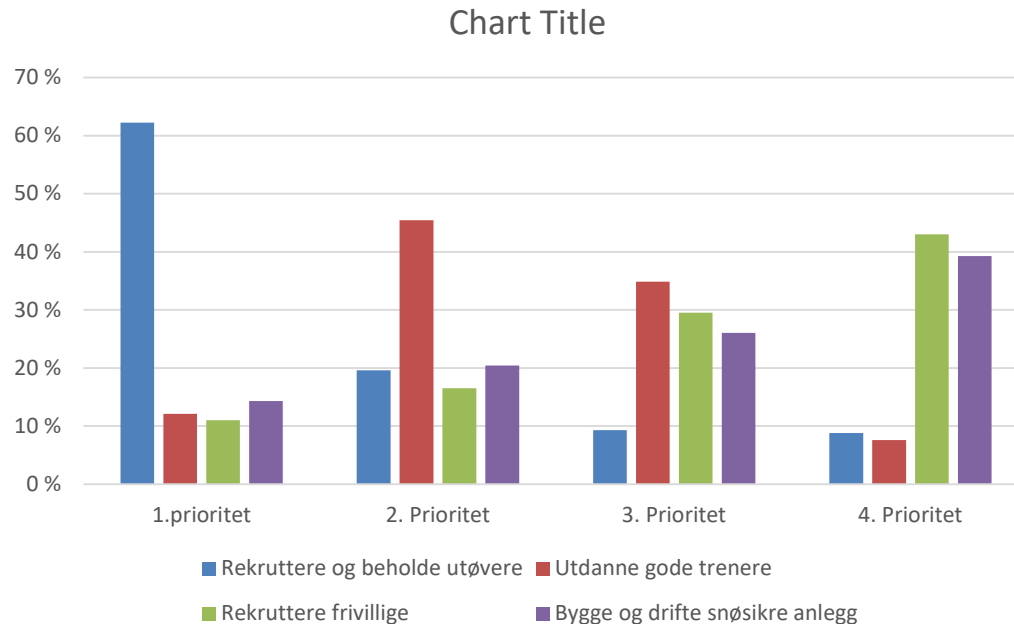
I regi av organisasjonsutvalget ble det sendt ut en spørreundersøkelse til samtlige klubber. Hensikten med denne var å kartlegge klubbenes opplevelse av NSF så vel som å undersøke opplevelsen av tjenestene som blir levert til klubbene og gi innsikt i kundeorienteringen til forbundet.

Spørreundersøkelsen bestod av 20 spørsmål om aktivitetsnivå i klubben, kontaktflater mellom klubben og NSF, og utvikling av skisporten for øvrig. Undersøkelsen ble sendt til 1177 klubber og har en svarprosent på kun 18%. Det er dermed en viss risiko for utvalgsskjevhet i resultatene, men resultatenes gyldighet blir bekreftet gjennom NIFs medlemsstatistikk og informasjonen innhentet i intervjuer med forbundet. Organisasjonsutvalget opplever totalt sett responsen som relevant

Krets	Fordeling respons per krets
Agder og Romsdal	5 %
Akershus	8 %
Buskerud	6 %
Finnmark	4 %
Hedmark	8 %
Hordaland	4 %
Møre og Romsdal	5 %
Nordland	10 %
Oppland	9 %
Oslo	6 %
Sogn og Fjordane	4 %
Sør-Trøndelag	9 %
Telemark og Vestfold	7 %
Nord-Trøndelag	8 %
Troms	6 %
Østfold	2 %



# Hva bør forbundet fokusere på de neste årene?



*«Rekruttering og beholde idrettsglade mennesker er viktigst for oss. For å få til det må vi klare å drifte enkle, men praktiske anlegg, og klare å engasjere foresatte / frivillige til å drifte anlegg og aktivitet».*

Klubbene ble spurt om hva de viktigste utfordringene Skiforbundet må fokusere på de neste 4-5 årene. Hele 62% svarer at å rekruttere og beholde utøvere var det viktigste å fokusere på de neste årene. Skipolitisk dokument skisserer mange mål og resultatet fra undersøkelsen støttes av flere kilder (Dale, intervjuer og annen statistikk). Utfordringer med rekruttering av utøvere, rekruttering av trenere, snøforhold og kompetanseutvikling fremkommer som noen av de viktigste behovene sett fra klubbenes ståsted.

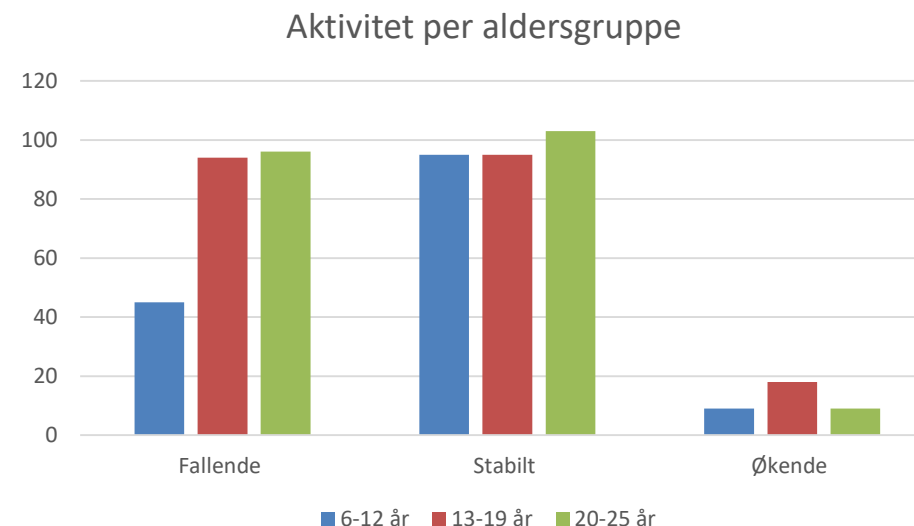
# Klubbundersøkelse

Spørreundersøkelsen tok for seg forventninger til leveranser fra ulike ledd i Ski-Norge, hvilke tjenester som blir etterspurt og brukt. Klubbene tar hyppigst kontakt med NSF angående administrative tjenester som arrangement, renn og terminlister. Aktiviteter som inngår i kjernevirksomheten tar klubbene i større grad ansvar for selv. Dette inkluderer:

- Trenerutdanning
- Andre opplærings- og utviklingsaktiviteter
- Rekruttering

Videre viser undersøkelsen at klubbene i liten grad (28%) og i noen grad (34%) opplever at de har muligheten til å påvirke hvordan NSF sentralt og i krets tilrettelegger for sporten. Kun 23% svarer at NSF sentralt og i krets tilrettelegger i stor grad godt for skisporten.

Klubbene bekrefter gjennom sin tilbakemelding funn fra NIFs database knyttet til fallende aktivitetsnivå innen sporten:



Utvalgets arbeid og mandat

Utvalgets situasjonsanalyse

Ekstern situasjonsanalyse

Oppsummerende SWOT-analyse

Klubbundersøkelsen

Lest og hørt

Anbefalinger

Kilder







# Metode og datagrunnlag

## Metode og datagrunnlag

NSF – overordnet

Skistyret

Grenene

Samspillet i NSF

Bredde, rekruttering og utvikling

Skikretsene

Økonomi og marked

## Intervjuer, observasjoner og dokumentgjennomgang

Dokumentstudier av intern og ekstern dokumentasjon har vært viktig i den første fasen av utredningen for å skaffe oversikt over eksisterende kunnskap på området. Kunnskapsgrunnlaget tar utgangspunkt i rapporter, interne dokumenter og utredninger. Videre er Utvalgets vurderinger og evalueringer av Norges Skiforbundets styringsmodell og organisasjonsledd basert på omfattende gruppe- og dybdeintervjuer med ansatte, tillitsvalgte og eksterne interessenter. Dette har vært den mest omfattende delen av informasjonsinnhenting. Videre har vi fått tilgang til regnskapstall og budsjettall for å få innblikk i forbundets kostnadsstruktur og inntektsmodell.

Utvalgets sekretariat har snakket med over 65 personer i form av individuelle intervjuer og gruppesamtaler for å innhente kvalitativ informasjon fra ansatte, tillitsvalgte og eksterne aktører. Alle deler av organisasjonen er dekket, samt enkeltpersoner som har vært av spesiell interesse. I forkant av intervjuene oversendte vi spørsmål og tema vi ønsket å gjennomgå. Intervjuobjektene ble i tillegg oppfordret til å snakke fritt om tema de mente var viktig. Denne fleksibiliteten bidrar til at intervjuobjektet kan ta opp problemstillinger som vedkommende finner mest viktig. I tillegg har vi også hentet informasjon fra mer uformelle samtaler og situasjoner på arrangementer og i Skiforbundets lokaler på Ullevål.



# NSF - overordnet

Metode og datagrunnlag

NSF – overordnet

Skistyret

Grenene

Samspillet i NSF

Bredde, rekruttering og utvikling

Skikretsene

Økonomi og marked

Norges Skiforbund skal få til mye på én gang.

- Utvikle en toppidrett som skal være best i verden samtidig som man skal mobilisere for rekruttering på klubbnivå.
- Betjene skigrener av svært ulik størrelse som til dels konkurrerer om de samme midlene og de samme sponsorene. Langrenn alene ville vært Norges tredje største særforbund.
- Stimulere til frivillighet og ikke miste sin egenart samtidig som man må være mer profesjonell i et terreng preget av økt profesjonalitet og kommersialisering

Hvordan forbundet beskrives, kommer an på synsvinkel, og det er svært ulik virkelighetsoppfatning – er det slik at alt går bra, eller er vi truet av aktivitetsnedgang og endringer i bruk?

- Frivilligheten er en av forbundets viktigste ressurser og må ivaretas
- Det er stort potensiale i å bli mer kommersielle, og det er usikkert om forbundet klarer å «få sin del av kaken»
- Frivilligheten kan komme - og kommer - i konflikt med kommersielle hensyn og prioriteringer





# Skistyret

Metode og datagrunnlag

NSF – overordnet

Skistyret

Grenene

Samspillet i NSF

Bredde, rekruttering og utvikling

Skikretsene

Økonomi og marked

- Det etterlyses gjennomgående et styre som er mindre i størrelse, mer strategisk og som i større grad retter oppmerksomheten mot langsiktige behov.
- Styrets fungering omtales på hele skalaen fra mindre godt til velfungerende – av kilder med ulik grad av innsikt.
- Forslagene til ideell størrelse spenner fra 5-9 medlemmer.
- Det er ulike meninger om hva som vil være riktig sammensetning.
- Bredde i kompetanse understrekes av mange som viktig i skistyret
- Beslutninger og myndighet som ligger til skistyret må sees i sammenheng med beslutninger og myndighet som ligger i grenkomiteene



# Grenene

Metode og datagrunnlag

NSF – overordnet

Skistyret

Grenene

Samspillet i NSF

Bredde, rekruttering og utvikling

Skikretsene

Økonomi og marked

- Engasjementet og identiteten er knyttet til gren for de aller fleste. Grenene er driveren for idretten
- Grener står delvis «i gjeld» til forbundet og har delvis «penger på bok» som de opplever de kan disponere fritt
- Det er stor oppslutning i forbundet om modellen der grenene selv står ansvarlig for å skaffe markedsinntekter.
- Mesteparten av virksomheten er toppidrettsorientert – kretsleddet og dedikerte utviklingsressurser er orientert mot bredde.
- Det er svært stor spredning grene imellom knyttet til økonomi, aktivitet og størrelse – det gir svært ulike behov for sentrale funksjoner.



# Samspeillet i NSF

Metode og datagrunnlag

NSF – overordnet

Skistyre

Grenene

Samspeillet i NSF

Bredde, rekruttering og utvikling

Skikretsene

Økonomi og marked

- Det er mye «vi» og «de» på tvers av grenene – noen ganger er det bra, andre ganger er det lite hensiktsmessig
- Muligheter for samarbeid kunne vært utnyttet bedre.
- Grener bygger opp parallelle system og organisasjoner, hvor det vil være mer effektivt å samarbeide. De konkurrerer om samme ressurser og sponsorer.
- Ideen om «ett forbund» utfordres av suboptimalisering på grennivå og at hver gren er seg selv nok.
- De tre store grenene forholder seg i mindre grad til fellesfunksjonene.
- Det er stor vilje til å subsidiere de mindre grenene blant de store grenene, så lenge det er åpenhet.
- Sportssjefene blir betraktet som ledere for sin gren/resultatenhet og i svært liten grad å være en del av en toppledergruppe i NSF.



# Bredde, rekruttering og utvikling

Metode og datagrunnlag

NSF – overordnet

Skistyret

Grenene

Samspillet i NSF

Bredde, rekruttering og utvikling

Skikretsene

Økonomi og marked

- Utviklingsansvaret er tydelig plassert gjennom delegasjonsreglementet men er i praksis spredt på flere organisasjonsledd. Noe gjøres fra den sentrale utviklingsenheten, noe fra gren, noe fra kretser.
- På krets nivå er opplevelsen at forbundet er en toppidrettsorganisasjon og at få ressurser når ut til klubb
- Rekrutteringsutfordringen blir svært viktig å møte framover når aktiviteten faller, og bør prioriteres sterkere.



# Skikretsene

Metode og datagrunnlag

NSF – overordnet

Skistyret

Grenene

Samspillet i NSF

Bredde, rekruttering og utvikling

Skikretsene

Økonomi og marked

- Det oppleves som stor distanse mellom kretser og sentralledet.
- Kretsene har svært ulike aktivitetsnivå og forutsetninger for egen virksomhet.
- Kretslederne påpeker at det er krets og klubb som utgjør den store tyngden i sporten.



# Økonomi og marked

Metode og datagrunnlag

NSF – overordnet

Skistyret

Grenene

Samspillet i NSF

Bredde, rekruttering og utvikling

Skikretsene

Økonomi og marked

- Forbundet har en spesiell form for økonomistyring, ettersom grenene opererer med akkumulerte overskudd eller underskudd. Dette omtales som egenkapital eller gjeld.
- Disponeringen av egenkapital vil påvirke forbundets økonomi som helhet, og den har Skistyret ansvaret for.
- Kommersielle vurderinger og hensyn krever sterk kommersiell tenkning og kompetanse, og det er ikke sikkert at styret har best kompetanse til å vurdere avtalenes innhold. Forbundet taper i møtet gjennomkommersielle aktører.
- Det er stor oppslutning i forbundet om modellen der grenene har et stort ansvar for å skaffe markedsinntekter, men intern konkurranse kan også være uhensiktsmessig gjennom å konkurrere om samme sponsorer.
- Forbundet løper til enhver tid stor finansiell risiko gjennom arrangementsporteføljen.
- Det er svært få frie midler til å drive kommersielt utviklingsarbeid i forbundet utfra dagens finansielle situasjon.
- Misforholdet mellom ansvar og myndighet innen finansiell styring må rettes opp slik at ansvarlig for totaløkonomien må ha mulighet til å styre utviklingen av økonomi gjennom året.

Utvalgets arbeid og mandat

Utvalgets situasjonsanalyse

Ekstern situasjonsanalyse

Oppsummerende SWOT-analyse

Klubbundersøkelsen

Lest og hørt

Anbefalinger

Kilder







# Anbefalinger

For å gjøre Skiforbundet til en bærekraftig og effektiv organisasjon foreslår 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. 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**

Utvalgets arbeid og mandat  
Utvalgets situasjonsanalyse  
Ekstern situasjonsanalyse  
Oppsummerende SWOT-analyse  
Klubbundersøkelsen  
Lest og hørt  
Anbefalinger  
Kilder



# Kilder – interne dokumenter

- Skilov – lov for Norges Skiforbund
- Protokoll Skitinget 2018
- Skiforbundets årsberetning 2016-2018
- Eksempler på styremapper
- Etske retningslinjer skistyret
- Skipolitisk dokument 2016-2020 (SPD) og forbundets utviklingsmodell (SUM)
- Delegerede oppgaver for komité
- Equinors vurdering av risikostyringen i NSF og risikokart per jan 2019
- Grenkomiteinstruks
- Skiforbundets Fellesreglement
- Stillingsinstruks generalsekretær
- Notat arbeidsgruppe fra skikretsene nedsatt i Lahti – til kretsene pr januar 2018
- Notat fra grenkomiteledere til grenkomitéene i skikretsene per februar 2018
- Presentasjon - styre- og komitéseminar om finansiering og økonomi september 2018
- Presentasjon av arrangementsavdvelingen om medieavtaler - personalseminar juni 2018
- Notat «Framtidig organisering av NSF sine ansatte», fra generalsekretæren per 2007
- Notat med forslag til ny organisering av ulike ledd 1997, fra organisasjonutvalget ved Kai Korsen

# Kilder – eksterne dokumenter

- Utvidet undersøkelse av overforbruk i grener – høst 2017, Deloitte Mai 2018
- NIF – presentasjon moderniseringsprosjektet «Fremtiden i norsk idrett 2020» per sep 2018
- Norsk utvalg for Eierstyring og Selskapsledelse - Den norske anbefalingen om eierstyring og selskapsledelse
- NRS(F) God regnskapsskikk for ideelle organisasjoner per 2018
- Øystein Dale AS – situasjonsrapport med statistikk fra NIF om Skiforbundet 2011-2018

# Kilder – intervjuer + spørreundersøkelse

Intervjuer med over 65 personer, herunder personer fra:

- Tillitsvalgte i Skistyret, grenkomitéer og kretser.
- Ansatte i flere ulike funksjoner i fellesfunksjoner, grenadministrasjoner og i kretser.
- Tidligere tillitsvalgte og ansatte
- Representanter for Olympiatoppen, NHF og NFF

Intervjuene er foretatt enten ved fysisk oppmøte eller telefon. Noen er intervjuet i 2 og 2 eller i grupper. Utvalget har identifisert hvilke personer sekretariatet skulle intervjuer.

Sekretariatet og utvalgsleder har også vært til stede på et utvalg skirenn/arrangementer.

Skiklubbene er involvert gjennom en spørreundersøkelse.