

## HØRINGSUTTALELSE

### TIL

## ORGANISASJONSUTVALGETS ANBEFALINGER FOR EN MER EFFEKTIV OG BÆREKRAFTIG ORGANISASJON FOR NSF

Hoppkomiteen (HK) og NSF hopp ser behov for endring i organiseringen av NSF for å sikre en effektiv og bærekraftig organisasjon. Denne høringsuttalelsen tar utgangspunkt i

- 1. Utvalgets definisjon av en bærekraftig organisasjon**
- 2. De mest sentrale problemstillingene for å lykkes**
- 3. Organisasjonsutvalgets anbefalinger til Skiforbundet**

Innledningsvis mener vi at det er gjort en bred informasjonsinnhenting og en omfattende SWOT analyse. Dette gir et godt grunnlag for diskusjon og anbefaling.

Utvalget har beskrevet godt hva som ligger i en effektiv og bærekraftig organisasjon, men fremmer en anbefaling som vi mener har vesentlige svakheter i forhold til dette.

Overordnet oppfatter vi innstillingen som følger

- Grenlederne ut av Skistyret
- Mer makt til generalsekretæren
- Grenkomiteenes ansvar og myndighet er utydelig

### OPPSUMMERING

HK og NSF hopp støtter ikke organisasjonsutvalgets innstilling og mener at den har vesentlige svakheter, spesielt når det gjelder tydeliggjøring av ansvar og myndighet mellom de ulike ledd i organisasjonen og argumentasjonen for å fjerne grenlederne fra Skistyret.. Basert på definisjonen av en bærekraftig organisasjon, mener vi at det er viktig å legge opp til en desentralisering der ansvar og myndighet for økonomi, grenrelaterte arrangement og rekruttering i større grad legges til gren med et grenstyre. Overordnede prinsipper for skipolitiske prioriteringer samt rammebetingelser legges til Skistyret etter innspill fra grener og fellesfunksjoner.

Vi argumenterer for at grenene bør ha tydelig ansvar og myndighet i alle funksjoner relatert til idretten. Det vil svare best på utvalgets definisjon av en effektiv og bærekraftig organisasjon. Med utgangspunkt i at NSF's kjernevirksomhet er sporten/grenene og at SWOT analysen viser at styrken til NSF ligger i gren, fremmes følgende;

### Anbefaling fra HK og NSF hopp:

#### Transparens, - myndighet følger ansvar - samarbeid

1. Skistyret skal være et overordnet strategisk styre bestående av medlemmer med komplementær kompetanse og erfaring basert på NSF's mål, utfordringer og muligheter der grenstyrelederne naturlig inngår som medlemmer
2. Etablering av entydig ansvars- og myndighetsfordeling mellom Skistyre, Skipresident, grenkomiteer og Generalsekretær etter prinsippet «myndighet følger ansvar»

3. Generalsekretærens ansvar og myndighet harmoniseres med Skistyret og grenkomiteene/grenstyrene
4. Grenkomiteene endres til grenstyrer med totalansvar for grenene og oppnevnes av Skistyret etter innstilling fra fagmøtene. Det er viktig at sammensetningen av grenstyrene sikrer komplementær kompetanse på viktige områder for gren. Grenene får totalansvar for markedsarbeid og utvikling av sporten på alle plan (topp, bredde og arrangement). Skistyret beslutter transparente prinsipper for fordeling av midler samt rammer for grenene og fellesfunksjonene
5. Kretsstrukturen gjennomgås og restruktureres for å styrke samarbeidet mellom frivillige lokalt, regionalt og forbund for å sikre rekruttering og aktivitet i alle grener
6. Finansieringsprinsippene forenkles og forbedres for å stimulere til økonomisk vekst gjennom incentivordninger, åpenhet og tillit

## BEGRUNNELSE OG KOMMENTARER

### 1. Utvalgets definisjon av en bærekraftig organisasjon:

- Det er **engasjerte tillitsvalgte, ledere, trenere og andre ansatte** i grenene med stor kompetanse og ønske om utvikling av sporten. Engasjement øker med tydelig ansvar og myndighet
- **Tillit og respekt internt og i samfunnet rundt oss** er vist til som en styrke for gren, ref. SWOT
- **Åpenhet** skaper økt forståelse og er uavhengig av organisering
- **Respekt for hverandre og for beslutninger** er høy innen gren, men kan bedres mellom grener og fellesadministrasjonen. Dette er uavhengig av organisering
- **Gode etiske holdninger i alle ledd.** Dette er uavhengig av organisering og styres fra toppen
- **Stabil og trygg økonomi** Det vesentlige av finansieringen kommer fra markedsinntekter med utgangspunkt i sporten. Det er vist at å gi ansvaret for sponsorinntekter til gren ga betydelig inntektsøkning. Sporten er tettest på det som skal selges, det som skal leveres og dermed best i stand til å etablere gode partnerskap og langsiktighet. Verdiskapningen i NSF kommer fra grenene, og vi anbefaler at alt ansvaret for markedsarbeid overføres til gren, noe som vil skape større klarhet eksternt og internt. Prinsipper for fordeling av markedsinntektene besluttes på Skistyrenivå
- **En aktivitetsutvikling som gir grunnlag for fortsatt eksistens og utvikling** Utvikling forutsetter kunnskap om idretten og tilstedeværelse der den utvikles. Denne kompetansen sitter i gren. Det vil derfor være naturlig at de som er tettest på sporten har dette ansvaret på alle plan (topp, bredde og arrangement). Kompetanse og utvikling innen grenene synes å være i verdensklasse, om vi skal bedømme ut ifra de sportslige prestasjonene. At vi ikke har en bærekraftig organisasjon ligger med stor sannsynlighet i andre forhold enn hvordan det jobbes i dette leddet. Vi anbefaler at det politiske nivået i NSF organiseres ved at grenkomiteer med ansvaret for gren blir omgjort til grenstyrer oppnevnt av Skistyret/Skitinget, Skistyret vil være et overordnet strategisk styre bestående av medlemmer med komplementær kompetanse og erfaring basert på NSF's mål, utfordringer og muligheter hvor grenstyrelederne naturlig inngår som medlemmer

## 2. De mest sentrale problemstillingene forbundet må løse for å lykkes:

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 et uutnyttet potensiale til ny vekst.**

Utvalgets viktigste forslag for å møte denne utfordringen er:

a) 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.

- *Kommentar:*

*Rekruttering på alle nivåer er viktig, og det er et arbeid som må gjøres på region- og lokalt nivå. De sentrale grenkomiteene bør ha et helhetlig ansvar for utvikling av- og rekruttering til sporten, og grenkomiteenes viktigste oppgave må tilpasses den enkelte grens situasjon/behov og fremgå av handlingsplan som godkjennes av Skistyret. Det blir feil å definere generelt hva som er den enkelte grenkomites viktigste oppgave. Det bør defineres hva grenkomiteenes viktigste ansvar og myndighet er.*

*Forslaget om å tilføre økte rekrutteringsressurser til gren støttes.*

*Forslaget om at grenkomiteenes viktigste oppgave er å støtte opp om rekruttering støttes ikke*

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.

*Kommentar:*

- *Skiidretten er grenene og forslaget med beskrivelse gjør grenkomiteer overflødige i denne sammenhengen. Dette er en betydelig svakhet i forhold til å utfordre den enkelte grens strategi av komitemedlemmer med kunnskap om sporten og dens utfordringer. Forslaget legger opp til at strategien for NSF hovedsakelig vil basere seg på innspill fra Generalsekretærens ledergruppe.*

*Forslaget støttes ikke.*

### **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:

- a) Styret må settes sammen med stor kompetanse på sporten, men der ingen medlemmer representerer en bestemt del eller interesse i forbundet.

*Kommentar:*

- *Dette er en teoretisk situasjon, men som i praksis blir vanskelig å gjennomføre om man skal få en sammensetning som har kompetanse på sporten i 6 grener og 9 idretter. Hvordan definerer man å representere en bestemt del eller interesse? Er det rimelig å anta at personer med nært slektskap til utøvere på landslag tilfredsstiller definisjonen? Hva med tidligere trenere, komitemedlemmer eller personer som har hatt annet engasjement for en spesiell gren?*
- *HK og NSF hopp mener at forslaget innebærer stor sannsynlighet for manglende kompetanse om alle grener, og en betydelig risiko for at det tas dårlige beslutninger basert på dette. Grenledere bør sitte i Skistyret, alternativt må grenkomiteene få et grenstyreansvar med ansvar og mandat for å styre gren etter rammer fra Skistyret*

*Forslaget er mangelfullt.*

- b) 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

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

*Kommentar:*

- *I forhold til at totalansvaret er lagt til generalsekretær med ledergruppe, er det vår oppfatning at grenkomiteene er overflødige og uten reell myndighet og ansvar. Det er svært uklart hva som menes*

*med at grenene skal styre og beslutte om egen virksomhet innenfor styrevedtatte budsjettammer når dette i realiteten er overført til GS*

- *Hoppkomiteen og NSF hopp mener at dette er en betydelig svekkelse av grenens mulighet til å ta gode beslutninger.*

*Forslaget er uklart og støttes ikke.*

#### **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 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 med andel av dette, eksempelvis når arrangement i gren genererer inntekter som havner i fellesadministrasjon uten at andel føres tilbake til gren.

*Kommentar:*

*HK og NSF hopp er enige i betraktningene og støtter forslaget.*

### **3. Organisasjonsutvalgets anbefalinger til Skiforbundet**

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

*Kommentarer:*

- *HK og NSF hopp deler ikke påstanden om at grenkomiteledernes dobbeltrolle ikke kan løses av habilitetsregler*
- *Argumentasjonen om at kretsstyrene kan sammensettes med grenledere inkludert, mens Skistyret ikke kan inkludere grenledere er meget spesiell og støttes ikke. Kretser prioriterer også mellom grener, og dobbeltroller oppstår på linje med i Skistyret.*

*Anbefalingen og argumentasjonen støttes ikke.*

#### **2. Etablering av entydig ansvars- og myndighetsfordeling mellom Skistyre, Skipresident, grenkomiteer og Generalsekretær etter prinsippet «myndighet følger ansvar»**

*Kommentarer:*

- *HK og NSF hopp støtter at gren skal ha ansvaret for egen idrett. Det er imidlertid betydelig uklarhet i innstillingen relatert til at det i punkt 3. i sentrale problemstillinger fremgår at det er Generalsekretær og ledergruppen som har totalansvaret. Vi henstiller til at det i innstillingen må tydeliggjøres hvor ansvar og myndighet ligger og mener at grenkomiteene må få ansvar og myndighet som styrer for grenene.*
- *Hensikten med grenutvalget er utydelig og må spesifiseres for å unngå uklarheter og ulike forventninger*

*Innstillingen støttes på generelt grunnlag, men de konkrete forslagene støttes ikke.*

### **3. Generalsekretær skal ha en myndighet som tilsvarer rollens ansvar**

*Kommentar:*

- *Punktet beskriver at Generalsekretær skal ha totalansvaret og er i konflikt med pkt. 2. i anbefalingen, der det beskrives at grenkomiteene skal ha ansvaret for egen idrett.. Det er svært utydelig hva grenkomiteene skal ha ansvar og myndighet for. Det må klargjøres hvordan ansvarsfordelingen skal være og den må være konsistent i alle anbefalingene. Vi mener at dette er en viktig forutsetning for å skape en bærekraftig organisasjon*
- *Grenkomiteene er tillitsvalgte og må ha et selvstendig ansvar for grenene og kan ikke styres av administrativt ansatte. Dette er ikke til hinder for at Generalsekretær kan involveres i ansettelser i grenene og delegeres ansvar og myndighet for å følge opp grenenes økonomi etter vedtak i Skistyret, slik det er gjort tidligere.*

*Innstillingen støttes på generelt grunnlag, men det konkrete forslaget støttes ikke.*

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

*Kommentar:*

- *Grenkomiteene skal ha en myndighet som tilsvarer komiteenes ansvar, ref. Generalsekretærens ansvar i punkt 3 over. Det er ikke tilstrekkelig at oppgaver og myndighet tydeliggjøres*

*Ordlyden i innstillingen støttes ikke.*

- *HK og NSF hopp støtter at sportslige og økonomiske disposisjoner innenfor styrevedtatte rammer skal gjøres i gren, og at grenenes kompetanse og vurderinger er førende for aktiviteten i gren., Man påpeker imidlertid at dette kommer i konflikt med punkt 3. i innstillingen og er dermed ikke konsekvent og skaper grunnlag for uklarhet*
- *Det fremkommer at ikke alle grener vil være representert i ledergruppen og at det er ledergruppen som skal fremme forslag til strategiske beslutninger til Skistyret. Hvordan sikrer man godt grunnlag for å ta de viktige strategiske beslutningene uten at alle idretter er hørt. HK og NSF hopp fastholder at det må være tydelig ansvar og myndighet i grenkomiteene/grenstyrene slik at overordnede beslutninger tas på et informert grunnlag i Skistyret. Dette er spesielt viktig dersom grenlederne ikke skal sitte i Skistyret*
- *HK og NSF hopp mener at det er viktig at valgkomiteene for grenkomiteene/grenstyrene legger vekt på å innstill kandidater til grenkomiteene/grenstyrene basert på de behov den enkelte gren står overfor på kort og lengre sikt. Dette bør komme frem i innstillingen fra utvalget. Det er underordnet om grenkomiteene oppnevnes av Skistyret eller Skitinget, men de må ha reell verdi basert på ansvar og myndighet. Det vi være vanskelig å*

*rekruttere frivillige med relevant kompetanse til å sitte i en grenkomite uten at ansvar og myndighet er klart*

*Forslaget er uklart og krever utdyping. Støttes ikke*

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

*Kommentar:*

- *Hele krets strukturen bør gjennomgå og restruktureres for å sikre en bærekraftig organisering grenvis*

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

*Kommentar:*

- *HK og NSF hopp støtter forslaget om at det etableres sterke incentiver for å utvikle egne aktiviteter og arrangement og mener det er vesentlig for å sikre økt verdiskapning for NSF og grenene*
- *HK og NSF hopp støtter anbefalingen om transparente finansieringsprinsipper av fellesadministrasjonen slik at det er tydelig hvor verdiene skapes, hva det reelle kostnadsnivået på administrative funksjoner er og hvordan skipolitiske beslutninger får finansiell betydning*

## **KONKLUSJON**

HK og NSF hopp fastholder at organisasjonsutvalgets innstilling ikke vil bidra til at NSF blir en effektiv og bærekraftig organisasjon, men vil bidra til å svekke det frivillige engasjementet i skiidretten og kan resultere i at strategiske beslutninger blir tatt på et dårlig informert grunnlag. Innstillingen har utydelige og til dels motstridende beskrivelser av grenkomiteenes ansvar og myndighet i forhold til generalsekretær og det kan stilles spørsmål ved om dette er en kompromissløsning som alternativ til å foreslå nedleggelse av komiteene. Grenkomiteer uten reelt ansvar og myndighet har liten verdi og er misbruk av frivilliges tid.

Vår anbefaling er at grenene, som er hele grunnlaget for NSF, ansvarliggjøres med tydelig ansvar og myndighet for grenens totale aktivitet (inkl WC renn) og økonomi, og at beslutninger i Skistyret tas med involvering av grenene

.

05.januar 2020

NSF Hoppkomiteen og NSF hopp