



Foto: Erik Ruud, NIF

RAPPORT

GOD STYRING I IDRETTE:  
**VERDIBASERT OG MÅLRETTET**

Oktober 2024



Til idrettsstyret

Utvalget ble oppnevnt av idrettsstyret etter mandat  
fra idrettstinget 2023 for å gi anbefalinger på godt styresett i NIF.  
Utvalget legger med dette frem sin rapport.

Oslo, 22.10.2024

Anne Farseth, leder

Emilie Zakariassen Hansen

Geir Knutsen

Adrian Stinessen Haugen

Marcela Montserrat Fonseca Bustos

Svein S. Andersen

Sigbjørn Johnsen

# Innhold

<b>Sammendrag .....</b>	<b>8</b>
<b>1. Innledning.....</b>	<b>12</b>
1.1 Om rapporten .....	12
1.2 Om NIF .....	12
1.3 Om betydningen av godt styresett i NIF .....	13
1.4 Om utvalgets mandat, sammensetning og metode.....	14
1.4.1 Utvalgets mandat og sammensetning.....	14
1.4.2 Utvalgets arbeid og metode.....	15
Innledning.....	15
Informanter og respondenter .....	15
Annen informasjonsinnhenting.....	16
1.4.3 Om utvalgets forståelse av mandatet .....	16
<b>2. Idrettsstyret .....</b>	<b>18</b>
2.1 Innledning .....	18
2.2 Nærmere beskrivelse av idrettsstyret .....	18
2.2.1 Idrettsstyrets størrelse og sammensetning .....	18
Innledning.....	18
Endring i idrettsstyrets størrelse og sammensetning.....	19
Idrettsstyrets sammensetning i henhold til valgkomiteens instruks .....	20
2.2.2 Idrettsstyrets rolle og oppgaver.....	20
Innledning.....	20
Kjennetegn ved et styre og styremedlemrollen .....	20
Kjennetegn ved idrettsstyret.....	21
2.2.3 Instruks, avrapportering mv. ....	22
Innledning.....	22
Styreinstruksen.....	23
Generalsekretærens oppgaver og instruks .....	23
Delegerte oppgaver fra idrettsstyret til særforbund og idrettskretser.....	24
Avrapportering.....	24

<b>3. Forutsetninger for godt styrearbeid i NIF .....</b>	<b>26</b>
3.1 Innledning .....	26
3.2 Rammevilkår for idrettsstyret .....	26
3.2.1 Innledning .....	26
3.2.2 idrettsstyrets måloppfølging .....	26
3.2.3 Idrettsstyrets sakstilfang .....	26
3.2.4 Idrettsstyrets ansvar for helheten .....	27
3.2.5 Idrettsstyrets doble funksjon .....	27
3.2.6 Idrettsstyrets arbeidsgiveransvar .....	28
3.2.7 Idrettsstyrets egnevaluering .....	28
3.2.8 utvalgets anbefalinger til idrettsstyret .....	28
3.3 Kompetanse og personlige egenskaper for styremedlemmene .....	28
3.3.1 Innledning .....	28
3.3.2 Rollen som styremedlem i NIF .....	29
Innledning .....	29
Rollen som medlem av et styre .....	29
Særtrekk ved styremedlemrollen i NIF .....	30
Rollen som arbeidsgiver .....	31
Rollen ved representasjon .....	31
Rollen ved tildelte oppgaver .....	32
Utvalgets anbefalinger til styremedlemrollen .....	33
3.3.3 Rollen som styreleder i NIF .....	34
Forventninger til en styreleder .....	34
Honorar og «dobbel lederskap» .....	34
Utvalgets anbefalinger til styrelederrollen .....	36
3.3.4 Rollen som nestleder i NIF .....	36
Nestlederrollen .....	36
Presidentskapets arbeidsoppgaver .....	37
Antall nestledere .....	38
Utvalgets anbefalinger til nestlederrollen .....	38
3.4 Størrelsen på idrettsstyret .....	38
3.4.1 Innledning .....	38
3.4.2 Utfordringer med et stort styre .....	39
3.4.3 Et effektivt og styringsdyktig styre .....	41

3.4.4 Sammensetningen .....	41
Innledning .....	41
Idrettsstyrets oppgaver .....	41
Kompetanse .....	42
Mangfold .....	43
Andre forventninger til sammensetningen.....	44
3.4.5 Utvalgets oppsummering og konklusjon .....	44
<b>4. Andre forhold knyttet til Idrettsstyret.....</b>	<b>48</b>
4.1 Innledning .....	48
4.2 Begrensninger for antall valgperioder .....	48
4.2.1 Innledning .....	48
4.2.2 Andre organisasjoner .....	48
4.2.3 Utvalgets vurderinger og konklusjon.....	49
4.3 Aldersbegrensning.....	50
4.3.1 Innledning .....	50
4.3.2 Utvalgets vurderinger og konklusjon.....	50
4.4 Alternierende valgordning.....	50
4.4.1 Innledning .....	50
4.4.2 Andre organisasjoner .....	50
4.4.3 Utvalgets vurderinger og konklusjon.....	50
4.5 Frekvens for valg .....	52
4.5.1 Innledning .....	52
4.5.2 Andre organisasjoner .....	52
4.5.3 Utvalgets vurderinger og konklusjon.....	52
4.6 Idrettsstyremedlemmer som ikke velges av idrettstinget .....	53
4.6.1 Innledning .....	53
4.6.2 Ansattrepresentant.....	54
4.6.3 Tillitsvalgte i IOC og IPC med styreplass i idrettsstyret .....	55
Innledning.....	55
IOC-medlemmer i Norge.....	55
Norske styremedlemmer i IPC nominert av NIF .....	55
4.6.4 Representant for NIFs utøverkomité.....	56
4.6.5 Norsk medlem i IPCs utøverkomité.....	56
4.6.6 Utvalgets anbefalinger.....	57
<b>5. NIFs valgkomité.....</b>	<b>58</b>
5.1 Innledning .....	58
5.2 Dagens regulering av valgkomiteen.....	58
5.3 Andre organisasjoner.....	58

5.4 Forutsetninger for et godt arbeid i NIFs valgkomité .....	59
5.4.1 Innledning .....	59
5.4.2 Valgkomiteens rolle og oppgaver .....	59
5.4.3 Sammensetning .....	62
5.4.4 Valgkomiteens størrelse .....	63
5.5 Prosess og mandat for å innstille til idrettstinget på valg av valgkomiteen i NIF .....	64
5.5.1 Forslagsrett .....	64
5.5.2 Innstilling til ny valgkomité.....	65
5.6 Alternierende valgordning til valgkomiteen i NIF, frekvens for valg og begrensning i antall valgperioder.....	67
5.7 Begrensninger for andre roller og representasjonsoppdrag ved verv i valgkomiteen i NIF .....	68
<b>6. Kvoter og valgbarhet for unge representanter .....</b>	<b>70</b>
6.1 Innledning .....	70
6.2 Regulering av ung representasjon.....	70
6.3 Ung representasjon i idrettsstyret og NIFs valgkomité .....	70
6.5 Ung representasjon i særforbund, idrettskretser og andre organisasjonsledd..	73
6.7 Aldersgrensen .....	73
6.8 Etterfølgende valgperioder .....	73
<b>7. Utvalgets anbefalinger .....</b>	<b>74</b>
7.1 Innledning .....	74
7.2 Økonomiske og administrative konsekvenser .....	74
7.3 Samlet oversikt over alle anbefalingene.....	74
7.3.1 Anbefalinger som vedrører idrettsstyret.....	74
7.3.2 Anbefalinger som vedrører idrettsting og NIFs ledermøte.....	75
7.3.3 Anbefalinger som vedrører NIFs valgkomité og valgkomiteens instruks..	76
7.3.4 Øvrig anbefaling.....	76
<b>8. Vedlegg .....</b>	<b>78</b>
Vedlegg 1 – Informasjon om utvalgets medlemmer.....	78
Vedlegg 2 – Liste over informantene.....	79
Vedlegg 3 – Spørsmål stilt til særforbund og idrettskretser .....	80
Vedlegg 4 – Prinsipper for styremedlemmers oppfølging av idrettskretser/særforbund.....	83
Vedlegg 5 – Instruks for NIFs valgkomité .....	84

# Sammendrag

Et utvalg, oppnevnt av idrettsstyret etter mandat fra idrettstinget 2023, har gjennomført en grundig gjennomgang av styringspraksisen i NIF. Resultatene er samlet i denne rapporten, som inneholder flere anbefalinger til forbedringer. Rapporten er strukturert i kapitler som dekker ulike aspekter av godt styresett i NIF. På noen områder har utvalget delt seg i et flertall og et mindretall.

NIF, som Norges største medlemsbaserte frivillige organisasjon, er avhengig av godt styresett for å tjene sine medlemmer, oppfylle samfunnsoppdraget og ha et godt omdømme.

Utvalget har hatt møter, innhentet informasjon fra ulike kilder og gjennomført spørreundersøkelser for å samle data til rapporten.

Innledningsvis beskrives rapportens bakgrunn og formål. Rapporten gir en detaljert gjennomgang av NIFs styresett og kommer med flere anbefalinger til forbedringer. Den legger vekt på viktigheten av klare mål, kompetente styremedlemmer og et effektivt og styringsdyktig styre. Videre understrekes betydningen av å inkludere unge representanter i styret og valgkomiteen for å sikre mangfold og fremtidsrettede perspektiver. Anbefalingene er basert på en grundig analyse av dagens situasjon og de utfordringene NIF står overfor. Rapporten gir konkrete anbefalinger til tiltak som kan styrke styresettet i NIF og sikre at organisasjonen er godt rustet for fremtiden.

Rapporten fremhever at et godt styresett er viktig for hvordan makt er fordelt, og for hvordan organisasjonen fungerer og blir oppfattet. Gode og åpne prosesser for valg, styring og beslutninger er sentralt, og det samme gjelder prinsipper for god og effektiv forvaltning av menneskelige og materielle ressurser.

NIF er en stor og mangfoldig paraplyorganisasjon som forvalter offentlige midler, fremmer ideelle verdier og bidrar til positiv samfunnseffekt. For NIF er det avgjørende med et godt styresett på alle nivåer i organisasjonen. En godt styrt idrett er en av NIFs etiske leveregler. NIFs regelverk og

styringsdokumenter inneholder allerede en rekke krav som hver for seg bidrar til et godt styresett gjennom ansvarliggjøring, åpenhet og demokratiske prosesser. Godt styresett er imidlertid ikke statisk, og det er viktig å både evaluere etablerte systemer og prinsipper, og utvikle organisasjonen videre.

Forutsetninger for godt styrearbeid inkluderer klare mål og strategier som er viktige for et effektivt styrearbeid. Styremedlemmer må ha tilstrekkelig kompetanse og tid til å utføre sine oppgaver. Et mindre styre kan være mer effektivt og styringsdyktig, og flertallet anbefaler en reduksjon i antallet til 7 tinglygte styremedlemmer, mens mindretallet anbefaler minst 9.

Det er viktig at styret setter tydelige mål og angir hvordan disse skal operasjonaliseres. Styret må vurdere om det bør delegeres flere oppgaver til administrasjonen for å fokusere på strategiske beslutninger. Kompetanse og personlige egenskaper er avgjørende for at styremedlemmene skal kunne utføre sine oppgaver på en tilfredsstillende måte. Styret må fungere som et kollegium, ivareta NIFs interesser, og handle uavhengig av særinteresser. Mangfold og variert kompetanse er viktig for et effektivt styre. Rolleforståelse er avgjørende for å unngå friksjon og sikre at styret fungerer optimalt. Styremedlemmer må ha erfaring fra styrearbeid, forstå sin strategiske rolle, og bidra til å realisere NIFs formål. Lojalitet til styrets beslutninger og konfidensialitet er helt nødvendig for å løse oppgaven sin som styre. Et godt fellesskap og høy tillit mellom styremedlemmene er avgjørende. Endres fokuset til egeninteresse og gjenvalg kan det påvirke styremedlemmenes rolle negativt.



Styret skal være strategisk, ha helhetsblikk og se sammenhengen i virksomheten. Det operative ansvaret skal ligge hos generalsekretæren. Styret må legge til rette for at generalsekretæren kan utføre sitt arbeid effektivt uten unødig innblanding. Styremedlemmer må forstå og respektere arbeidsdelingen mellom styret og administrasjonen. Idrettsstyret har et arbeidsgiveransvar, spesielt overfor generalsekretæren, og må sikre et forsvarlig arbeidsmiljø. Styret skal føre tilsyn med daglig ledelse, men ikke med administrasjonen for øvrig. Det er viktig å opprettholde klare ansvarsforhold og rapporteringslinjer for å unngå uklare roller og ansvar.

Styret skal ikke være operativt, og det er viktig å forstå hva representasjonsrollen innebærer for å unngå å blande seg inn i administrasjonens oppgaver. Styremedlemmers kontaktpunktansvar overfor bestemte særforbund og idrettskretser må følges opp uten å fremme særinteresser. Rollen som kontaktpunkt må ha et klart og avgrenset innhold for å sikre konsistens og unngå misforståelser. Styremedlemmer bør prioritere styrearbeid over representasjonsoppgaver, og det er generelt viktig med en tydelig arbeidsfordeling mellom styret og administrasjonen.

Idrettsstyrets medlemmer kan få tildelt operative oppgaver, som å sitte i utvalg oppnevnt av styret. Dette kan utfordre skillet mellom styrets strategiske ansvar og administrasjonens operative ansvar. Tildeling av slike oppgaver bør vurderes nøye, da det kan påvirke styremedlemmenes helhetsansvar. Styremedlemmer i utvalg kan ha mer informasjon om saker, noe som kan påvirke dynamikken og objektiviteten i styret. Det er viktig med klare retningslinjer og forståelse av konsekvensene når styremedlemmer oppnevnes til slike utvalg.

Styrelederens rolle er svært viktig for å sikre at styret fungerer godt og oppfyller sine forpliktelser. Styreleder må ha nødvendig autoritet og egenskaper som fremmer godt samarbeid og lojalitet i styret. Det er også styrelederens ansvar å sørge for at alle styremedlemmene er faglig oppdaterte og at styrets arbeid er godt organisert og effektivt.

Utvalget anbefaler at tittelen "president" endres til "styreleder" for å bedre reflektere rollen. Honoreringen av styreleder bør evalueres for å unngå at rollen blir for operativ og skaper et

"dobbel lederskap" med generalsekretæren. Styret bør sørge for at det etableres en formalisert oppfølging knyttet til styrelederens utøvelse av sin funksjon, og at det er klare rapporteringslinjer og ansvarsforhold mellom styreleder og daglig leder.

Nestlederrollen i NIF innebærer at nestleder skal kunne tre inn for styreleder ved behov. Utvalget anbefaler at tittelen "visepresident" endres til "nestleder". Presidentskapet bør vurderes som et arbeidsutvalg bestående av styreleder, nestleder og generalsekretær. Det foreslås å ha kun 1 nestleder for å unngå en hierarkisk struktur og sikre kollegialt samarbeid i styret.

Det anbefales en formell begrensning i antall valgperioder, men ingen øvre aldersgrense for styremedlemmer. Den alternerende valgordningen anbefales avvirket, og det anbefales at styremedlemmer velges for 4 år, med en tingperiode på 4 år. Det anbefales at idrettsstyret vurderer om modellen med arbeidsgiveransvar for de som har sitt arbeidssted i idrettskretsen er hensiktsmessig.

Rapporten beskriver også styremedlemmer som tiltrer uten å være valgt av idrettstinget. Det understrekes at alle styremedlemmer, uansett hvordan de er valgt, har samme ansvar og forventes å ha en klar forståelse av sin rolle. Videre diskuteres rollen til ansattrepresentanten, som velges blant NIF-ansatte med arbeidssted i NIFs sentralledd og idrettskretsene. Det påpekes at denne dobbeltrepresentasjonen kan føre til uklarhet om ansvarsforhold. Utvalget anbefaler derfor at rollen som ansattrepresentant i idrettsstyret avvikes, da det finnes andre mekanismer for å sikre de ansattes innflytelse. Et flertall i utvalget anbefaler at norsk medlem i IPCs utøverkomité gis styreplass i idrettsstyret.

Valgkomiteen har en sentral rolle i å sikre at NIF får et styre som er godt rustet til å møte både nåværende og fremtidige utfordringer. For å oppnå dette er det avgjørende at komiteen besitter nødvendig kompetanse og har en dyp forståelse for NIFs strategi og utfordringer. Det foreslås at komiteen bør ha tilgang til rekrutteringsfaglig kompetanse, enten internt eller eksternt, for å styrke sitt arbeid. Videre bør valgkomiteen arbeide for å tilegne seg inngående kunnskap om NIF og idrettsstyrets arbeid, slik at de kan utarbeide en detaljert kravspesifikasjon for både styret som

helhet og for de enkelte styremedlemmene. Det anbefales at komiteen gjennomfører samtaler med alle styremedlemmer og NIFs generalsekretær for å få en bedre forståelse av styrets dynamikk og behov.

Rapporten vurderer ulike alternativer for hvem som skal innstille på ny valgkomité. Det diskuteres fordeler og ulemper ved at idrettsstyret, valgkomiteen selv, eller kontrollutvalget innstiller. Utvalget anbefaler at valgkomiteen selv innstiller på nye medlemmer for å sikre uavhengighet og kontinuitet. Det foreslås at valgkomiteen evaluerer sitt eget arbeid etter endt valgperiode og deler sine erfaringer med den nye valgkomiteen.

Rapporten understreker viktigheten av ung representasjon for å sikre mangfold og inkludere perspektiver fra yngre medlemmer, som ofte har fersk erfaring fra idrettsaktiviteten og et fremtidsrettet blikk. Samtidig mener utvalget at kompetanse og personlige egenskaper bør være avgjørende for valg, uavhengig av alder. Med anbefalingen om å redusere antall styremedlemmer, foreslår et flertall i utvalget å redusere kravet til unge representanter i idrettsstyret fra minst 2 til minst 1. For valgkomiteen anbefales det å opprettholde kravet om minst 1 ung representant.

Det er bred enighet om viktigheten av å rekruttere unge til tillitsverv, men utvalget mener det ikke bør innføres ytterligere valgbarhetskrav på lavere nivåer i organisasjonen. Aldersgrensen på 26 år vurderes som passende for å sikre deltakelse fra ungdom, og det foreslås ingen endringer i denne grensen eller i muligheten for gjenvalg av unge representanter som har passert aldersgrensen.





# 1. Innledning

## 1.1 Om rapporten

Denne rapporten er utarbeidet av et utvalg oppnevnt av styret i Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) etter mandat fra idrettstinget 2023. Rapporten er inndelt i 7 ulike kapitler. Kapittel 1 beskriver bakgrunnen for utvalgets arbeid, dets mandat og arbeidsmetode. I kapittel 2 gis det først en deskriptiv fremstilling av idrettsstyrets sammensetning, oppgaver, mandat, organisasjonsstruktur mv., mens kapittel 3 inneholder utvalgets anbefalinger knyttet til idrettsstyrets størrelse, sammensetning mv., samt øvrige anbefalinger. Kapittel 4 tar for seg andre forhold knyttet til idrettsstyret som er nevnt i mandatet, samt idrettsstyremedlemmer som ikke velges av idrettstinget. Kapittel 5 omhandler NIFs valgkomité, mens kapittel 6 diskuterer kvoter og valgbarhet for unge representanter. Kapittel 7 gir en oppsummering av utvalgets anbefalinger.

## 1.2 Om NIF

NIF er landets største medlemsbaserte frivillige organisasjon. Ved inngangen til 2023 var det 1 831 893 millioner medlemskap fordelt på 9199 idrettslag og 55 særforbund.<sup>1</sup>

NIFs formål er å arbeide for at alle mennesker gis mulighet til å utøve idrett ut fra sine ønsker og behov, og uten å bli utsatt for usaklig eller uforholdsmessig forskjellsbehandling. Det er nedfelt i NIFs lov at organisasjonen skal være en positiv verdiskaper for individ og samfunn, og dermed styrke sin posisjon som folkebevegelse og drivkraft i samfunnet, og at organisasjonens arbeid skal preges av frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd. I NIFs langtidspan for 2023-2027 ble det vedtatt at den idrettslige aktiviteten skal bygge på fellesskap, mestring og ærlighet.<sup>2</sup>

Forløperen til NIF ble stiftet i 1861 som Centralforeningen for Udbredelse af Legemsøvelser og Vaabenbrug. Organisasjonen ble slått sammen med Arbeidernes Idrettsforbund i 1940, før organisasjonen tok navnet «Norges Idrettsforbund» i 1946. NIF spilte en stor rolle i utviklingen av gode lokalsamfunn i årene etter krigen. Denne rollen med å bidra til å bygge opp velferdssamfunnet, var en viktig forutsetning for den brede samfunnsstøtten og politiske støtten som idretten har hatt i Norge helt fra 1946. I 1996 endret NIF navn som følge av sammenslåingen av NIF og Norges olympiske komité. I 2007 fikk NIF sitt nåværende navn som følge av at Norges Funksjonshemmedes Idrettsforbund ble oppløst og idrett for funksjonshemmede ble organisert under NIF.<sup>3</sup>

NIF er en nasjonal olympisk komité og en nasjonal paralympisk komité, og er tilsluttet International Olympic Committee (IOC) og International Paralympic Committee (IPC), i tillegg til Special Olympics og International Committee of Sports for the Deaf (ICSD). Dette gjør NIF unik i idrettsammenheng internasjonalt. NIF er dessuten, som nasjonal olympisk og paralympisk komité, en Signatory til World Anti-Doping Code.

NIF er en stor medlemsorganisasjon, og består av et stort antall selvstendige og mangfoldige organisasjoner. Som medlemsorganisasjon skal NIF arbeide for å fremme medlemmenes interesser og tilrettelegge for aktivitet.

NIFs visjon er «Idrettsglede for alle». Denne visjonen speiler NIFs samfunnsmessige rolle som tilrettelegger av organisert idrettsaktivitet, og NIFs overordnede ansvar for både topp- og breddeidretten, også innenfor idrett for personer med funksjonsnedsettelse.<sup>4</sup>

<sup>1,4</sup> [Styrets årsberetning 2023](#)

<sup>2</sup> [NIFs lov § 1-2 og Idretten vill! 2023-2027](#)

<sup>3</sup> [Hvem er vi? \(idrettsforbundet.no\)](#)

Frivilligheten er bærebjelken i norsk idrett. Det brede frivillige engasjementet er stort og bidrar med store verdier. I tillegg til selve aktiviteten sørger den organiserte idretten for betydelige samfunns effekter blant annet i form av bedret folkehelse, gode og trygge sosiale miljøer, inkludering og integrering, utjevning av sosiale forskjeller, demokratitrening og tilhørighet.

NIFs høyeste myndighet er idrettstinget, som avholdes annethvert år. Der møter representanter fra særforbund, idrettskretser og idrettsutøvere, og velger tillitsvalgte blant annet til idrettsstyret og NIFs valgkomité.<sup>5</sup>

I 2024 fikk NIF tildelt totalt 870 millioner kroner i spillemidler fra Kultur- og likestillingsdepartementet, mens det totalt ble fordelt 3,7 milliarder kroner fra overskuddet til Norsk Tipping til idrettsformål.<sup>6</sup> Tildelingen fra myndighetene er avgjørende for idrettens økonomi og virksomhet. Et godt styresett er viktig for å sikre en bærekraftig finansiering av NIF og idrettsbevegelsen for øvrig. Enerettsmodellen må opprettholdes. Den er viktig for at idrettsbevegelsens visjon om «Idrettsglede for alle» kan oppfylles.

### 1.3 Om betydningen av godt styresett i NIF

Betegnelsen godt styresett viser til kvalitetskrav som stilles for velfungerende styresett og inkluderer økonomisk åpenhet, innsynsrett, menneskerettigheter og fravær av korrupsjon.<sup>7</sup> Kvaliteten på styresettet er viktig for hvordan makt er fordelt, og for hvordan organisasjonen fungerer og blir oppfattet. Gode og åpne prosesser for valg, styring og beslutninger er sentralt, og det samme er prinsipper for god og effektiv forvaltning av menneskelige og materielle ressurser. I en tid med ressursutfordringer er dette særlig viktig.

NIF er en stor og mangfoldig paraplyorganisasjon, som forvalter offentlig midler, fremmer ideelle verdier og bidrar til positiv samfunns effekt. For NIF er det avgjørende med et godt styresett på alle nivåer i organisasjonen. En godt styrt idrett er en av NIFs etiske leveregler<sup>8</sup>:

*«Idretten skal være en organisasjon som vektlegger etiske standarder, godt styresett, og bærekraftige løsninger.*

*Vi forvalter fellesskapets ressurser med respekt, jobber mot korrupsjon og tar hensyn til klima og miljø i all vår virksomhet.*

*Godt styresett og bærekraft omfatter nesten alt vi holder på med som idrettsorganisasjon. Det handler ikke bare om hva vi gjør, men hvordan vi gjør det.*

*Med nesten 2 millioner medlemskap og over 9000 idrettslag over hele landet, er idretten en fantastisk drivkraft. Alle generasjoner er med, og idretten engasjerer langt utover de som er aktive. Nettopp derfor har også idretten en viktig rolle å spille i den globale dugnaden for å nå bærekraftsmålene, og hvordan vi styres har reelle konsekvenser langt utenfor vår egen virksomhet.*

*Godt styresett og bærekraft er et ansvar vi tar på alvor, og vi ønsker å vise både våre medlemmer og norsk befolkning at vi er deres tillit verdig.»*

NIFs regelverk og styringsdokumenter inneholder allerede en rekke krav som hver for seg bidrar til et godt styresett gjennom ansvarliggjøring, åpenhet og demokratiske prosesser. Godt styresett er imidlertid ikke statisk, og det er viktig å både evaluere etablerte systemer og prinsipper, og utvikle organisasjonen videre. Utvalget vil vise til at godt styresett de senere årene har blitt stadig mer aktualisert. Dette er selvsagt fordi det i seg selv er riktig og viktig, men også fordi kampen mot korrupsjon, maktmisbruk og misligheter er nødvendig på de fleste samfunnsområder. Idrettstinget har forstått betydningen av dette, både gjennom vedtakelsen av de etiske levereglene, og gjennom beslutningen på idrettstinget 2023 om å oppnevne et utvalg som skal gi anbefalinger for ytterligere å forbedre godt styresett i NIF.

<sup>5</sup> [NIFs lov kapittel 1 og 3](#)

<sup>6</sup> [Fordeling av spillemidler til idrettsformål \(Hovedfordelingen\) - regjeringen.no](#)

<sup>7</sup> [Store norske leksikon](#)

<sup>8</sup> [NIFs etiske leveregler ble vedtatt av idrettstinget 2021](#)

## 1.4 Om utvalgets mandat, sammensetning og metode

### 1.4.1 Utvalgets mandat og sammensetning

Vedtaket fra idrettstinget 2023 lyder:

«Idrettsstyret skal i kommende tingperiode nedsette et utvalg med mandat til å vurdere, evaluere og gi anbefalinger til endringer i premissfaktorer for ytterligere å forbedre godt styresett i NIF. Basert på utvalgets arbeid skal Idrettsstyret komme tilbake til Idrettstinget i 2025 med forslag til endringer.

Forhold utvalget skal evaluere og vurdere inkluderer, men er ikke avgrenset til, følgende:

- Idrettsstyrets størrelse
- Begrensninger for antall valgperioder for Idrettsstyret
- Alternierende valgordning til Idrettsstyret og frekvens for valg
- Alternierende valgordning til valgkomiteen i NIF og frekvens for valg
- Prosess og mandat for å innstille til Idrettstinget på valg av valgkomiteen i NIF
- Begrensninger for andre roller og representasjonsoppdrag ved verv i valgkomiteen i NIF
- Kvoter og valgbarhet for unge representanter i Idrettsstyret, valgkomiteen i NIF og andre organisasjonsledd.

Utvalget skal blant annet bestå av tillitsvalgte fra særforbund og idrettskretser og ett eller flere tidligere medlemmer av Idrettsstyret og valgkomiteen i NIF.»

I begrunnelsen som er gitt for forslaget, fremgår følgende:

«Det har kommet inn flere forslag til Idrettstinget 2023 som vedrører premissfaktorer for godt styresett i NIF:

- Lovendringsforslag fra Norges Basketballforbund til NIFs lov § 2-5 (3), se sak 17.6.
- Lovendringsforslag fra Norges Friidrettsforbund til NIFs lov §§ 3-4 og 4-2, se sak 17.14.
- Lovendringsforslag fra Norges Fotballforbund til NIFs lov § 2-5 (7), se sak 17.7.

Idrettsstyret ser behov for en helhetlig vurdering og evaluering av disse og andre elementer som er nevnt i forslaget fra styret, og anbefaler Idrettstinget en prosess hvor forslag og alternativer ses på i en helhet fremfor fragmentert. Det er flere av elementene som har en kobling til hverandre, hvilket underbygger behovet for en helhetlig gjennomgang og anbefaling til Idrettstinget. Gjennom dette, vil Idrettstinget i 2025 ha et gjennomarbeidet og godt grunnlag for vedtak for en helhetlig styrking av styresettet i NIF.

Idrettstingene i 2019 og 2021 vedtok flere endringer i dette landskapet. Blant annet ble en vesentlig endring med alternerende valgperioder i NIF vedtatt i 2019 og det har blitt vedtatt begrensninger for andre roller og representasjonsoppdrag ved verv i valgkomiteen i NIF. Idrettens Moderniseringsprosess i 2018 og 2019 var foranledningen til endringen med alternerende valgperioder – en endring som blant annet skulle styrke kontinuiteten i Idrettsstyret og valgkomiteen i NIF. Disse endringene har nå fått virke gjennom noen år, og det er naturlig at disse evalueres for å vurdere om effektene har vært i tråd med motivasjonen bak endringene og om det er behov for justeringer eller større endringer.

I dag er det Idrettsstyret som innstiller til Idrettstinget på valg av valgkomiteen i NIF, etter innhenting av forslag på kandidater fra særforbund og idrettskretser. Idrettsstyret er opptatt av å sikre tilstrekkelig avstand mellom Idrettsstyret og valgkomiteen i NIF, og ønsker derfor å få vurdert alternativer til dagens ordning.

Utvalget skal, som et minimum, bestå av tillitsvalgte fra særforbund og idrettskretser og ett eller flere tidligere medlemmer av Idrettsstyret og valgkomiteen i NIF, og ledes av en av disse. Idrettsstyremedlemmer og valgkomitemedlemmer i neste tingperiode bør ikke inngå i utvalget. Utvalget kan, om ønskelig, også bestå av personer utenfor idretten med særlig kompetanse på feltet, f.eks. fra akademia. (..).»

Idrettsstyret (2023-2025) vedtok i møte nr. 5, 12. oktober 2023, sak 39, opprettelse av utvalget og mandatet er å «jobbe i henhold til mandat gitt i tingvedtaket i sak 18.3».

Utvalget er oppnevnt av idrettsstyret, og har bestått av følgende personer:

- Anne Farseth, leder
- Adrian Stinessen Haugen
- Marcela Montserrat Fonseca Bustos
- Emilie Zakariassen Hansen
- Sigbjørn Johnsen
- Geir Knutsen
- Svein S. Andersen

Se vedlegg 1 for nærmere informasjon om utvalgs-medlemmene. Henriette Hillestad Thune har vært utvalgets sekretær.

#### 1.4.2 Utvalgets arbeid og metode

##### Innledning

Utvalget har avholdt 12 møter, dels digitale og dels fysiske.

Som det vil fremgå nedenfor, har utvalget innhentet faktakunnskap og informasjon om erfaringer og synspunkter på sentrale spørsmål i mandatet. Dette har skjedd dels gjennom bruk av informanter som har møtt i utvalgsmøter, og dels gjennom innhenting av svar fra særforbund og idrettskretser i en spørreundersøkelse. Utvalget har sett hen til anbefalinger gitt av Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES) og har enkelte steder innhentet relevant informasjon fra andre idretts-organisasjoner.

Utvalget har i sitt arbeid vært opptatt av å reflektere rundt flere sentrale spørsmål, og basert på dette trukket sine konklusjoner og gitt sine anbefalinger.

##### Informanter og respondenter

En helt sentral del av utvalgets arbeid har vært å invitere personer med bred erfaring fra sentrale posisjoner i NIF-systemet til å dele kunnskap og vurderinger om temaer som utvalget har vært opptatt av. Informantene representerer et strategisk utvalg av informanter som både har egne synspunkter, og god kunnskap om utfordringer knyttet til god styring i NIF. Informantene besitter kunnskap om saker, situasjoner, relasjoner og kontekst som ikke er allment tilgjengelig, og det er i stor grad intervjuer fra informantene som har gitt utvalget nødvendig informasjon til å kunne trekke konklusjoner og gi sine anbefalinger. Som

det fremgår av listen over informanter i vedlegg 2, dekker informantene ulike roller og perioder. Utvalget vurderer at dette, sammen med annen informasjonsinnhenting som blant annet intervjuer med forskere med relevant kunnskap om tematikken, har gitt et godt kunnskapsgrunnlag for å svare på spørsmålene i mandatet og gi konkrete anbefalinger. Informantene har adressert flere problemstillinger som ikke direkte har vedrørt kulepunktene i mandatet, men som utvalget har funnet det nødvendig å behandle i rapporten.

Utvalget har laget en kort spørreundersøkelse for å få en bredere og mer representativ oversikt over synspunkter knyttet til de spørsmålene utvalget, basert på sitt mandat, har valgt å fokusere på. Se spørsmålene som ble stilt til særforbund og idrettskretser i vedlegg 3. Spørreundersøkelsen ble sendt til de øverste tillitsvalgte i særforbund og idrettskretser, slik at hvert enkelt særforbund/idrettskrets skulle gi ett svar. Styreledere i særforbund og idrettskretser ble bedt om å svare på en rekke spørsmål, og de ble oppfordret til å komme med utdypende kommentarer og innspill.

Utvalget antar at de aller fleste svarene fra respondentene er basert på interne diskusjoner i styrene, men i noen tilfeller ser det ut til at enkelte styremedlemmer har svart individuelt, ettersom antallet respondenter viser at det for idrettskretsene er gitt flere svar enn antall idrettskretser. Selv om dette svekker undersøkelsen noe, mener utvalget at de innkomne svarene likevel er nyttige for utvalgsarbeidet. Til de fleste spørsmålene i undersøkelsen var det et åpent felt der respondentene ble oppfordret til å begrunne sine svar eller komme med egne innspill. Det er lagt inn over 200 kommentarer i de åpne kommentarfeltene. Dette viser stort engasjement, og gir interessant og nyttig informasjon for utvalget om mangfoldet i organisasjonen. Dette gjør det mulig å supplere kvantitative resultater med kvalitative betraktninger.

På mange områder er det betydelig samsvar mellom svarene fra spørreundersøkelsen og synspunktene som har kommet frem i informant-intervjuene som utvalget har gjennomført. På andre områder er det stor variasjon i synspunkter blant respondentene.

På noen av spørsmålene som er stilt i undersøkelsen, utfordres hovedsynspunktene som har kommet frem i informantintervjuene, der et klart flertall av respondentene er helt uenig med nøkkelinformantene.

Samlet sett viser spørreundersøkelsen stor grad av felles grunnholdninger til demokratiske prosesser og forventninger til idrettsstyret. Demokratiske verdier står sterkt, men den praktiske betydningen kan variere i ulike sammenhenger. Der det er et mangfold i synspunkter tror utvalget dette sannsynligvis reflekterer at noen spørsmål i liten grad berører respondentenes daglige virksomhet. Det kan gjøre det vanskelig å ta stilling til de faste svaralternativene, men til gjengjeld er de åpne kommentarfeltene flittig brukt.

Verken referater fra møter med informantene eller kommentarer og resultater fra spørreundersøkelsen vil bli publisert i sin helhet, men de vil bli referert til og behandlet i tilknytning til de aktuelle temaene.

### Annen informasjonsinnhenting

Utvalget har i sitt arbeid flere steder henvist til anbefalingene til godt styresett gitt av Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES).<sup>9</sup> NUES utgir «Den norske anbefalingen om eierstyring og selskapsledelse». <sup>9</sup> Disse anbefalingene skal bidra til å sikre god eierstyring, og er ansett som et generelt uttrykk for best praksis for eierstyring og selskapsledelse i Norge. NUES' anbefalinger er spesifikt rettet inn mot selskaper. Idrettsstyret leder ikke et selskap, men en medlemsbasert og frivillig organisasjon. Likevel har anbefalingene som gjelder styrets arbeid og beskriver grunnleggende krav til godt styresett, stor overføringsverdi for andre organisasjonsformer. Anbefalingene er derfor både relevante og bør være retningsgivende også for styrer i norsk idrett, herunder idrettsstyret.

Utvalget har enkelte steder henvist til forskning på effektive ledergrupper, der forskningen er relevant for styrearbeid, og derfor har overføringsverdi. Forskningen er brukt for å underbygge utvalgets vurderinger og konklusjoner.

Utvalget har innhentet informasjon fra Danmarks Idrætsforbund (DIF) og Riksidrottförbundet (RF). Selv om DIF og RF er paraplyorganisasjoner for andre idrettsorganisasjoner, avviker de på flere måter fra NIF både i forhold til for eksempel internasjonal tilknytning og strukturell oppbygning. Dette kan innebære at det stilles ulike krav til idrettsstyret og til styret i DIF og RF. Det er i rapporten også vist til hvordan IOC og IPC har regulert enkelte av temaene i utvalgets mandat.

### 1.4.3 Om utvalgets forståelse av mandatet

Mandatet fremgår av idrettstingets vedtak, og er vidt formulert. Det er heller ikke begrenset til de 7 opplistede kulepunktene, og det fremgår av begrunnelsen at det er et behov for «en helhetlig gjennomgang og anbefaling til Idrettstinget. Gjennom dette, vil Idrettstinget i 2025 ha et gjennomarbeidet og godt grunnlag for vedtak for en helhetlig styrking av styresettet i NIF.»

Som nevnt i punkt 1.4.2 har det i informantintervjuene blitt adressert problemstillinger som utvalget har funnet nødvendig å adressere i rapporten, også for å kunne gi anbefalinger på kulepunktene.

Det har i intervjuer med informanter vært løftet opp andre problemstillinger som gjelder godt styresett. Dette er temaer som burde vært gjennomgått mer i detalj, men som faller utenfor rammen av det utvalget i denne omgang har hatt mulighet til å gjennomgå. Utvalget har da valgt å peke på enkelte områder der det anbefaler idrettsstyret å igangsette ytterligere utredningsarbeid. Det er i tillegg temaer som har blitt problematisert, for eksempel tings sammensetningen i tilknytning til tematikken valg, som utvalget vurderer at faller utenfor mandatet og som derfor ikke er behandlet.

Etter mandatet skal idrettsstyret, basert på utvalgets arbeid, komme tilbake til idrettstinget i 2025 med forslag til endringer. Utvalget gir i denne rapporten en rekke anbefalinger. Se nærmere under kapittel 7 som gir en samlet oversikt over anbefalingene og oppfølgingen av disse.

<sup>9</sup> NUES er et bredt sammensatt utvalg bestående av følgende: Den norske Revisorforening, Eierforum, Finans Norge, Norske Finansanalytikerens Forening, Næringslivets Hovedorganisasjon, Oslo Børs, Pensjonskasseforeningen og Verdipapirfondenes forening. Anbefalingen ble første gang utgitt i 2004, og revideres ved behov.





## 2. IDRETTSSTYRET

### 2.1 Innledning

Utvalget er bedt om å vurdere idrettsstyrets størrelse. Selv om utvalget oppfatter at det ligger en bestilling i mandatet på å redusere antall styremedlemmer, tar utvalget selvstendig stilling til dette. Spørsmålet om idrettsstyrets størrelse kan heller ikke reduseres til et spørsmål om et bestemt antall styremedlemmer. For å kunne gi anbefalinger, er det først nødvendig at utvalget gir en vurdering av idrettsstyret, dagens størrelse og sammensetning, reguleringen av styret og de oppgaver styret skal ivareta. Utvalget har i den forbindelse innhentet informasjon om styrene i Danmarks Idrætsforbund og Riksidrottsförbundet. Basert på informasjon fra informanter og respondenter gir utvalget, enkelte ganger også med henvisning til anbefalingene fra NUES, sine egne vurderinger av hvilke forutsetninger utvalget mener bør stilles til idrettsstyrets medlemmer samlet sett og individuelt. Denne beskrivelsen danner grunnlaget for utvalgets konklusjon med hensyn til antallet styremedlemmer. I tillegg til anbefaling om størrelsen, gir utvalget øvrige anbefalinger til idrettsstyret knyttet til godt styresett.

### 2.2 Nærmere beskrivelse av idrettsstyret

#### 2.2.1 Idrettsstyrets størrelse og sammensetning

##### Innledning

Idrettsstyret består dels av styremedlemmer som velges av idrettstinget, og dels av styremedlemmer som tiltrer styret uten å være valgt av idrettstinget. Per i dag består styret av 15 personer, hvorav 11 er valgt av idrettstinget.

##### Styremedlemmer som velges av tinget

Etter NIFs lov § 3-4 velges 11 styremedlemmer av idrettstinget:

«Idrettsstyret bestående av:

- president,
- 1. og 2. visepresident,
- 8 styremedlemmer.

*Idrettsstyrets sammensetning bør gjenspeile mangfoldet i organisasjonen.*

*Idrettsstyret velges for fire år med overlappende valgperioder, slik at president, 1. visepresident, og fire styremedlemmer velges på samme ting. President, 1. visepresident og fire styremedlemmer velges første gang for fire år. 2. visepresident og øvrige fire styremedlemmer velges for to år.*

*I presidentskapet skal begge kjønn være representert. Blant de 8 styremedlemmene skal begge kjønn være tallmessig likt representert.*

*Minst to medlemmer av Idrettsstyret skal pr. 31. desember det år valget avholdes være under fylte 26 år. Et flertall av Idrettsstyrets medlemmer skal representere de olympiske idretter. Presidenten og visepresidentene velges enkeltvis. De øvrige styremedlemmene velges samlet.»*

Som det fremgår, stiller NIFs lov flere krav til sammensetningen av de tingvalgte styremedlemmene; krav til antall, kjønn, alder og til å representere de olympiske idrettene. Det oppstilles ingen øvre aldersgrense eller noen begrensning med hensyn til antall valgperioder.

##### Styremedlemmer som ikke velges av idrettstinget

I tillegg til de 11 tingvalgte styremedlemmene, består styret i henhold til NIFs lov § 4-2 også av:

- IOCs representant(er) i Norge<sup>10</sup>
- norske styremedlemmer i IPC nominert av NIF
- en representant for de ansatte i NIF-linjen valgt av og blant de ansatte
- en representant for NIFs utøverkomité

I dag er det to IOC-representanter (heretter IOC-medlemmer) i idrettsstyret i tillegg til ansattrepresentant og utøverrepresentant. Det er per i dag ingen norske styremedlemmer i IPC.

<sup>10</sup> NIF er som nasjonal olympisk komité i henhold til Det olympiske charteret forpliktet til å inkludere «all IOC members in their country» i idrettsstyret.



## Endring i idrettsstyrets størrelse og sammensetning

Over tid har det vært en endring i NIFs lov både med hensyn til idrettsstyrets størrelse og krav til sammensetning. Nedenfor gis en gjennomgang av endringene for de tingvalgte styremedlemmene. Se punkt 4.6 for styremedlemmer som ikke er tingvalgte.

### Størrelse

I dag er det 11 valgte styremedlemmer. Slik har det vært siden 1994, med unntak av en kort periode da det var 12 medlemmer ettersom idrettstinget i 1996 besluttet å øke antall visepresidenter fra 2 til 3. Dette ble reversert i 1999.

Idrettsstyrets størrelse har vært et tema på ulike idrettsting. På idrettstinget 2003 fremmet Norges Bokseforbund, Norges Fotballforbund, Norges Roforbund, Norges Skiskytterforbund og Norges Skiforbund et forslag om å redusere antall valgte styremedlemmer til 5, bestående av president, visepresident og 3 øvrige styremedlemmer. Forslaget ble begrunnet i effektivitetshensyn.<sup>11</sup> Idrettsstyret støttet ikke forslaget,<sup>12</sup> og forslaget falt. På idrettstinget 2007 ble det fremmet 2 forslag om reduksjon av antall styremedlemmer. Det ene forslaget var fra Norges Fotballforbund som foreslo samme reduksjon som i 2003 med samme begrunnelse.<sup>13</sup> Det andre forslaget var fra Norges Golfforbund, som foreslo å redusere valgte styremedlemmer til 8. Dette forslaget var begrunnet i at idrettsstyret var for arbeidsmessig tungt og uhensiktsmessig og ikke et effektivt styringsorgan.<sup>14</sup> Idrettsstyret støttet ikke forslagene<sup>15</sup>, og begge forslagene falt. Også på idrettstinget i 2023 ble det fremmet forslag om å redusere antall styremedlemmer. Forslaget ble trukket for å i stedet innlemmes i idrettstingets vedtak om godt styresett, som ligger til grunn for dette utvalgets mandat.

### Sammensetning

Når det gjelder sammensetningen, har det vært en endring i forhold til ung representasjon. I 2007 ble det besluttet at styret skal bestå av minst 1 styremedlem som på valgtidspunktet er under 26 år. Dette erstattet en tidligere ordning som ble etablert på tinget i 2003, der leder av ungdomskomiteen hadde tiltrådt styret. På idrettstinget 2019 ble det besluttet at styret skal bestå av minst 2 medlemmer under 26 år, og på idrettstinget 2021 ble det presisert at vedkommende måtte være under fylte 26 år per 31. desember det år valget avholdes.

Kravet om at et flertall av styrets medlemmer skal representere olympiske idretter kom inn i loven som følge av sammenslåingen av NIF og Norges olympiske komité i 1996. Det fremgår ikke av ordlyden at det er de valgte styremedlemmene som er omfattet av flertallskravet, men bestemmelsen er plassert under valgbestemmelsen, og slik er bestemmelsen praktisert. Å «representere olympiske idretter» er ikke nærmere definert i loven, men i en fotnote til § 3-4 i NIFs lov av 1999, fremgår det at «Med å representere de olympiske idretter menes at representanten er foreslått eller støttet av et olympisk særforbund». Bestemmelsen suppleres av NIFs lov § 4-2 (4) som sier at ved behandling av olympiske saker, skal et flertall i idrettsstyret representere de olympiske idretter.

Etter NIFs lov § 3-4, skal idrettsstyret ha følgende kjønnsammensetning: «I presidentskapet skal begge kjønn være representert. Blant de 8 styremedlemmene skal begge kjønn være tallmessig likt representert.» Bestemmelsen kom inn i loven på idrettstinget 2019. Før dette var idrettsstyrets kjønnsfordeling regulert av den generelle kjønnsfordelingsbestemmelsen i NIFs lov § 2-4.

<sup>11</sup> Idrettstinget 2003 sak 12.38. Forslag fra Norges Bokseforbund, Norges Fotballforbund, Norges Roforbund, Norges Skiskytterforbund og Norges Skiforbund. Antall valgte styremedlemmer: President, visepresident og 3 styremedlemmer. Begrunnelse: «Dette forslag har ikke sin grunn i prinsipielle synspunkter. Forslaget fremmes ene og alene ut fra effektivitetshensyn og ut fra en tro om at det vil bli en mer spennende og utfordrende oppgave å sitte i idrettsstyret.»

<sup>12</sup> Idrettstinget 2003 sak 12.38. Idrettsstyrets innstilling: «Idrettsstyret støtter ikke forslaget. Idrettsstyret vil opprettholde dagens lovtekst.»

<sup>13</sup> Idrettstinget 2007 sak 13.26

<sup>14</sup> Idrettstinget 2007 sak 13.24. Begrunnelse: «Dagens ordning gir et totalt antall medlemmer av styret som gjør det for arbeidsmessig tungt og uhensiktsmessig. For øyeblikket består idrettsstyret av totalt 14 medlemmer noe som er alt for stort for å kunne være et effektivt styringsorgan. Ideelt sett burde idrettsstyret kanskje kuttes ned til 7-9 medlemmer, men vi innser at det kan bli vanskelig å gjennomføre med dagens struktur i idretts-Norge. Men ved å redusere antall styremedlemmer valgt av Idrettstinget fra 8 til 5, vil man i det minste nærme seg en fornuftig størrelse.»

<sup>15</sup> Idrettstinget 2007 sak 13.24. Idrettsstyrets innstilling: «Idrettsstyret anbefaler ikke Norges Golfforbunds forslag om å redusere antall idrettsstyremedlemmer jfr også innstilling til sak nr. 13.26. Idrettsstyret mener at det er flere forhold som f.eks. at Idrettsstyret skal ha kontakt med de enkelte organisasjonsledd, og at en reduksjon av antallet medlemmer vil kunne gi en merbelastning for styrets medlemmer. Videre mener Idrettsstyret at det er viktig at styret har en bred representasjon.»

På idrettstinget 2019 ble det vedtatt at idrettsstyrets sammensetning bør gjenspeile mangfoldet i organisasjonen.

### **Idrettsstyrets sammensetning i henhold til valgkomiteens instruks**

Følgende fremgår av valgkomiteens instruks, slik den ble vedtatt på det ekstraordinære idrettstinget 2021:

*«6. Vurdering av kandidatene og sammensetning av de tingvalgte organene*

*Valgkomiteen skal vurdere om kandidaten er egnet for vervet, dvs. om kandidaten har den nødvendige kunnskap, erfaring, motivasjon og kapasitet til å utføre tillitsvervet på en tilfredsstillende måte.*

*Valgkomiteen skal vurdere om det bør gjennomføres samtaler, eller innhentes opplysninger fra forslagsstiller, kandidaten eller andre.*

*Valgkomiteen skal vurdere behovet for kontinuitet, og for en hensiktsmessig utskifting i de aktuelle vervene i de tingvalgte organene.*

*Ved sammensetning av Idrettsstyret skal valgkomiteen, i tillegg til geografisk og aldersmessig fordeling, og lovens krav til kjønnsfordeling og mangfold, tilstrebe å levere en innstilling som ivaretar de forskjellige hensyn som er nødvendige for å sikre et velfungerende og representativt idrettsstyre.»*

Før idrettstinget 2021 inneholdt instruksjonen en angivelse av hvilken spesifikk fag-/ realkompetanse idrettsstyret burde sammensettes med; «Ved sammensetning av Idrettsstyret bør det, i tillegg til geografisk og aldersmessig fordeling, også tilstrebes at Idrettsstyret blir sammensatt med personer som har utfyllende bakgrunn og kompetanse innen aktivitet, anlegg, finans/økonomi, organisasjon og samfunn.»

## **2.2.2 Idrettsstyrets rolle og oppgaver**

### **Innledning**

Idrettsstyret har som oppgave å lede NIF. Som styre har idrettsstyret de samme grunnleggende trekkene som andre styre, og rollen som styremedlem i idrettsstyret er derfor lik andre styreverv. Samtidig er idrettsstyret et styre i NIF, og har spesifikke oppgaver og rammevilkår som påvirker styrearbeidet.

Utvalget gir nedenfor først en kort beskrivelse av hva som kjennetegner et styre og styremedlemrollen generelt. Deretter beskrives særtrekkene ved idrettsstyret. Basert på denne beskrivelsen vil utvalget gi sine anbefalinger i kapittel 3.

### **Kjennetegn ved et styre og styremedlemrollen**

Et styre er en gruppe personer som leder en virksomhet. Styrets oppgaver inkluderer å «*sette mål, legge strategi, organisere, sikre planer og budsjetter, sette tidsfrister, følge opp og kontrollere.*»<sup>16</sup> Rapportering er også en del av styrets ansvar.

Styret skal være strategisk. Dersom virksomheten har en daglig leder, ligger det operative ansvaret hos denne. Det er daglig leder som skal iverksette planer og vedtak, og styret har forpliktelser som arbeidsgiver etter arbeidsmiljøloven.

Et styre fatter beslutninger som et kollegium og har et kollektivt ansvar. Samtidig er styrevervet et personlig verv som medfører personlig ansvar. Som styremedlem kan man stilles til ansvar solidarisk for beslutninger man har vært med på å fatte eller for manglende oppfølging. Denne balansen mellom kollektivt og personlig ansvar innebærer et stort ansvar for hvert enkelt styremedlem til å bidra til at sakene som behandles blir forsvarlig belyst og behandlet.

Å være medlem av et styre er følgelig et personlig verv som innebærer et kollektivt ansvar, der alle medlemmer har samme rettigheter, plikter og ansvar. Styreleder har i tillegg enkelte bestemte

<sup>16</sup> [PwC – Styreboken 2024](#)

arbeidsoppgaver, og styret kan fordele og delegere arbeidsoppgaver til andre, men det er styret som har det endelige ansvaret. Styret er valgt for å ivareta og forvalte virksomhetens interesser. Styret representerer virksomheten utad, og skal bidra til at virksomheten har et godt omdømme. Styret skal ivareta helheten og ikke den enkeltes særinteresse. Det er styrets plikt å ivareta virksomhetens beste interesse til enhver tid, og det kan ofte være krevende å samle ulike interesser rundt et felles mål. Her er styrets arbeid og rolle avgjørende. Styremedlemmer er tillitsvalgte, og tilliten til dem er avgjørende. En viktig forutsetning for at et styre skal kunne utføre sin rolle på en forsvarlig måte, er at det enkelte styremedlemmet isolert sett og styret samlet sett, innehar den kompetansen som kreves for å ivareta denne viktige oppgaven.

#### Kjennetegn ved idrettsstyret

Selv om idrettsstyret som styre har det samme formelle ansvaret som andre styrer, har utvalget vurdert om det er noen spesielle trekk ved NIF som påvirker styrearbeidet.

Idrettsstyret leder en mangfoldig og variert idrettsbevegelse som består av mange selvstendige juridiske enheter. Med unntak av NIFs ledermøte som i henhold til NIFs lov § 3-6 har en viss beslutningsmyndighet, er idrettsstyret ifølge NIFs lov § 4-1 NIFs høyeste myndighet mellom idrettstingene. Etter samme bestemmelse har idrettsstyret det overordnede ansvaret for allmenn idrettspolitik og andre felles oppgaver nasjonalt og internasjonalt. Det er en begrensning i NIFs lov § 6-2, som innebærer at særforbundene er høyeste faglige myndighet på sin(e) idrett(er)s områder. Det er også bestemte saker et idrettsstyre ikke kan beslutte alene. Foruten de saker som etter NIFs lov kun kan vedtas av idrettstinget eller NIFs ledermøte, er idrettsstyrets myndighet begrenset i NIFs lov § 2-22. Denne bestemmelsen sier at disposisjoner av vesentlig betydning, ekstraordinær karakter eller betydelig omfang i forhold til NIFs størrelse eller virksomhet, kun vedtas av idrettstinget.

Idrettsstyrets oppgaver er nedfelt i NIFs lov i § 4-4:

«§ 4-4. Idrettsstyrets oppgaver  
Idrettsstyret skal blant annet:

- a) iverksette Idrettstingets vedtak,
- b) besørge den alminnelige forvaltning,
- c) vedta lovnormer. Lovnormene skal sendes til idrettskretsene og særforbundene på høring før endelig vedtak i Idrettsstyret,
- d) fastsette idrettskretsenes grenser og godkjenne deres navn,
- e) utarbeide beretning og legge frem revidert regnskap samt tilrettelegge alle saker for Idrettstinget,
- f) søke om, fordele og påse en forsvarlig forvaltning av tilskudd,
- g) sørge for en forsvarlig organisering av NIFs virksomhet, holde seg orientert om NIFs økonomiske stilling, og påse at NIFs virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll,
- h) i nødvendig utstrekning fastsette planer og budsjetter for NIFs virksomhet,
- i) forby internasjonal representasjon eller internasjonalt arrangement som vil være uheldig av hensyn til idrettens interesser,
- j) oppnevne utvalg etter behov samt utarbeide instruks for disse,
- k) påse at lover og bestemmelser overholdes,
- l) etter innstilling fra de enkelte særforbund, ta ut deltakere og ledere til De olympiske leker og De paralympiske leker»

Idrettsstyret har i tillegg andre lovpålagte oppgaver i en rekke enkeltbestemmelser spredt rundt i NIFs regelverk. Blant annet er idrettsstyret gitt myndighet til å gi midlertidige lovendringer i deler av NIFs regelverk, og myndighet til å dispensere fra flere av bestemmelsene i NIFs lov samt vedta lovnormer, som alle organisasjonsleddene plikter å bruke.

Idrettsstyrets oppgaver fremgår altså både av NIFs regelverk og vedtak fattet av idrettstinget. Oppgavene kan derfor variere i forskjellige tingperioder, og det er primært idrettstingets vedtak som legger føringer for hva idrettsstyret skal gjøre i neste tingperiode. Dette gjør idrettsstyrearbeidet dynamisk, men samtidig uforutsigbart. Det er stor

variasjon på tingvedtakene, og hvor velegnete de er som styringsverktøy for idrettsstyret. Frekvensen på idrettstingene er fra 2021 endret fra 4 år til 2 år. Den økte frekvensen har ikke bidratt til noen redusert saksmengde på hvert idrettsting. Selv om antall lovsaker er blitt betydelig redusert, ble det både i 2021 og 2023 avholdt ekstraordinære ting på høsten for å ta unna alle sakene. På disse idrettstingene var det samtidig et stort antall saker som ble trukket.

Frekvensen på idrettstingene og antall tingsaker skaper samlet sett en merbelastning for idrettsstyret og dermed også for NIFs administrasjon. Dette er både knyttet til administrative forberedelser til idrettstingene, og til forberedelser av de foreslåtte sakene og til oppfølgingen av tingvedtak, som innebærer at idrettsstyret må levere på flere saker på kortere tid. Basert på publiserte protokoller på NIFs nettside, behandlet idrettsstyret i tingperioden 2015-2019, 2019-2021 og 2021-2023 henholdsvis 383, 229 og 266 saker. I fireårsperioden 2015-2019 behandlet styret i snitt 96 saker per år mens det i fireårsperioden 2019-2023 ble behandlet i snitt 124 saker per år.

NIF er en paraplyorganisasjon for en rekke selvstendige enheter, som hver har sine egne styrever, årsmøter/ting, lover og regnskap. Selv om NIF har en struktur som ligner på et konsern, er det ikke et konsern. Organisasjonsleddets høyeste myndighet er derfor ikke NIF, men eget årsmøte eller ting. Slik sett kan NIF sammenlignes med organiseringen av og styringsstrukturen i de store arbeidstakerorganisasjonene. Dette betyr at idrettsstyrets myndighet er begrenset, og styrets vedtak må ofte forankres i organisasjonen for å ha effekt. Samtidig har idrettsstyret ansvar for å ivareta helheten i norsk idrett. Det kan innebære at styret må fatte vedtak det ikke er full enighet om i alle deler av organisasjonen, men som er viktige for NIF totalt sett. Styret må ta beslutninger som er viktige for NIF som helhet, men som kan skape støy i mediene og bli utsatt for kritikk.

Som styret i Norges største frivillige organisasjon er idrettsstyret en viktig samfunnsaktør, og fatter beslutninger som vil kunne påvirke mange. Styret forvalter store pengestrømmer gjennom fordelingen av spillemidler og er ansvarlig for en forsvarlig økonomisk forvaltning og effektiv bruk av ressursene. Å styrke idrettens økonomiske rammevilkår,

herunder å hegne om enerettsmodellen, er en sentral oppgave for idrettsstyret. Dette underbygges av vedtak både på idrettstinget i 2021 og 2023.

Som nevnt er idrettsstyret styret i Norges olympiske komité og Norges paralympiske komité. NIF er dessuten, gjennom Norges Døveidrettsutvalg, tilsluttet International Committee for Sport of the Deaf, akkreditert som norsk Special Olympics komité og Signatory til World Anti-Doping Code. Idrettsstyret fatter dermed også beslutninger som kun gjelder helt avgrensede saksfelt.

Idrettsstyret har en dobbeltfunksjon. Som høyeste myndighet i tingperioden for paraplyorganisasjonen, kan styret fatte bindende beslutninger for alle organisasjonsleddene. Samtidig er idrettsstyret styre for sentralledet, og dermed arbeidsgiver for de som arbeider der, inkludert Olympiatoppen. Etter et vedtak på idrettstinget i 1999 er idrettsstyret i tillegg arbeidsgiver for alle som har sitt arbeidssted i idrettskretsene. Denne doble funksjonen betyr at noen idrettsstyrevedtak gjelder for hele paraplyorganisasjonen, mens andre vedtak kun gjelder for sentralledet og de som sentralledet er arbeidsgiver for.

NIFs arbeidsgiveransvar for de som har sitt arbeidssted i idrettskretsene, betyr at idrettsstyret er arbeidsgiver for arbeidstakere som jobber i en annen juridisk enhet enn arbeidsgiver selv. En ekstra dimensjon er at denne gruppen ansatte rapporterer til organisasjonssjefen i den enkelte idrettskretsen som, ifølge NIFs lov § 5-12, skal utføre oppgaver fra sitt eget kretsstyre. Idrettsstyret er dermed arbeidsgiver for en stor gruppe ansatte som er ansatt for å utføre oppgaver for et annet rettssubjekt.

### 2.2.3 Instruks, avrapportering mv.

#### Innledning

I tillegg til reguleringen av idrettsstyret i NIFs lov, har styret vedtatt en instruks for styret og en for NIFs generalsekretær, samt et delegasjonsreglement, se nærmere nedenfor. Styret har dessuten vedtatt prinsipper for styremedlemmers tildelte oppgaver som kontaktpunkt for særforbund og idrettskretser, se punkt 3.3.2. Styret avrapporterer formelt på sitt arbeid til Kultur- og likestillingsdepartementet, til idrettstinget og til NIFs ledermøter, se nedenfor.

## Styreinstruksen

Idrettsstyret har vedtatt en instruks for inneværende tingperiode (2023-2025). Formålet med instruksen er å beskrive styrets rolle og ansvar, samt styrets arbeidsform i tingperioden.

Innledningsvis i instruksen fremgår følgende om styrets myndighet og oppgaver:

*«Styrets myndighet og oppgaver følger av NIFs regelverk, Idrettstingets vedtak, samt denne instruksen. Innenfor disse rammer, kan styret delegerer oppgaver til styremedlemmer, særforbund/idrettskretser, generalsekretæren og styreoppnevnte utvalg.»*

Videre fremgår det at forvaltningen av NIF hører under styret, som skal sørge for en forsvarlig organisering av virksomheten. Styret skal dessuten føre tilsyn med den daglige ledelse og NIFs virksomhet for øvrig og holde seg orientert om NIFs økonomiske stilling og påse at dens virksomhet, regnskap og formuesforvaltning er gjenstand for betryggende kontroll.

Instruksen inneholder krav til styrets saksbehandling, blant annet forberedelse og styreprotokoller. I et eget punkt omtales styrets taushetsplikt, at styrets interne diskusjoner bør anses konfidensielle og regulering av hvem i styret som skal gi informasjon om styrets vedtak før styreprotokollen foreligger.

Det fremgår av instruksens at det er presidentens oppgave å innkalle til styremøter etter den møteplan som styret vedtar, og ved behov, og at det er presidenten som skal sørge for behandling av aktuelle saker som hører inn under styret. Det skal være dialog med generalsekretæren på hvilke saker som skal behandles i styremøtene, og sakslisten skal avklares i presidentskapsmøtet.

Instruksens inneholder et eget punkt om presidentskapet, der det fremgår at presidentskapet er et arbeidsutvalg for styret. Presidentskapet består av presidenten og visepresidentene, og har følgende oppgaver:

- Utføre de oppgaver som styret tildeler
- Sammen med resten av styret, avlaste presidenten ved representasjon
- Avklare saklisten til styremøtene
- Bidra til å skape god samhandling og godt samspill i styret

I henhold til instruksens skal generalsekretæren delta i presidentskapsmøtene, og det skal utarbeides et referat som skal publiseres i styreportalen. Instruksens inneholder i tillegg et punkt om signaturrett og om representasjon, der det fremgår at NIF representeres av styret ved presidenten.

## Generalsekretærens oppgaver og instruks

Opgavene til NIFs generalsekretær fremgår av NIFs lov § 4-5:

*«(1) Generalsekretæren er leder for NIFs administrasjon. Generalsekretæren er ansvarlig for alle administrative funksjoner innen NIF og utfører de pålegg og setter i verk de vedtak som er truffet av Idrettsstyret. For øvrig arbeider generalsekretæren etter instruks utarbeidet av Idrettsstyret.*

*(2) Generalsekretæren møter med tale- og forslagsrett i Idrettsstyret og talerett på Idrettstinget og Ledermøtet.»*

I instruksens som idrettsstyret har vedtatt for NIFs generalsekretær, står det at generalsekretæren har ansvar for den daglige ledelse av NIFs virksomhet, og skal følge retningslinjene og pålegg fra idrettsinget eller idrettsstyret, samt NIFs regelverk.

Som daglig leder er generalsekretæren ansvarlig for NIFs virksomhet, ledelse og drift på daglig basis, og representerer og forplikter NIF som del av den daglige virksomhet og ledelse. Daglig leder fungerer som øverste beslutningsorgan i saker som vedrører den daglige driften til NIF. Instruksens definerer hva som ikke faller inn under daglig leders beslutningsmyndighet. Dette omfatter saker som etter NIFs forhold er av uvanlig art eller av stor betydning. Slike saker skal behandles av styret, med mindre generalsekretæren har fått myndighet til å behandle saken eller styrets beslutning ikke kan vente uten vesentlig ulempe for NIFs virksomhet. I så fall skal styret informeres så snart som mulig om saken. Generalsekretæren har i tillegg oppgaver knyttet til regnskap og formuesforvaltning, og skal minst hver fjerde måned gi styret en oppdatering om NIFs virksomhet, stilling og resultatutvikling i et styremøte.

Når det gjelder hvilke saker som skal behandles av styret, skal generalsekretæren som nevnt avklare dette med presidenten og presidentskapet, og har



ansvaret for å forberede til vedtak i disse sakene. Generalsekretæren har i tillegg ansvaret for å orientere styret om saker som styret bør kjenne til, eller som styret ønsker informasjon om.

I tillegg til de oppgaver som naturlig ligger til stillingen som daglig leder, er enkelte lovpålagte oppgaver delegert til generalsekretæren. Det er tydelig i instruksene at idrettsstyret kun delegerer myndighet, ikke ansvar, og at idrettsstyret fortsatt kan utøve den delegerte myndigheten, instruere i enkeltsaker, eller utarbeide regler eller retningslinjer for hvordan oppgavene skal utføres. Det fremgår at generalsekretæren må sørge for at saker som etter NIFs forhold er av uvanlig art, stor betydning, eller er av viktig prinsipiell idrettspolitisk karakter, alltid behandles av idrettsstyret. De delegerte oppgavene inkluderer å gi dispensasjoner fra valgbarhetskrav, forelegge saker for NIFs lovutvalg, innvilge søknader om deltakelse i NIFs konsernkontoordning, behandle klagesaker, anmode om suspensjon og påtale for NIFs påtalenemnd og domsorganer.

#### Delegerte oppgaver fra idrettsstyret til særforbund og idrettskretser

Idrettsstyret har i henhold til NIFs lov § 4-1 delegert noen av idrettsstyrets lovpålagte oppgaver til særforbund og idrettskretser i et eget delegasjonsreglement. Idrettsstyret delegerer kun myndighet og ikke ansvaret for de lovpålagte oppgavene, og det er tatt samme forbehold som ved delegasjonen til NIFs generalsekretær nevnt ovenfor. Etter gjeldende delegasjonsreglement er det primært oppgaver knyttet til å gi dispensasjoner fra NIFs valgbarhetskrav som er delegert til særforbund og idrettskretser.

#### Avrapportering

Idrettsstyret rapporterer om NIFs virksomhet, både til organisasjonen og til offentlige instanser. Dette gjøres på ulike måter, blant annet gjennom en årlig rapport som gir en oversikt over NIFs virksomhet per kalenderår. Årsrapporten inneholder årsregnskap og styrets årsberetning, og publiseres på NIFs hjemmeside. I henhold til NIFs lov er alle organisasjonsledd pålagt å gjøre styreprotokoller tilgjengelige for organisasjonen. Idrettsstyrets protokoller offentliggjøres på NIFs nettsider, og idrettsstyret holder Åpen time for organisasjonen og mediene etter hvert styremøte, der de viktigste vedtakene gjennomgås. Det publiseres dessuten mye informasjon på NIFs nettsider om idrettsstyrets arbeid. Idrettsstyret er også forpliktet til å avgi årsregnskap og styrets beretning, som sammen med revisors beretning, skal godkjennes formelt på idrettsting og på NIFs ledermøter. Idrettsstyret har dialog med revisor. Overfor offentlig myndigheter, rapporterer NIF årlig til Kultur- og likestillingsdepartementet på spillemiddeltildelingen. NIF rapporterer i tillegg til andre tilskuddsgivere. Åpenhetsloven, som blant annet skal sikre allmennheten tilgang på informasjon, pålegger NIF plikt til å publisere årlige redegjørelser signert av idrettsstyret.

NIFs kontrollutvalg er et tingvalgt utvalg som har ansvar for å kontrollere at idrettsstyret utfører de oppgaver styret er tillagt etter NIFs lov, og skal avgi beretning om dette til idrettstinget, jf. NIFs lov § 2-12. NIFs kontrollutvalg mottar dokumenter utvalget anser nødvendige for å utføre sine oppgaver, og representanter for idrettsstyret og NIFs administrasjon møter i kontrollutvalget for å gi supplerende opplysninger og besvare eventuelle spørsmål.

Som nevnt ovenfor, er NIFs generalsekretær pålagt bestemte rapporteringsplikter til idrettsstyret, og rapporterer blant annet regnskap og prognoser/justert budsjett tertialvis til Idrettsstyret.





# 3. Forutsetninger for godt styrearbeid i NIF

## 3.1 Innledning

I kapittel 2 har utvalget gitt en beskrivelse av idrettsstyret. Utvalget vil i denne delen beskrive noen grunnleggende forutsetninger som utvalget mener må være til stede for et godt og styringsdyktig styre i NIF. Dette dreier seg dels om forutsetninger knyttet til de rammevilkår som idrettsstyret har for sitt arbeid, dels forutsetninger knyttet til kompetanse og personlige egenskaper for idrettsstyrets medlemmer, og dels forutsetninger knyttet til idrettsstyrets størrelse.

## 3.2 Rammevilkår for idrettsstyret

### 3.2.1 Innledning

I kapittel 2 har utvalget beskrevet kjennetegn ved idrettsstyret, og det er disse som gir rammen for idrettsstyret og styrets arbeid. Utvalget har identifisert enkelte forutsetninger for godt styrearbeid, som er knyttet til idrettsstyrets rammevilkår, som utvalget finner naturlig å adressere i et utvalgsarbeid som skal bidra til godt styresett i NIF.

### 3.2.2 Idrettsstyrets måloppfølging

Et godt styresett er et kvalitetsstempel på organisasjonens virksomhet. Det skal bygge opp under og være et redskap for at idrettsbevegelsen oppnår sine demokratiske vedtatte mål og oppfyller det samfunnsoppdraget som er tildelt idretten. Godt styresett er et redskap for å sikre at målene nås.

Som nevnt, er idrettsstyrets oppgaver både fastsatt i NIFs regelverk og i vedtak fra idrettstinget, og disse oppgavene kan variere mellom ulike tingperioder. Det er stor tematisk variasjon på tingvedtakene, og hvor godt de fungerer som styringsverktøy for idrettsstyret. Klart definerte mål er en viktig forutsetning for et effektivt styrearbeid.

Idrettens langtidsplan inneholder store og ambisiøse mål, som gjelder for hele idretten. Denne planen er ikke spesifikt rettet mot idrettsstyret, men styret må operasjonalisere den ved å lage strategiske planer og prioritere oppgavene. Et eksempel på dette er «Idretten skal!» (2019-2023) som viser hvordan langtidsplanen kan omsettes i praksis. Gjennom dette arbeidet skaper styret et felles mål bilde og ansvar for hva styret skal gjøre i tingperioden, noe som styrker teamfølelsen. Klare mål gir styret retning og fokus, slik at det kan prioritere de viktigste sakene, og sikre at administrasjonens ressurser brukes effektivt. Styret må som nevnt rapportere på sitt arbeid. Ved å sette konkrete mål, kan både styret selv, og resten av organisasjonen vurdere hvor godt målene er oppnådd.

### 3.2.3 Idrettsstyrets sakstilfang

Frekvensen på idrettstingene og antall saker som behandles, skaper en ekstra belastning for idrettsstyret, for NIFs administrasjon og for organisasjonen som helhet. Som nevnt har idrettsstyret mange saker på hvert møte, noe som har blitt påpekt i informantintervjuer. Utvalget mener at det store antallet saker reiser spørsmål om det er for mange saker som behandles av idrettsstyret, og om styret behandler de riktige sakene i sine møter. Forskning på effektive ledergrupper understreker også viktigheten av å behandle de riktige sakene.

Informanter har nevnt at saksmengden har økt på grunn av idrettsting hvert annet år, og utvalget har lagt merke til at mange saker blir trukket på idrettstinget. Det er positivt at det er engasjement for å fremme saker til behandling, men det bør forventes at forslagene som fremmes er godt gjennomarbeidede og helhetlige. For å lette arbeidet for idrettsstyret og andre organisasjonsledd, bør det vurderes tiltak som kan bidra til dette. For eksempel kan en valgt redaksjonskomité, i tillegg til oppgaver

på idrettstinget, få i oppgave å vurdere og koordinere innkomne forslag før det påfølgende idrettstinget. Redaksjonskomiteen er demokratisk valgt nettopp for å jobbe frem forslag til tinget det kan skapes enighet rundt.

Når det gjelder andre saker til styremøtet, er det viktig for styret, i samarbeid med generalsekretæren, å avklare hvilke saker som skal behandles av styret, og hvilke som skal håndteres av administrasjonen eller annet tinglyt utvalg. En utvalgsrapport om Norges Skiforbund peker på utfordringen med å holde styrearbeidet på et strategisk og overordnet nivå: «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.»<sup>17</sup> Tilsvarende funn fremgår av en utvalgsrapport om Norges Motorsportforbund: «Agendaen til styremøtene kan bli preget av saker med høy detaljeringsgrad. Resultatet er at styret kan få et operativt og faglig fokus og ikke lykkes i å forvalte helheten gjennom strategiske tema og diskusjoner.»<sup>18</sup>

Som nevnt ligger ansvaret for den daglige ledelsen hos NIFs generalsekretær og kun saker som er av uvanlig art eller av stor betydning skal løftes til styret. Presidenten må, i samarbeid med generalsekretæren, vurdere om sakene er av en slik karakter, og basert på dette beslutte om saken hører til styret eller administrasjonen. Hvis styret får mange saker som egentlig hører til generalsekretærens ansvar, kan dette skape utfordringer for styremedlemmenes forståelse av grensen mellom styrets og generalsekretærens ansvar.

Utvalget ser at idrettsstyret har delegert flere lovpålagte oppgaver til NIFs generalsekretær, og idrettsstyret bør vurdere å delegerer mer, slik at fokus i styret rettes mot å forvalte helheten, slik utvalgsrapportene som er nevnt ovenfor har fremhevet. Dette har i tillegg blitt adressert i informantintervjuer. Som nevnt delegeres kun oppgaver og ikke ansvar, og generalsekretæren skal alltid påse at alle saker som etter NIFs forhold må anses å være av uvanlig art, ha stor betydning

for NIF, eller er av viktig prinsipiell idrettspolitisk karakter, løftes til idrettsstyret.

### 3.2.4 Idrettsstyrets ansvar for helheten

Idrettsstyret har ansvaret for å søke om og fordele offentlige tilskudd, håndtere overordnede idrettspolitiske spørsmål og opprettholde relasjoner til myndighetene. Dette helhetlige ansvaret skal idrettsstyret ivareta som leder for en paraplyorganisasjon som består av mange selvstendige organisasjonsledd. Selv om organisasjonen er bundet av vedtakene, avhenger effekten av idrettsstyrets arbeid ofte av at organisasjonen støtter disse vedtakene. For å sikre denne støtten, bør vedtakene forankres i organisasjonen, noe som kan kreve en mer omfattende beslutningsprosess, og gi organisasjonen mulighet til å diskutere sakene. Det finnes flere nasjonale møteplasser ut over idrettstinget og NIFs ledermøter, og det er viktig at idrettsstyret sørger for at det også på de uformelle møteplassene etableres prosedyrer som bidrar til god forberedelse av saker og sikrer gode debatter.

Idrettsstyret har ansvar for helheten i norsk idrett, og må noen ganger ta beslutninger som det ikke er full konsensus om i organisasjonen, men som er viktige for NIF som helhet. Dette gjelder også vedtak som kan skape mediestøy og kritikk, men som er nødvendige for å ivareta NIFs interesser. Styret skal representere hele idretten, og ikke la særinteresser dominere. Dette er tatt opp i informantintervjuene.

### 3.2.5 Idrettsstyrets doble funksjon

Idrettsstyret har som nevnt en dobbeltfunksjon som styre både for paraplyorganisasjonen og for sentralledet. Siden idrettsstyrets oppgaver hovedsakelig styres av NIFs regelverk og vedtak på idrettstinget, vil de fleste oppgavene være knyttet til rollen som styre i paraplyorganisasjonen, mens strategisk arbeid knyttet til sentralledet, NIFs administrasjon og de ansatte som har sitt arbeidssted i idrettskretsene, kan få mindre oppmerksomhet. Dette er et tema som har blitt tatt opp i informantintervjuene.

<sup>17</sup> Rapport av 30. oktober 2019 fra organisasjonsutvalg nedsatt av Norges Skiforbund

<sup>18</sup> Rapport av 14. juni 2022 fra uavhengig utvalg, nedsatt av Norges Motorsportforbund (NMF) for nøytral vurdering av NMFs organisasjonsledd og prosesser

### 3.2.6 Idrettsstyrets arbeidsgiveransvar

Idrettsstyret er som nevnt arbeidsgiver for de som har sitt arbeidsted i idrettskretsene. I informantintervjuene har det blitt stilt spørsmål ved om dette er en hensiktsmessig ordning. Det kan være utfordrende for et styre å være arbeidsgiver for ansatte som jobber for et annet selvstendig organisasjonsledd med eget styre. Samlet sett mottar idrettskretsene en betydelig del av sine tilskudd (ca. 75%) fra respektive fylkeskommuner, og fylkeskommunene stiller krav til ulike former for leveranser fra idrettskretsene. Hybridmodellen kan derfor by på utfordringer både for idrettsstyret, de ansatte og idrettskretsstyrene. Utvalget anbefaler at idrettsstyret gjennomfører en vurdering av modellen.

### 3.2.7 Idrettsstyrets egnevaluering

Et styre må regelmessig evaluere sitt arbeid for å sikre kontinuerlig utvikling og forbedring. Dette er anbefalt av NUES. Evaluering hjelper med å identifisere forbedringsområder, og øker bevisstheten blant styremedlemmene om deres ansvar for å nå styrets mål. Gjennom evaluering kan det avdekkes behov for opplæring og utvikling, både for enkeltmedlemmer og for styret som helhet. Evalueringen bør inkludere en vurdering av styrets sammensetning og hvordan det fungerer, både individuelt og som gruppe, i forhold til de målene som er satt.

Rapporten, eller relevante deler av den, bør gjøres tilgjengelig for valgkomiteen, i tråd med NUES' anbefalinger. Det anbefales at årsrapportene inneholder informasjon om styremedlemmenes alder, utdanning og yrkeserfaring. Videre bør det fremgå hvor mange styremøter hvert medlem har deltatt i, helt og delvis, samt hvor mange møter de har vært fraværende fra. Det bør i tillegg opplyses om hvor lenge medlemmene har vært i styret, om de har hatt tidligere tillitsverv i NIF, og hvilke andre tillitsverv de innehar. Dette er i samsvar med NUES' anbefalinger.

Styret bør vurdere å bruke en ekstern person til å bistå med evalueringen eller styrearbeidet generelt, for å få et perspektiv utenfra.

### 3.2.8 Utvalgets anbefalinger til idrettsstyret

#### Utvalgets anbefalinger:

- Utvalget anbefaler at idrettsstyret setter tydelige mål og angir hvordan langtidsplanen og øvrige tingvedtak skal prioriteres, samt til hvilke NIFs ledermøter det skal rapporteres i tingperioden.
- Utvalget anbefaler at idrettsstyret igangsetter tiltak for å redusere antall saker til idrettsstyret.
- Utvalget anbefaler at redaksjonskomiteen skal ha en utvidet rolle til også å vurdere og koordinere innkomne forslag til idrettstinget.
- Utvalget anbefaler at idrettsstyret gjennomfører en vurdering av modellen med arbeidsgiveransvar for de som har sitt arbeidsted i idrettskretsen.
- Utvalget anbefaler at idrettsstyret innfører rutiner for egnevaluering, og at valgkomiteen får tilgang til hele eventuelt deler av denne.

## 3.3 Kompetanse og personlige egenskaper for styremedlemmene

### 3.3.1 Innledning

NIFs oppgaver og ansvar er omfattende, og styrearbeid krever derfor spesifikke kompetanser og personlige egenskaper, både enkeltvis og samlet for hele styret. Det er viktig at styremedlemmer velges for å levere resultater, ikke for å lære. Dette er det vist til i informantintervjuer. Dette er viktig når valgkomiteen vurderer kandidater til idrettsstyret og når idrettsstyret velges av idrettstinget.

Styret består av enkeltindivider, men fatter avgjørelser som et kollegium. Styret må sammensettes slik at det ivaretar NIFs interesser og behov for kompetanse, kapasitet og mangfold, og handle uavhengig av utenforliggende særinteresser. Styremedlemmer skal opptre som et kollegialt organ, ikke som individuelle representanter for ulike interessegrupper, og må evne å balansere ulike interesser for å fremme NIFs interesser. Dette er fremhevet i anbefalingene fra NUES.



Styret må, enkeltvis og samlet, ha tilstrekkelig kompetanse og personlige forutsetninger for å foreta selvstendige vurderinger av de saker som er til behandling. Styremedlemmene må ha tilstrekkelig tid til å utføre sine oppgaver, og det er viktig med gode samarbeidsevner.

Et mangfoldig styre med variert bakgrunn og kompetanse har gode forutsetninger for å gjøre en god jobb. Kompetansen må vurderes opp mot den fagkunnskapen som finnes i NIFs administrasjon, og som idrettsstyret kan og skal lene seg på.

Kravene til styremedlemmenes personlige egenskaper og kompetanse, og krav til sammen-setningen av idrettsstyret, må vurderes i lys av idrettsstyrets rolle og mandat. Idrettsstyret skal kunne lede organisasjonen for å realisere NIFs formål og kjerneoppgaver, og iverksette NIFs langtidspan og øvrige vedtak fra idrettstinget.

Rollen til hvert medlem i styret må være avklart, og det forventes en bestemt type atferd. Utvalget gir nedenfor en vurdering av nødvendig kompetanse og personlige egenskaper for alle styremedlemmer, samt for president og visepresident.

### 3.3.2 Rollen som styremedlem i NIF

#### Innledning

Rolleforståelse handler om at styremedlemmene forstår hva et styre er, hva som ligger i styremedlem-rollen generelt, og hva som særlig kjennetegner rollen som styremedlem i NIF. Det er avgjørende at styremedlemmer har god rolleforståelse.

Informantene har vært samstemte om dette, og det er blitt påpekt at manglende rolleforståelse kan skape friksjon og en følelse av at styret ikke fungerer som det skal. Det er blitt nevnt at manglende rolleforståelse kan føre til et skille mellom ulike styremedlemmer, der noen ser på styret som overordnet og strategisk, mens andre ser på styrearbeidet som mer operativt. Noen informanter har også pekt på at det ikke alltid er klart hva rollen til et styremedlem innebærer og hva som forventes av styret.

Utvalget mener at et minstekrav til et medlem av idrettsstyret må være at man har erfaring fra styrearbeid, slik at styremedlemmet forstår hva det krever å sitte i et styre, være medlem av et kollegium og hva dette ansvaret innebærer. Dette

er en kompetanse som både informantene og respondentene har understreket betydningen av.

#### Rollen som medlem av et styre

Styremedlemmer kan bidra på ulike måter i styret. Noen er aktive i diskusjoner, mens andre er mer tilbakeholdne og foretrekker å representere utenfor møtene. Et styre består av personer med forskjellig kompetanse og egenskaper som utfyller hverandre. Selv om styremedlemmene kan ha ulike tilnærminger, skal forståelsen av styrevervet være lik. Styreverv er en bestemt rolle som innebærer å arbeide i og for et styre. Styremedlemmene er valgt for å ta beslutninger som et kollegium, og i et kollegium.

Rolleforståelse handler om å forstå at styret skal være strategisk, ikke operativt, og hva dette betyr for rollen som styremedlem. Oppgaven er å bidra til å realisere et større formål, ikke å representere særinteresser. I informantintervjuene er det pekt på at hvis alle tar med sine egne interesser inn i styret, kan det bli som et «mini-Storting». Styret skal ivareta helheten, og man er også en tillitsvalgt som representerer hele den organisasjonen man er valgt av.

Som et kollegium, påhviler det alle i styret et ansvar for å gjøre laget best mulig. Styremedlemmer må dyrke intern tillit, og rose laget. De må forstå hvordan styret skal jobbe og støtte beslutningsstrukturene og rapporteringslinjene. Videre må de stole på og være lojale mot hverandre for at styrearbeidet skal fungere optimalt.

For utvalget er det samtidig viktig å understreke at lojalitet ikke nødvendigvis betyr enighet. Meningsbrytninger er fordelaktige i et styre. Det å oppsøke skapende motstand og sikre tilbakemeldinger, skaper kvalitet i styrets beslutningsprosesser, men man må ha en felles forståelse av virksomhetens formål og rollen som styremedlem. Det er alltid en styrke å synliggjøre uenighet i diskusjonen, men når vedtaket er fattet, skal man støtte beslutningen. Uenigheter tas i styremøtene, og eventuelle dissenser kan protokollføres.

Styremedlemmer har taushetsplikt om fortrolige forhold de gjøres kjent med i forbindelse med sitt verv, og styrets interne diskusjoner bør være konfidensielle med mindre annet besluttes. I den

grad det er lekkasjer, kan dette, slik utvalget oppfatter det, tyde på manglende rolleforståelse, og manglende forståelse for grunnleggende spilleregler i et styre. Lekkasjer kan føre til at styrediskusjonene flyttes ut av styremøtene og over i andre fora, og det kan legge bånd på styremedlemmene og hemme diskusjonene i styret. Lekkasjer kan i tillegg svekke tilliten til et styres profesjonalitet. Med mindre styret har delegert dette til et utpekt medlem av styret, er det i all hovedsak styreleder som representerer og taler på vegne av styret i møte med mediene og offentligheten. Styremedlemmer opptrer på vegne av kollegiet og ikke seg selv i møte med organisasjonen.

### Særtrekk ved styremedlemrollen i NIF

Selv om styremedlemmene er valgt av tingforsamlingen og ønsker å vise for organisasjonen at de har levert, betyr ikke dette at de skal måles individuelt. Det er som et kollektiv de skal levere. Utvalget vil understreke at dette innebærer at den viktigste jobben for et styremedlem er å møte godt forberedt til styremøtene, slik at man kan stille relevante spørsmål, delta i diskusjonen og fatte gode beslutninger.

Informantene peker på at det er et stort fokus på gjenvalg blant styrets medlemmer, og dette er en av årsakene til at alturnerende valgordning ikke fungerer som tiltenkt, se punkt 4.4. Et fokus på gjenvalg kan ha som konsekvens at det kan bli viktig å synes individuelt fremfor kollektivt, og gjerne i enkeltsaker, for å forsvare plassen og vise at man har fortjent tilliten man har fått gjennom å bli valgt. I informantintervjuene er det nevnt at spørsmål fra valgkomiteen til styremedlemmer som er på valg kan ha bidratt til et enda større markeringsbehov for disse styremedlemmene. Som nevnt er det styret som et kollegium som skal svare ut saker og sette avtrykk, ikke det enkelte styremedlemmet individuelt. Det vil derfor være uheldig dersom et fokus på gjenvalg påvirker rollen som styremedlem.

Styret skal være lojalt til den oppgaven det er valgt for å ivareta, og et styre er ikke riktig sted dersom man ønsker å fremme bestemte saker eller særinteresser. Utvalget har lagt merke til at begrepet «idrettspolitiker» noen ganger brukes for

å beskrive styremedlemmer i idrettsstyret, i tillegg til begrepet «tillitsvalgt». Medlemmer av idrettsstyret er begge deler, men medlemmer av idrettsstyret velges ikke inn for å fremme egne idrettspolitiske synspunkter. Styret har som oppgave å fremme den idrettspolitikken som idrettstinget har vedtatt, bl.a. i idrettens langtidsplan. For å sikre fremtidsbildet «Verdens beste idrettsorganisasjon», er det avgjørende at de som velges inn i idrettsstyret forstår hvilken rolle de har for å bidra til å realisere den vedtatte idrettspolitikken på vegne av hele norsk idrett.

For utvalget er det viktig å understreke at styremedlemmene ikke bare må ha en generell forståelse av rollen som styremedlem, men også som medlem av idrettsstyret. Å sitte i idrettsstyret kan, etter utvalgets mening, ikke sammenlignes med å sitte i et styre på lavere nivå i organisasjonen. Styrearbeid i idretten gir verdifull kompetanse både på styrearbeid og på idretten, men ikke nødvendigvis på styrearbeid i idrettsstyret. Informantintervjuer har beskrevet det som en «game changer» å gå inn i idrettsstyret. I mindre særforbund uten stor administrasjon må for eksempel styret være mer operativt. Dette gjelder ikke for idrettsstyret som har en stor administrasjon å lene seg på. Det er større og mer inngripende beslutninger som fattes av idrettsstyret, og det er større og mer mangfoldig helhet som må ivaretas enn den som finnes i øvrige organisasjonsledd. Det er viktig at personer som skal velges inn i idrettsstyret har en forståelse for at denne rollen vil kreve noe mer og noe annet av dem enn i styreverv i andre deler av organisasjonen.

Selv om det kreves kunnskap og erfaring for å bli medlem av idrettsstyret, er opplæring nødvendig uansett tidligere erfaring. Idrettsstyret bør sørge for at medlemmer av idrettsstyret får nødvendig innføring for å kunne fylle sin rolle effektivt. Noen kan trenge mer opplæring og bør få dette tilbudet. Styret må ha tilgang til informasjon og ressurser fra NIFs administrasjon for å kunne fatte gode beslutninger. I rapporten «Samorganiseringen NIF/NOK»<sup>19</sup> er det for eksempel anbefalt at hvert nytt idrettsstyre får en grundig innføring i NIFs plikter og rettigheter som nasjonal olympisk komité og nasjonal paralympisk komité.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Fremlagt for idrettstinget 2023 i sak 18.4

<sup>20</sup> Utvalget er gjort kjent med at det er igangsatt et arbeid med å følge opp de supplerende anbefalingene i rapporten, som skal avsluttes innen utgangen av 2024

## Rollen som arbeidsgiver

Som nevnt ligger det operative ansvaret hos NIFs generalsekretær. NIFs generalsekretær er, som daglig leder, ansvarlig for den daglige driften av NIFs virksomhet og håndterer alle saker, bortsett fra de som er av uvanlig art eller stor betydning.

Som en del av idrettsstyrets forvaltningsansvar, er det styrets rolle å legge til rette for at generalsekretæren kan utføre jobben sin. Styreinstruksen beskriver både styrets ansvar og arbeidsform, og hva som er administrasjonens ansvar. Styrets oppgaver er knyttet til overordnede mål som strategier og visjoner, mens generalsekretæren skal iverksette planene og vedtakene. En klar arbeidsfordeling mellom en generalsekretær som daglig leder og et styre er viktig. Det innebærer at et styre bør unngå unødig innblanding i den daglige driften og administrasjonens oppgaver. Det er viktig at styremedlemmer bidrar til å understøtte generalsekretærens autoritet og mulighet for god styring og fordeling av oppgaver, og de bør derfor forsøke å avstå fra å kontakte ansatte for spørsmål eller oppgaver, med mindre dette er klarert med generalsekretæren, og generelt være tilbakeholdne med å være fysisk til stede i administrasjonens lokaler når dette ikke er nødvendig.

Styremedlemmer kan ha ulik erfaring fra andre styrer, inkludert styrer som må være mer operative på grunn av en mindre administrasjon enn NIF. Det er viktig at styremedlemmene forstår hva det innebærer at generalsekretæren har ansvaret for den daglige ledelse, og at dette vil påvirke hvilke saker som styret kan forvente å behandle.

Idrettsstyret er arbeidsgiver. Arbeidsmiljøloven stiller krav til et forsvarlig arbeidsmiljø og dette ansvaret ligger hos arbeidsgiver. Styret skal sørge for forsvarlig organisering av sentrallet. Idrettsstyret er arbeidsgiver for NIFs generalsekretær, og skal sikre et forsvarlig arbeidsmiljø for generalsekretæren. Generalsekretæren har, som en del av ansvaret for den daglige driften, fått delegert arbeidsgiveransvaret for de ansatte i sentrallet. Styret skal føre tilsyn med den daglige ledelsen, det vil si NIFs generalsekretær.

Styret skal altså ikke føre tilsyn med hver enkelt ansatt i administrasjonen for øvrig, men skal sikre at daglig leder gjør dette på en tilfredsstillende måte. De ansatte i administrasjonen er generalsekretærens ansvar, og dersom styret ønsker å adressere forhold som vedrører enkeltansatte, er det generalsekretæren som er rett adressat, ikke den enkelte ansatte.

Et styre har som arbeidsgiver en helt annen posisjon overfor de ansatte enn motsatt. Å være arbeidsgiver innebærer å anerkjenne og respektere den ubalansen som eksisterer mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og som ligger til grunn for beskyttelsesmekanismene i arbeidsmiljøloven. Styret har ansvar for å sørge for at styremedlemmene har en grunnleggende forståelse av arbeidsdelingen mellom generalsekretær og styret. Hvis styret oppfatter at det er mangelfull rolleforståelse i administrasjonen, er det styrets ansvar å adressere dette til generalsekretæren. For NIF er denne arbeidsdelingen nedfelt skriftlig både i instruksjonen for idrettsstyret og i generalsekretærinstruksen.

## Rollen ved representasjon

Representasjon er en svært viktig del av presidentens rolle, og presidentskapet skal, sammen med resten av styret, støtte presidenten i denne oppgaven.<sup>21</sup> Også NIFs generalsekretær har en viktig rolle i å representere NIF som del av den daglige virksomhet og ledelse.<sup>22</sup>

Siden styret skal arbeide strategisk, blir det viktig at innholdet i representasjonsoppgaven, enten det er å representere idrettsstyret på et særforbundsting, eller å møte lokale idrettslag, ikke blir for operativ.

Idrettsstyret ønsker å opprettholde en god dialog med særforbund og idrettskretser, og har for innværende tingperiode vedtatt at hvert av de tingvalgte styremedlemmene, med unntak av presidentskapet, skal ha et oppfølgingsansvar overfor bestemte særforbund/idrettskretser, og har vedtatt prinsipper for dette, se vedlegg 4. Denne kontakten skal skje «ved siden av de naturlige og faste møter som NIFs administrasjon eller presidentskapet har med de angjeldende organisasjonsleddene».<sup>23</sup>

<sup>21</sup> NIFs styreinstruks 2023-2025

<sup>22</sup> NIFs styreinstruks 2023-2025

<sup>23</sup> «Presidentskapet bør ikke ha et spesifikt oppfølgingsansvar, da det er særlig viktig at de rendyrker en overordnet rolle. Det er heller ikke naturlig at ansattrepresentanten, utøverrepresentanten eller IOC-representanten har et oppfølgingsansvar. Disse er ikke valgt på Idrettstinget, og har hver for seg en særskilt funksjon i styret.»

Kontaktpunktordningen vil trolig ikke fungere etter hensikten, dersom oppgaven begrenses til at styremedlemmet kun møter på særforbunds-/ idrettskretsting for å formidle hilsener fra idrettsstyret. Det kan være nødvendig med mer representasjon, f.eks. å møte særforbundet/ idrettskretsen i andre sammenhenger, eller å være med særforbunds-presidenten/kretslederen på representasjonsoppdrag lokalt. Det kan i tillegg reises spørsmål om det vil skape for mye avstand mellom særforbund/idrettskretser dersom idrettsstyret er mindre fysisk synlig.

Mange informanter har imidlertid pekt på ulike utfordringer ved kontaktpunktrollen. Slik utvalget oppfatter informantene, er det ikke selve representasjonselementet i kontaktpunktrollen som er den største utfordringen, men at rollen mangler et klart avgrenset innhold og derfor kan bli for operativ.

Informanter har vist til at det i stor grad overlates til det enkelte styremedlem å definere innholdet i kontaktpunktrollen, og rollen vil derfor i stor grad avhenge av hva styremedlemmet selv har av tid, kapasitet og ønske om å legge i rollen. De organisasjonsleddene som styremedlemmet er kontaktpunkt for, vil derfor over tid møte styremedlemmer med helt ulik forståelse av rollen. Dette vil skape ulikhet og oppfattes som inkonsistent. Det aktuelle særforbundet/ idrettskretsens behov kan være ulikt, og en uklar rolle kan bidra til at styremedlemmet opplever forventninger om å bidra mer enn det som naturlig ligger i kontaktpunktrollen dersom organisasjonsleddet uttrykker et ønske om det.

Informanter har beskrevet at styremedlemmer kan oppfatte det aktuelle særforbundet/ idrettskretsen som «sitt» forbund eller «sin» idrettskrets, og at dette kan føre til en oppfatning av at styremedlemmets oppgave er å ivareta interessene til det særforbund/idrettskrets man er kontaktpunkt for. Dermed er det en risiko for at innholdet i kontaktpunktrollen oppfattes å målbære bestemte særinteresser. I den grad det rettes kritikk mot for eksempel et idrettsstyrevedtak fra de organisasjonsleddene et styremedlem har et oppfølgingsansvar overfor, vil det kunne oppleves mer krevende å stå ved vedtaket. Hvis dette innebærer at styret går tilbake på tidligere vedtak, kan det svekke styrets troverdighet og integritet.

De enkelte organisasjonsleddene har et selvstendig ansvar for å selv bringe viktige saker og spørsmål de er oppfattet av inn for idrettsstyret. Dette bør i utgangspunktet gjøres ordinær tjenestevei, det vil si via NIFs generalsekretær. En eventuell oppfølging fra styremedlemmet, ved å være «budbringer» direkte inn i idrettsstyret, vil kunne utfordre styremedlemmets rolle både i forhold til at styret skal opptre som et kollegialt organ, og i grensdragningen mot det operative ansvaret som ligger til administrasjonen. Dette kan bidra til å svekke det ansvaret styret har for å arbeide strategisk, helhetlig og overordnet, uten at særinteresser skal være førende. Informanter har vist til at det i møte mellom organisasjonen og en representant for idrettsstyret kan ligge forventninger om at saker prioriteres eller følges opp av styremedlemmet i idrettsstyret og/eller administrasjonen. Kontaktpunktrollen bør derfor ha et klart og avgrenset innhold, slik at både styret, administrasjonen og særforbundene/idrettskretsene, er innforstått med hva oppgaven innebærer og hvordan den skal forvaltes. Et klart mandat, og en tydeliggjøring av rollen, vil kunne gjøre det enklere for styremedlemmet å navigere i rollen som kontaktpunkt.

Utvalget vil fremheve at oppgaven som kontaktpunkt ikke bør bli for dominerende. Idrettsstyret behandler et stort antall saker med omfattende saksdokumenter. Den sentrale oppgaven for idrettsstyremedlemmer er arbeid knyttet til styremøtene. Med unntak av presidenten, som kompenseres for å utøve vervet på fulltid, har de øvrige styremedlemmene normalt jobber ved siden av og utøver styrevervet på sin fritid. Det er derfor særlig viktig at styremedlemmer prioriterer denne delen av styrearbeidet foran eventuelle representasjonsoppgaver knyttet til vervet.

#### Rollen ved tildelte oppgaver

Idrettsstyrets medlemmer kan bli tildelt enkelte oppgaver av styret, som for eksempel å bli oppnevnt som medlem av et utvalg oppnevnt av idrettsstyret. Slike oppgaver som et styremedlem skal utføre på vegne av styret, vil ofte være operative.

Utvalget mener at tildelte oppgaver vil kunne bidra til å viske ut skillet mellom styrets ansvar for strategiske beslutninger og administrasjonens ansvar for det operative, og det vil kunne ta fokus vekk fra det som er oppgaven til et styremedlem.



Hvorvidt styremedlemmer skal og bør oppnevnes til å sitte i slike styreoppnevnte utvalg, mener utvalget bør vurderes fra sak til sak. I noen tilfeller mener utvalget at det kan være hensiktsmessig med slik styredeltakelse da man får en styreforankring som kan være viktig, både i forhold til mandat og avklaringer, men også i forhold til oppfølging og videre saksgang. En utfordring kan imidlertid være at styremedlemmer vil kunne oppfatte det å sitte i et slikt utvalg forskjellig. Noen kan ønske å ta del i dette for å vise at de utretter ting, er operative og kan bruke mer av sin kompetanse, mens andre ikke ser dette som en naturlig del av styrearbeidet. Som styremedlem i et styreoppnevnt utvalg har man dessuten et primæransvar som man skal levere på i det styreoppnevnte utvalget, og dette vil kunne gå på bekostning av helhetsansvaret man har som medlem av idrettsstyret.

Når et styreoppnevnt utvalg rapporterer til idrettsstyret, er ordinær rapporteringslinje via NIFs generalsekretær, som er ansvarlig for å forberede og innstille til vedtak i de saker som skal behandles av styret. Etter utvalgets oppfatning, er det naturlig at det vil kunne oppleves mer krevende for en generalsekretær å ta stilling til for eksempel konklusjonene i et utvalgsarbeid der styremedlemmer har deltatt, enn i andre styreoppnevnte utvalg. Dersom et styreoppnevnt utvalg består av både styremedlemmer og ansatte fra NIFs administrasjon, vil dette kunne påvirke dynamikken internt i utvalget.

Et styreoppnevnt utvalgsmedlem vil ofte sitte på langt mer og inngående informasjon om en sak som kommer fra et styreoppnevnt utvalg og er til behandling i idrettsstyret. Utvalget vil dessuten peke på at det kan være en forskjell på om styremedlemmet inngår i et utvalg som et ordinært medlem eller som leder av utvalget, som skal presentere og fronte utvalgets anbefalinger når utvalgets konklusjoner skal behandles i styremøtet. Det er lett å tenke seg at det vil kunne være hemmende for øvrige styremedlemmer å skulle vurdere en styrekollegas utvalgsarbeid, og at det vil kunne være vanskelig med tilstrekkelig avstand og objektivitet til resultatet av utvalgsarbeidet i slike situasjoner, også for styremedlemmet som selv har deltatt i arbeidet.

Dersom idrettsstyret oppnevner styremedlemmer til styreoppnevnte utvalg, er utvalgets anbefaling at både styret og det oppnevnte styremedlemmet bør ha et avklart forhold til konsekvensene av å oppnevne styremedlemmer til styreoppnevnte utvalg og hva det innebærer å sitte i et styreoppnevnt utvalg i forhold til rollen som styremedlem.

### Utvalgets anbefalinger til styremedlemrollen

#### Utvalgets anbefalinger:

- Utvalget anbefaler at det i valgkomiteens instruks presiseres at komiteen har et særlig ansvar for å tydeliggjøre krav til styremedlemmer hva angår rolleforståelse og forventninger til rollen som styremedlem.
- Utvalget anbefaler at idrettsstyret sørger for at styrets medlemmer har et tydelig og avklart forhold til arbeidsdelingen mellom styret og generalsekretæren/ administrasjonen, og sørger for at dette er godt kjent for generalsekretæren/ administrasjonen.
- Utvalget anbefaler at nye idrettsstyremedlemmer gis nødvendig innføring i hva arbeidsgiveransvaret innebærer.
- Utvalget anbefaler at idrettsstyret sørger for at styrets medlemmer har et tydelig og avklart forhold til representasjonsrollen, også ved eventuell oppnevning av styremedlemmer som kontaktpunkt mellom idrettsstyret og særforbund/idrettskretser, og at ingen styremedlemmer prioriterer representasjon på bekostning av det ordinære styrearbeidet.
- Utvalget anbefaler at idrettsstyret, ved eventuell oppnevning av styremedlemmer til styreoppnevnte utvalg, sikrer at styremedlemmet og styret har et avklart og enhetlig syn på styremedlemmets rolle i utvalgsarbeidet.

### 3.3.3 Rollen som styreleder i NIF

#### Forventninger til en styreleder

Idrettspresidenten er styreleder i NIF. Utvalget anbefaler at tittelen endres, slik at idrettspresidenten omtales som «styreleder». Dette er et mer tidsriktig, og dekkende begrep for den rollen som faktisk utøves. Begrepet «president» gir andre assosiasjoner enn begrepet «styreleder», og det skapes andre forventninger hvis man er en styreleder og del av et styre. Tittelen kan ta oppmerksomheten vekk fra kjernen i oppgaven. At begrepet «styreleder» erstatter «president», vil ikke hindre at styrelederen i NIF benytter begrepet «president» internasjonalt. Danmarks Idrætsforbund omtaler sin styreleder som «formand», mens Riksidrottsförbundet og Den svenske olympiske komiteen omtaler sine respektive styreledere som «ordförande». Etter det utvalget er kjent med benytter imidlertid disse tre organisasjonene tittelen «president» på sine styreledere ved internasjonal representasjon.

Utvalget vil i det følgende omtale idrettspresidenten som «styreleder».

Styreleders rolle i et styre er svært viktig. Styreleder skal sikre at styret fungerer godt og at det oppfyller sine forpliktelser. Etter utvalgets oppfatning må det derfor stilles særlige krav til en styreleders kompetanse og personlige egenskaper. En styreleder er helt avgjørende for det indre samarbeidsklimaet i styret, og for å få styret til å fungere som et fellesskap og et lag. Styreleder må ha nødvendig autoritet og egenskaper som fremmer godt samarbeid og lojalitet i styret. Styreleder leder styrebehandlingen og har et særlig ansvar for at styrets arbeid er godt organisert og drives effektivt. Styreleder må være en samlende leder og en god møteleder. Styreleder bør oppmuntre til åpen og konstruktiv debatt i styret.

Styreleder har ansvaret for at alle styremedlemmene er faglig oppdaterte for å møte de krav som stilles til et kvalitativt godt styrearbeid og ta nødvendige initiativ i den forbindelse. Som nevnt kan det for eksempel være behov for opplæring av nye styremedlemmer, men det kan i tillegg være nødvendig med regelmessig faglig oppdatering med relevans for NIFs virksomhet. Som styreleder bør man kunne vise til erfaring som styreleder, eventuelt annen relevant ledererfaring. Utvalget

mener kravene til den som foreslås som styreleder i NIF, bør synliggjøres i valgkomiteens instruks.

I NIF er styrelederen veldig synlig, og vedkommende bør fremstå som en god representant for idretten på alle nivåer og i all form for ekstern opptreden og samhandling. Styrelederen representerer, sammen med hele styret, idrettens verdier ut i samfunnet. Betydningen av dette er fremhevet av respondentene, se punkt 3.4.4.

Som nevnt er det styrelederens oppgave å innkalle til styremøter og beslutte hvilke saker som skal behandles i styremøtene. Styreleder har i tillegg en plikt til å sørge for behandling av aktuelle saker som hører inn under styret. Saker som skal til styret, skal avklares med generalsekretæren, og sakslisten skal avklares med de to øvrige medlemmene av presidentskapet. Idrettsstyret behandler som nevnt et stort antall saker. For utvalget fremstår det som en av de viktigste oppgavene for styrelederen i NIF å sikre at de rette sakene fremmes for behandling i idrettsstyret. Se punkt 2.2.3.

Informantene peker på at det er et stort fokus på styrelederen, og stor medieinteresse rundt valg av denne.

Styrelederen i NIF har enkelte definerte oppgaver, men er først og fremst styreleder for et kollegium som består av minst 13 styremedlemmer, og har ingen beslutningsmyndighet med mindre styret gir styrelederen slik myndighet. Det er kun ved stemmelikhet at styrelederens stemme er avgjørende, og dette skjer svært sjelden. Styret er dessuten bundet av blant annet de rammer som er lagt for styret i NIFs regelverk og av idrettstingvedtak.

Ettersom utvalget anbefaler at tittelen på presidenten endres til en tittel som utvalget både anser som mer tidsriktig og mer dekkende for den rollen som faktisk utøves, anbefaler utvalget at tittelen på NIFs generalsekretær endres til «daglig leder». Utvalget vil i det følgende omtale generalsekretæren som «daglig leder».

#### Honorar og «dobbel lederskap»

Idrettstinget 2015 vedtok at styreleder «skal motta kompensasjon for tapt arbeidsfortjeneste inntil

100% av fast stilling.» «Visepresident(er) i Norges Idrettsforbund skal motta kompensasjon for tapt arbeidsfortjeneste inntil 15% av fast stilling, i tillegg til styrehonorar», og at øvrige styremedlemmene skal motta et styrehonorar.

Det er en generell utfordring at ikke alle har mulighet til å ta på seg tillitsverv, og at det kan være vanskelig å rekruttere personer til styreverv. Muligheten for å påta seg tillitsverv vil kunne avhenge av bosted, yrke og hvor fleksibel arbeidsgiver er. For noen vil et tillitsverv forutsette at man enten må ta ut ferie eller ta permisjon uten lønn. Honorering vil kunne bøte på dette, men honorering kan skape en forventning om at man må redusere sin egen stilling, eventuelt ta permisjon eller avslutte sitt arbeidsforhold. For at ledervervet i NIF skal kunne utøves også av personer som ikke kan eller ønsker å gjøre dette, er det viktig å se på oppgavemengden og hva som ligger til lederrollen.

Utvalget mener at det ikke er gitt at oppgaven som styreleder i NIF er, eller bør være, så omfattende at det er behov for et lederverv som tilsvarer en 100 % stilling, og at det må kunne være mulig å kombinere ledervervet med annen jobb. Det er her særlig viktig å skille mellom det som er styrelederoppgaver for å ivareta det formelle ansvaret som ligger til lederrollen, og det organisasjonen ønsker av representasjon og tilstedeværelse fra øverste valgte leder. Samtidig er det en krevende øvelse å skulle begrense etterspørselen etter den øverste tillitsvalgte i NIF som skal være NIFs ansikt utad. Dette kan medføre økt etterspørsel etter NIFs daglige leder og øke vedkommendes arbeidsbelastning. Dette er forhold som utvalget mener bør evalueres.

Utvalget ser at størrelsen på styrelederens honorar kan være en utfordring fordi det åpner for at tillitsvervet kan bli en form for «fulltidsjobb» der styrelederen stiller hele sin arbeidskraft til disposisjon i tingperioden. Det kan skape et inntrykk av at styrelederen til enhver tid er tilgjengelig for organisasjonen. Dette er ikke rollen til en styreleder i NIF. Formålet er heller ikke å redusere arbeidsmengden for NIFs daglige leder eller å avlaste administrasjonen i dens operative oppgaver, da disse rollene må holdes adskilt.

Styrelederens honorar vil kunne bidra til økt arbeidsbelastning for styrelederen, og til å skape

et inntrykk av at styrelederen har en mer operativ rolle enn å være styrets leder. På denne måten kan den viktige oppgaven som styreleder komme i bakgrunnen, noe som igjen kan skape en ubalanse internt i styret, der de øvrige styremedlemmene kun deltar i styremøter mens styrelederen fremstår som aktiv, operativ og synlig.

Utvalget vil anbefale at styrelederrollen evalueres, og vil fremheve utfordringen honoreringen skaper ved at det etableres et dobbelt lederskap i NIF. Utvalget mener det er en svakhet ved vedtaket fra 2015 at det ikke inneholder noen vurdering av hvilke konsekvenser styrelederens honorar vil ha for rollen som henholdsvis styreleder og daglig leder. På den ene siden er det viktig for NIF at man kan påta seg oppgaven som styreleder og at forholdene legges til rette for dette, for eksempel gjennom et høyt honorar. På den andre siden er det problematisk at man får et dobbelt lederskap, med både en styreleder og en daglig leder på heltid. Det kan skape usikkerhet om ansvarsforholdet mellom styret og administrasjonen, og mellom styreleder og daglig leder. Dette er utfordringer som er adressert i utvalgsrapporten om Norges Skiforbund, som har en sammenlignbar honoreringsordning for sin styreleder. Utvalget peker på at «om skipresidenten i det daglige er for tett på sentraladministrasjonen og generalsekretæren, vil det etter utvalgets syn også kunne medføre at det oppstår tvil blant medarbeidere i administrasjonen om generalsekretæren til enhver tid har rollen som styrets forlengede arm eller som de ansattes daglige leder og øverste foresatte. For å sikre generalsekretærens rolle som forbundets øverste administrative myndighet og daglige leder, er det etter utvalgets syn avgjørende at det ikke oppstår en situasjon der generalsekretær rapporterer fortløpende til skipresidenten. Generalsekretæren må etter utvalgets syn rapportere til Skistyret i styremøter, og bare dit».

NIFs daglige leder har som ansatt et avklart mandat knyttet til rollen som daglig leder både rent arbeidsrettslig og eksplisitt gjennom reguleringen i NIFs lov § 4-5. Nærmeste overordnede til daglig leder er styret. Etter det utvalget har fått brakt på det rene avholdes det en årlig medarbeidersamtale mellom styreleder og daglig leder, men verken styreinstruksen eller generalsekretærens instruks omtaler nærmere hvordan avrapporteringen til styret skal gjennomføres mellom styremøtene.

Basert på informasjon fra informantene, er det heller ingen regulering eller avklaring av styrelederrollen, til tross for at vedkommende er styreleder på heltid, og har en helt annen rolle enn det styreledere normalt har. Det fremstår dermed å være opp til styrelederen å selv definere sin egen arbeidshverdag ut over det ordinære styrearbeidet, og fylle vervet med det vedkommende selv måtte ønske.

Det er heller ikke, etter det utvalget kjenner til, noen avrapportering fra styrelederens side eller annen formalisert oppfølging av styrelederrollen fra styrets side. Utvalget mener dette må være en krevende situasjon for styrelederen selv, som starter sitt verv uten faste punkter å navigere etter. Det må også være krevende for administrasjonen at det er en arbeidende styreleder uten formelle rammer. At det faktisk er en god personlig relasjon mellom en styreleder og en daglig leder i en slik situasjon er selvsagt en styrke, men ikke tilstrekkelig så lenge styrelederen representerer arbeidsgiver med instruksjonsmyndighet over daglig leder.

Som nevnt er det styrets oppgave å sikre et forsvarlig arbeidsmiljø for en daglig leder. Utvalget vil understreke at ansvaret for å klargjøre styrelederrollen i en slik situasjon derfor påhviler styret.

Utvalget ønsker ikke å konkludere med hensyn til styrelederens honorar, men vil fremheve at styrelederrollen bør reguleres nærmere i styreinstruksen og avgrenses klart mot NIFs daglige leder og dennes instruks. Det bør i tillegg etableres en formalisert oppfølging knyttet til styreleders utøvelse av sin funksjon, og det bør være klare rapporteringslinjer og klart ansvarsforhold. Styreleder er styrets ansikt utad, en frontfigur, og et bindeledd mellom styret og daglig leder. Rollen som henholdsvis styreleder og daglig leder bør holdes klart adskilt, også faktisk, og en styreleder bør derfor ikke ha kontor på samme sted som administrasjonen og bør, som nevnt ovenfor, være tilbakeholden med fysisk tilstedeværelse i administrasjonens lokaler når dette ikke er nødvendig for å utføre styrelederfunksjonen.

### Utvalgets anbefalinger til styrelederrollen

#### Utvalgets anbefalinger:

- Utvalget anbefaler at tittel «president» endres til «styreleder», men slik at presidenttittel kan brukes internasjonalt der dette er hensiktsmessig.
- Utvalget anbefaler at idrettsstyret igangsetter en evaluering av styrelederfunksjonen, som også bør omfatte en behovsvurdering av fulltidsvalgt styreleder i NIF. Basert på konklusjonen i evalueringen, utarbeides en egen instruks for styrelederfunksjonen og en særlig kravspesifikasjon til styrelederfunksjonen i valgkomiteens instruks.
- Utvalget anbefaler at idrettsstyret sørger for at det etableres en formalisert oppfølging knyttet til styreleders utøvelse av sin funksjon, og klare rapporteringslinjer og klart ansvarsforhold.
- Utvalget anbefaler at tittel «generalsekretær» endres til «daglig leder», men slik at generalsekretærtittel kan brukes internasjonalt der dette er hensiktsmessig.
- Utvalget anbefaler at idrettsstyret sørger for at det er et tydelig og avklart forhold til arbeidsdelingen mellom styreleder og daglig leder.

### 3.3.4 Rollen som nestleder i NIF

#### Nestlederrollen

Som nevnt ovenfor, anbefaler utvalget at begrepet «president» erstattes med «styreleder». Vise-presidentrollen bør da omtales som «nestleder», og utvalget vil i det følgende benytte denne tittelen. I henhold til NIFs lov velges det et «presidentskap», som inkluderer styreleder og 2 nestledere. På grunn av den alternerende valgordningen velges styreleder, 1. nestleder og 4 styremedlemmer på samme idrettsting, mens 2. nestleder og øvrige 4 styremedlemmer velges på det påfølgende idrettstinget 2 år senere.

Loven gir ingen spesifikke retningslinjer for presidentskapets rolle og mandat, og begrepet «presidentskap» gir heller ingen klare indikasjoner

på hva det innebærer å være en del av presidentskapet. Det er derfor opp til hvert enkelt idrettsstyre å bestemme om og eventuelt hvilken myndighet som skal delegeres til presidentskapet i den aktuelle tingperioden. I henhold til gjeldende styreinstruks har idrettsstyret som nevnt besluttet at presidentskapet fungerer som et arbeidsutvalg og har tildelt det 4 oppgaver.

Utvalget mener at begrepet «presidentskap» kan gi inntrykk av et indre hierarki i styret, noe som kan føre til at styrets kollegiale funksjon kommer i bakgrunnen. Dette understøttes av at det i prinsippene som idrettsstyret har vedtatt for kontaktpunktrollen fremgår at presidentskapet er unntatt fra kontaktpunktrollen overfor særforbund og idrettskretser fordi *«det er særlig viktig at de rendyrker en overordnet rolle»*.

Utvalget mener det er nødvendig at det velges en nestleder som kan tre inn dersom styreleder er fraværende, enten midlertidig eller permanent. Dette er formålet med å velge en nestleder, at idrettstinget har bestemt hvem som skal være styreleder dersom styreleder må fratre. Utvalget ser ikke at det samme behovet gjelder for en 2. nestleder, og mener det kun er en teoretisk mulighet for at 2. nestleder må overta som styreleder. Ved enkeltstående fravær i styremøter mener utvalget at idrettsstyret kan utpeke en møteleder for det enkelte møtet, dersom det er nødvendig. Funksjonen som 2. nestleder vil dermed primært være knyttet til deltakelse i et presidentskap som har bestemte oppgaver i henhold til styreinstruksen.

### Presidentskapets arbeidsoppgaver

I henhold til gjeldende styreinstruks er presidentskapet som nevnt et arbeidsutvalg, med 4 spesifikke oppgaver. Informanter har vist til at hoveddelen av presidentskapsmøtene benyttes til å avklare sakslisten, men at presidentskapet også behandler andre saker. Dette kan tyde på at styreinstruksen ikke gir en tilstrekkelig dekkende beskrivelse av de oppgaver presidentskapet faktisk utfører.

Flere særforbund og idrettskretser har arbeidsutvalg som, i tillegg til styreleder og nestleder, består av generalsekretær eller organisasjonssjef, men NIFs daglige leder er i henhold til styreinstruksen ikke en formell del av NIFs arbeidsutvalg.

Begrepet «presidentskap» gir en helt annen assosiasjon enn «arbeidsutvalg», som utvalget mener er en mer dekkende beskrivelse av oppgaven, både for de som selv sitter i arbeidsutvalget og utad. Når man velges til rollen som 1. eller 2. nestleder, har man i henhold til vedtaket på idrettstinget i 2015 krav på høyere honorar enn resten av styret. Dette gjelder selv om presidentskapet ikke har noen definerte oppgaver i NIFs lov, og helt uavhengig av om det nyvalgte idrettsstyret faktisk ønsker å tildele presidentskapet bestemte oppgaver ut over de oppgaver som tilligger samtlige styremedlemmer. Det er på valgtidspunktet med andre ord helt uklart hva rollen som 1. og 2. nestleder faktisk vil innebære.

Utvalget ser ikke at det er noe behov for et arbeidsutvalg som forbereder saker til idrettsstyret, og viser til at Danmarks idrætsforbund ikke har et formalisert arbeidsutvalg. Dette har blitt formidlet av en rekke informanter fra ulike tingperioder, som har pekt på ulike negative sider ved et arbeidsutvalg; man kan raskt få et A- og B-lag, der arbeidsutvalget blir et mini-styre i styret. Det vil også kunne være tilfeller der arbeidsutvalget sitter på langt mer informasjon enn resten av styret, og saker kan oppfattes ferdigdiskuterte før de når styrebordet. Et styre bør sitte på samme erfaringsgrunnlag når saker skal besluttes. NIF har dessuten en stor og kompetent administrasjon som kan utarbeide kvalitativt gode saksfremlegg, slik at styret har et tilfredsstillende behandlingsgrunnlag. Avklaringer om styresaker, kan og skal daglig leder ta med styreleder alene, slik det er vanlig i andre organisasjoner og selskaper, og slik det også følger av idrettsstyrets gjeldende styreinstruks. Dersom det er et arbeidsutvalg, vil det kanskje oppfattes som enklere for styret å delegere oppfølgingsoppgaver til arbeidsutvalget, i stedet for til administrasjonen, og det vil kunne skape uklarhet med hensyn til rollen som et strategisk styre versus en operativ administrasjon.

Idrettsstyret har mange representasjonsoppgaver. Organisasjonen ønsker ofte å få besøk av styreleder eller en nestleder. Å opprettholde 2 nestledere utelukkende av den grunn ser ikke utvalget som et tilstrekkelig tungtveiende argument. Trolig vil betydningen av et styreleder- eller nestlederbesøk nedtones dersom man benytter betegnelsene «styreleder» og «nestleder» i stedet for «president» og «visepresident». Utvalget mener styret bør



stille seg et spørsmål om hvor tilgjengelig idrettsstyret skal være for organisasjonen og hvilke arenaer det er behov for tilstedeværelse på.

Dersom idrettsstyret beslutter at det skal ha et arbeidsutvalg, er det naturlig at arbeidsutvalget i så fall består av styreleder, nestleder og NIFs daglige leder, noe som er vanlig i mange særforbund. Utvalget viser til Riksidrottsförbundet som har et arbeidsutvalg der deres generalsekretær er representert. Dersom NIFs daglige leder inngår i arbeidsutvalget, vil det ikke bli oppfattet som et styre i styre, og det vil bli tydeligere at arbeidsutvalgets oppgaver er knyttet til å sikre god forberedelse til styremøter. Da unngår man at et arbeidsutvalg med utelukkende styremedlemmer blir oppfattet som operativt. Utvalget tror det vil kunne ha en positiv effekt på balansen i styret å endre navn fra «presidentskap» til «arbeidsutvalg» med en annen sammensetning enn i dag, og at dette vil kunne bidra til å avbøte opplevelsen av en hierarkisk struktur innad styret.

Utvalget ser ikke at det er nødvendig å lovregulere et arbeidsutvalg, og mener det bør være opp til idrettsstyret selv om det ønsker å organisere seg med et arbeidsutvalg eller ikke i den enkelte tingperioden. Rammene for arbeidsutvalget bør imidlertid være nedfelt skriftlig og så detaljerte at det ikke er tvil om hvilke oppgaver som er omfattet av arbeidsutvalgets mandat.

#### Antall nestledere

Som nevnt ser ikke utvalget at det er behov for å velge en 2. nestleder. Noen informanter har påpekt at det kan være praktisk med 2 nestledere som kan avlaste styreleder, mens andre mener det er unødvendig. Et flertall av respondentene mener at man bør opprettholde ordningen med 2 nestledere, mens et mindretall mener det bør velges 1 nestleder. De som ønsker å beholde dagens ordning, fremhever i kommentarene at det er behov for et arbeidsutvalg og at begge kjønn bør være representert. Andre momenter som trekkes frem er at NIF er en stor organisasjon med behov for 2 nestledere, at det vil balansere maktforholdet mellom styreleder- og nestlederrollen, og at det vil avlaste arbeidsbelastningen for styrelederen. Videre pekes det på at det er greit å ha 3 i en ledergruppe, at det fungerer godt i dag, at de har en god fordeling av oppgaver, og at det bør være

en nestleder for organisasjonen og en nestleder for aktiviteter.

Utvalget oppfatter at respondentene gir uttrykk for et presidentskap som fremstår mer som en ledergruppe i idrettsstyret med egne tildelte oppgaver enn som et arbeidsutvalg som bistår i forbindelse med forberedelsen av styremøter. En formalisert ledergruppe vil, slik utvalget ser det, kunne bidra til å skape strekk i laget, befeste oppfatningen av et delt styre og dreie fokuset vekk fra styret som et kollegium. Dersom det totale antallet styremedlemmer reduseres, vil det også av den grunn være ugunstig med 3 styremedlemmer som oppfattes som en ledertroika.

#### Utvalgets anbefalinger til nestlederrollen

##### Utvalgets anbefalinger:

- Utvalget anbefaler at tittel «visepresident» endres til «nestleder», men slik at vise-presidenttittel kan brukes internasjonalt der dette er hensiktsmessig.
- Utvalget anbefaler at idrettsstyret, dersom det anses nødvendig med et arbeidsutvalg, setter utvalget med styreleder, nestleder og NIFs daglige leder og at det gis klare rammer for arbeidsutvalget.
- Utvalget anbefaler at det kun velges 1 nestleder og ikke 2 nestledere til idrettsstyret.

### 3.4 Størrelsen på idrettsstyret

#### 3.4.1 Innledning

Som nevnt er utvalget bedt om å vurdere idrettsstyrets størrelse. Det har vært foreslått reduksjon av størrelsen på idrettstinget både i 2003 og 2007, og da blant annet begrunnet med at idrettsstyret ikke er et effektivt styringsorgan. Ingen av forslagene er blitt vedtatt. I motsetning til disse to idrettsstingene, har idrettstinget denne gangen besluttet å nedsette et utvalg som spesifikt har fått i mandat å vurdere om størrelsen på styret bør reduseres. Utvalget oppfatter at idrettsstinget, gjennom dette, har uttrykt et ønske om en grundigere vurdering av om styret er for stort for å være et styringsdyktig styre. Etter å ha gjennomført intervjuer med en rekke informanter, som i all hovedsak er en personkrets som har eller har hatt

konkret erfaring med idrettsstyrets arbeid, forstår utvalget behovet for å vurdere idrettsstyrets størrelse. Det er i informantintervjuene gjennomgående blitt pekt på at styret må reduseres, og det er vist til flere negative sider ved den store størrelsen.

At det nedsettes utvalg for å vurdere størrelsen på et styre i en idrettsorganisasjon, er ikke unikt for NIF. Det er som nevnt gjennomført tilsvarende utvalgsarbeid både i Norges Skiforbund og i Norges Motorsportforbund.

I Norges Skiforbund anbefalte utvalget at skistyret ble redusert fra 14 til 7 medlemmer. Det ble vist til 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 (...).»*

I Norges Motorsportforbund var også anbefalingen en reduksjon i antall medlemmer i forbundsstyret, og det ble vist til at *«et så stort forbundsstyre gir utfordringer på mange plan. Det kommer frem at mange av medlemmene i styret mangler eierskap til rollen og sakene.»* Forbundsstyret består i dag av 5 personer og 2 varamedlemmer.

I Danmarks Idrætsforbund består styret av 10 valgte medlemmer; styreleder, 2 nestledere, 1 økonomiansvarlig og 6 øvrige styremedlemmer. I tillegg velges 2 varamedlemmer. Styret består i tillegg av utøverrepresentant og eventuelle IOC-medlemmer i Danmark. I Riksidrottsförbundet består styret av 11 valgte medlemmer; styreleder og 10 styremedlemmer. Det velges ingen varamedlemmer. Blant de 10 styremedlemmene skal

styret selv utpeke en nestleder og styret kan utpeke en 2. nestleder. Styret har ingen oppnevnte styremedlemmer, men har en ansattrepresentant som møter med forslags- og talerett, uten stemmerett. Utvalget er ikke kjent med om antall styremedlemmer har vært oppe til diskusjon i disse to organisasjonene.

### 3.4.2 Utfordringer med et stort styre

Størrelsen på et styre må alltid vurderes i forhold til hvordan det skal fungere som et kollegium og som et effektivt beslutningsorgan. Utfordringene som er nevnt i rapportene fra Norges Skiforbund og Norges Motorsportforbund, er dessuten adressert av informantene. Informantene har blant annet påpekt at styret ikke fungerer effektivt som et beslutningsorgan, at det føles som «et seminar» og at det tar lang tid å fatte beslutninger fordi alle skal ytre sin mening om alle saker styret behandler. Som nevnt har idrettsstyret mange saker til behandling.

Informantene har nevnt at det er vanskelig å samle, koordinere og lede et stort styre, og det kan lettere dannes fraksjoner internt. Styrelederen har et spesielt ansvar for at styrets arbeid er godt organisert og drives effektivt, men et stort styre kan ta fokus vekk fra dette ansvaret. Med et stort styre er det en risiko for at hvert enkelt styremedlem føler seg som en liten del av et stort kollegium, noe som kan påvirke følelsen av at man ikke har en viktig funksjon, og skape en tilskuereffekt. Styrevervet vil kunne føles mer uforpliktende. I et mindre styre vil man lettere føle en forpliktelse og et kollektivt ansvar. Denne negative siden ved størrelsen er adressert av de to utvalgene nevnt over, og støttes av forskning på effektive ledergrupper; *«Arbeider man i en gruppe, blir gjerne innsatsen til den enkelte, vanskeligere å identifisere enn når man arbeider alene, og sjansen for at noen av medlemmene blir «gratispassasjerer» i gruppen, øker. Typiske eksempler på sosial unnasluntring i ledermøter er når enkelte medlemmer velger å sende tekstmeldinger, svare på e-post, jobbe med andre saker eller på andre måter kobler av diskusjonen som pågår. Jo større ledergruppe, desto større er sjansen for at noen kobler seg av og begynner med andre aktiviteter under ledermøtene.»*<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Effektive ledergrupper, Bang og Midelfart (2019), side 90

Et redusert engasjement for styrevervet, vil kunne gjøre det lettere å melde forfall til styremøter. Informantene har nevnt at det er stort forfall blant idrettsstyremedlemmer til hele eller deler av møtene. Manglende møtedeltakelse kan være et symptom på at posisjonen som styremedlem oppleves som viktigere enn jobben som skal gjøres, og kan uttrykke manglende prioritering av vervet. Forfall kan være et uttrykk for manglende kapasitet. Hyppig forfall fra styremøtene påvirker dynamikken i styret, og styremedlemmet kan lettere miste oversikten i store og tunge saker som behandles i flere møter.

Forskning på effektive ledergrupper viser at manglende engasjement for styrevervet og forfall fra styremøter, er en normal konsekvens ved store styrer. En gruppes produktivitet har en tendens til å avta jo flere som er med i gruppen, og man blir som nevnt mindre motivert til å yte noe når man er én blant mange.

Andre negative sider ved et stort styre, som informanter har pekt på, er at mindre engasjement for vervet kan føre til at man, som styremedlem, retter oppmerksomheten vekk fra styrearbeidet og over på mer operative oppgaver.

Antallet relasjoner øker eksponentielt med antall styremedlemmer. Med 7 styremedlemmer er det 21 relasjoner, mens det med dagens 15 styremedlemmer er 105 relasjoner. Som det fremheves i utvalget fra Norges Skiforbund er det *«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.»* Det er krevende for idrettsstyrets medlemmer at det er mange relasjoner i styret, og det vil være krevende for styrelederen å fungere som møteleder. Dette er nevnt i informantintervjuene. Et stort styre kan i tillegg gi mer grobunn for fraksjoner og konflikter internt.

I spørreundersøkelsen som er sendt ut, svarer 16 av respondentene at antall valgte idrettsstyremedlemmer bør opprettholdes som i dag, mens et flertall på 23 respondenter ønsker et lavere antall. Blant disse er det 7 som ønsker 9 valgte styremedlemmer og 6 som ønsker 7 valgte

styremedlemmer. Antall respondenter er ikke stort nok til å være statistisk signifikant, men det indikerer at et flertall av særforbund og idrettskretser ønsker å redusere antallet idrettsstyremedlemmer.

Informantene er personer som har eller har hatt konkret erfaring med idrettsstyrets arbeid, og blant disse er tilbakemeldingen gjennomgående at styret er for stort. Selv om utvalget registrerer at 16 av respondentene ønsker å opprettholde dagens antall, tror utvalget at forskjellen kan skyldes to ulike oppfatninger av hva idrettsstyret skal være. Den ene oppfatningen er at det bør være et mindre styre som skal fokusere på styrearbeidet, styrets rolle og oppgaver, samt det overordnede strategiske arbeidet. Den andre oppfatningen er at idrettsstyret skal være et styre for organisasjonen, speile mangfoldet i idretten, og prioritere tilstedeværelse og synlighet, kontakt med særforbund og idrettskretser. Det er mulig at særforbund og idrettskretser som har svart på undersøkelsen, har hatt dette i bakhodet når de har svart. Dersom organisasjonen oppfatter idrettsstyret som en arena for å kunne fremme særinteresser, er det sannsynlig at et stort antall styremedlemmer også vil kunne oppfattes positivt for et særforbund eller en idrettskrets. Det vil kunne gi større mulighet for å få valgt inn «sin» representant inn i styret. Når oppfølgingsansvaret overfor særforbund og idrettskretser kan fordeles blant mange styremedlemmer, vil hvert enkelt særforbund og idrettskrets kunne oppleve å få mer oppmerksomhet og føle at egne interesser blir ivaretatt.

Selv om 16 av respondentene ønsker å opprettholde dagens antall, er det likevel et flertall som ønsker et lavere antall valgte styremedlemmer enn idrettsstyret har i dag. Dette er i samsvar med opplysninger innhentet fra informanter som har møtt i utvalget. Disse har hatt nær tilknytning til idrettsstyret og styrets arbeid, og har hatt «skoene på». Utvalget vil i tillegg vise til at det på tre idrettsting har vært foreslått å redusere antall styremedlemmer.

Utvalget mener det er helt nødvendig å redusere antallet styremedlemmer. Dette reiser et spørsmål om hva som er et optimalt antall styremedlemmer i idrettsstyret.



### 3.4.3 Et effektivt og styringsdyktig styre

Utvalget ønsker å understreke at idrettsstyret er et beslutningsorgan som skal fatte avgjørelser på vegne av hele idretten. For å være effektivt og styringsdyktig, må idrettsstyret ha en passende størrelse. Det er forsket mye på hva som er effektive styre og ledergrupper.

*«Effektive ledergrupper er ikke for store – i hvert fall ikke hvis ambisjonen er å være mer enn et rent informasjonsutvekslingsorgan. Hovedregelen er at ledergruppen bør være «så liten som mulig for at jobben skal bli gjort».»<sup>25</sup>*

*«I en studie av 329 mellomledere- og prosjektgrupper fant Wheeland at grupper med tre til seks medlemmer vurderte sine prestasjoner og sin fungering som markant bedre enn grupper på syv eller flere medlemmer.»<sup>26</sup>*

*«Hva som er en optimal ledergruppestørrelse vil være avhengig av hva slags oppgaver gruppen arbeider med. Hvis ledergruppen primært er et organ for informasjonsutveksling, er det ikke så uheldig at gruppen er for stor. (...) Ønsker man imidlertid å bruke ledergruppen mer som et diskusjons- og beslutningsorgan, og dermed behandle saker hvor medlemmene i mye større grad er avhengig av kvaliteten på interaksjonen dem imellom for å lykkes, synes den optimale størrelsen å være 5-7 personer. Blir gruppen større enn dette, blir det vanskeligere å arbeide i «team-modus», andelen medlemmer som tar ordet synker, antall minutter til rådighet for hvert medlem blir mindre, og sjansen for misforståelser og gratispassasjerer øker.» Man har «sjelden sett at [leder-]grupper på mer enn åtte til ni medlemmer arbeider som gode beslutnings-takingsgrupper. Når antallet medlemmer blir tosifret, innsnevres rommet for virkelig gjensidige-avhengighet, meningsfulle bidrag og felles beslutningstaking.»<sup>27</sup>*

Idrettsstyret har i dag flere medlemmer enn det som anses som effektivt i forskningen. Styret består av 11 medlemmer valgt av idrettstinget, samt 1 utøverrepresentant og 1 ansattrepresentant. Eventuelle IOC-medlemmer i Norge og

IPC-styremedlemmer vil variere over tid, og er ikke vektlagt i anbefalingene om styrets størrelse. Forskningen konkluderer med at en effektiv ledergruppe bør ha 5-7 medlemmer. Dersom antallet skal være større enn dette vil det gå på bekostning av effektiviteten og styringsdyktigheten. Det må da vurderes om det er hensyn ved idrettsstyret som tilsier at styret, for å kunne løse sine oppgaver eller fordi det av andre grunner må være sammensatt på en bestemt måte, må bestå av flere enn det som er ansett som et effektivt styre. Dette behandles nedenfor.

### 3.4.4 Sammensetningen

#### Innledning

Som nevnt er et stort styre lite styringsdyktig. Styret må imidlertid være sammensatt på en slik måte at det sikrer at medlemmene har variert bakgrunn og kompetanse slik at det blir mangfold erfaringer og perspektiver. Dette er også fremhevet i NUES' anbefalinger.

Størrelsen må avveies mellom det å ha et effektivt styre på den ene siden, med det å sikre en sammensetning som ivaretar NIFs interesser og NIFs behov for kompetanse, kapasitet og mangfold. Spørsmålet er om 5-7 styremedlemmer er tilstrekkelig for å ivareta idrettsstyrets oppgaver, og sikre tilstrekkelig kompetanse og mangfold i idrettsstyret.

#### Idrettsstyrets oppgaver

Selv om idrettsstyret behandler krevende og prinsipielle saker, betyr ikke dette nødvendigvis at det må være mange styremedlemmer. Styremedlemmenes hovedoppgave er å forberede seg til styremøter, delta i møtene og bidra til diskusjonene om sakene på saklisten. Denne oppgaven endres ikke ved å redusere antall styremedlemmer. Faktisk kan et stort antall styremedlemmer gjøre det vanskeligere å ferdigstille diskusjoner. Færre medlemmer kan derimot føre til mer tid til overordnede og prinsipielle diskusjoner.

Når det gjelder tildelte oppgaver, kan et større styre redusere arbeidsbelastningen på hvert enkelt medlem. Denne belastningen kan unngås, hvis styret begrenser bruken av egne styremedlemmer i styreoppnevnte utvalg.

<sup>25</sup> Effektive ledergrupper, Bang og Midelfart (2019), side 90

<sup>26</sup> Effektive ledergrupper, Bang og Midelfart (2019), side 91

<sup>27</sup> Effektive ledergrupper, Bang og Midelfart (2019), side 91-92

Styremedlemmer i NIF kan som nevnt ha representasjonsoppgaver, og flere styremedlemmer kan redusere belastningen på den enkelte. Utvalget mener dette ikke er til hinder for et redusert antall styremedlemmer. Utvalget har delt seg i et flertall og et mindretall når det gjelder antallet. Se punkt 3.4.5.

### Kompetanse

Spørsmålet er hvilken størrelse det må være på idrettsstyret for å sikre at det er tilstrekkelig kompetent. Utvalget vil understreke at det først og fremst er sammensetningen av, og ikke antall medlemmer, som gjør et styre kompetent til å utføre sine oppgaver på en tilfredsstillende måte. Hvilken kompetanse idrettsstyret samlet bør ha, må derfor ta utgangspunkt i hvilke oppgaver idrettsstyret skal utføre i tingperioden og hvilke rammevilkår det opererer innenfor. Som nevnt er det lovpålagte oppgaver nedfelt i NIFs lov, og det er oppgaver som pålegges av idrettsting. Det er i tillegg oppgaver som oppstår som følge av ytre omstendigheter, for eksempel saker som fremmes i mediene, eller løftes direkte til NIF av organisasjonen. Det er et stort fokus fra mediene på NIF, som kan påvirke hva som «setter agendaen» i idrettsstyret. NIF er som nevnt en stor og mangfoldig paraplyorganisasjon, og det er mange, noen ganger motstridende, hensyn som idrettsstyret skal ivareta. Utvalget forstår at dette ikke er en enkel oppgave, også fordi idrettsstyret skal ivareta

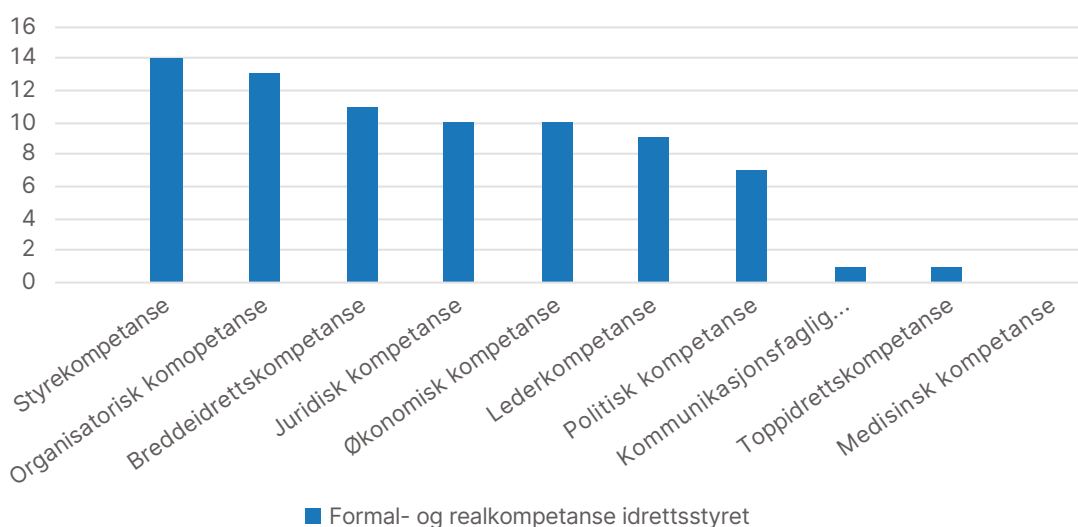
NIFs omdømme. Det er et krevende landskap som idrettsstyret opererer i, og det betyr at det må stilles særlige krav til styremedlemmenes kvalifikasjoner. Idrettsstyret må settes sammen på en måte som ivaretar og sikrer NIFs nåtidige og fremtidige interesser med styremedlemmer som vil evne å fatte vedtak som kan være upopulære og skape støy både innad i egen organisasjon og utad.

For utvalget er det åpenbart at riktig kompetanse er det mest sentrale ved sammensetningen av idrettsstyret, slik NUES understreker i sin anbefaling. Utvalget har derfor sendt ut en spørreundersøkelse der særforbund og idrettskretser er bedt om å gi tilbakemelding på hvilken kompetanse et idrettsstyre samlet bør ha. I diagrammet under (figur 1) fremgår en oversikt over hva respondentene svarer som prioritet 1 og prioritet 2.

Svarene viser at styrekompetanse prioriteres høyest, etterfulgt av organisatorisk kompetanse. Styrekompetanse kan innebære fagkompetanse på feltet eller erfaring fra andre styrer. Selv om strategisk kompetanse ikke er nevnt, oppfatter utvalget at evnen til strategisk tenkning er en del av kravet til styrekompetanse. Utvalget vil understreke at styrekompetanse ikke bare gjelder fra organisasjonsledd, men også fra andre områder. Det er viktig hvor kompetansen kommer fra, og utvalget mener at styremedlemmer bør kunne vise til styrekompetanse fra komplekse juridiske enheter.

Figur 1:

### Formal- og realkompetanse idrettsstyret



Undersøkelsen spurte om 10 ulike kompetanseområder, og respondentene ble bedt om å velge ut 5 og rangere dem etter viktighet. Det er som nevnt for mange svar i forhold til antallet respondenter, noe som svekker undersøkelsen. Det er mange kompetanseområder å velge mellom, og respondentene kan ha ulike oppfatninger om hva de enkelte områdene innebærer. Utvalget påpeker at svarene naturlig vil være basert på egen erfaring. Blant respondentene er det stor variasjon i størrelse, og de fleste særforbund har for eksempel ingen stor administrasjon. Det kan forklare hvorfor enkelte fagområder, som typisk finnes i en administrasjon, skåres høyt. Utvalget vil understreke at NIF har en stor og kompetent administrasjon, som kan ivareta typiske fagområder som økonomi, juss, bredde- og toppidrett samt medisinsk kompetanse. Et kompetent styre er viktig, men det er ikke nødvendig at styret må ha flere medlemmer for å sikre fagkompetanse innen alle sentrale områder. Dette er nevnt i fritekstsvarene i spørreundersøkelsen. Et stort fokus på spesifikk fagkompetanse som allerede finnes i fagavdelingene, kan skape utfordringer i forhold til administrasjonen. Ved å bruke administrasjonens ressurser riktig, blir det tydeligere at styret har en strategisk og ikke en operativ rolle.

Hvis man ser bort fra de kompetanseområder som ligger i NIFs administrasjon, er styrekompetanse og organisasjonskompetanse viktigst for respondentene. Dette samsvarer med funnene i informantintervjuene.

Utvalget mener at kompetansekrav ikke er til hinder for et redusert antall styremedlemmer. Utvalget har delt seg i et flertall og et mindretall når det gjelder antallet. Se punkt 3.4.5.

## Mangfold

Mangfold i et styre bidrar til et godt styrearbeid. Dette er i samsvar med NUES' anbefalinger, jf. «*Samlet bør styret representere et mangfold med hensyn til bakgrunn og kompetanse for å bidra til godt styrearbeid.*» Mangfold i et styre kan gi bedre beslutninger fordi et mangfoldig styre kan bidra med ulike synsvinkler og erfaringer. Et mangfoldig styre kan bidra med økt innovasjon, og det kan styrke troverdighet og omdømme, både internt i en organisasjon og utad. Det kan i tillegg sende positive signaler utad fordi det signaliserer et inkluderende miljø. Alt dette er samlet med på å øke kvaliteten på styrets arbeid.

Idrettsstyret spiller en avgjørende rolle i å sikre at idrettens verdier, mangfold og verdifelleskap blir ivaretatt og fremmet. Dette oppnås gjennom en verdibasert ledelse, hvor styret aktivt arbeider for å fremme grunnleggende verdier som respekt, inkludering, rettferdighet og fellesskap. Disse verdiene gjenspeiles i beslutningene som styret vedtar. For å bygge et sterkt verdifelleskap, kan idrettsstyret tilrettelegge for arenaer for dialog og samarbeid, og sørge for opplæring og ressurser som øker bevisstheten om viktigheten av verdier, mangfold og inkludering blant alle medlemmer av idrettsbevegelsen.

Styret skal være mangfoldig sammensatt med hensyn til bakgrunn og kompetanse, og har samtidig et helhetlig ansvar for å sikre at idretten forblir en inkluderende og verdibasert arena som fremmer fellesskap og respekt for alle. Utvalget mener mangfoldaspektet ikke er til hinder for et redusert antall styremedlemmer. Utvalget har delt seg i et flertall og et mindretall når det gjelder antallet. Se punkt 3.4.5.

### Andre forventninger til sammensetningen

Utvalget har spurt idrettskretser og særforbund om hvilke forventninger de har til idrettsstyret. Diagrammet under (Figur 2) viser en oversikt over hva respondentene svarer som prioritet 1 og prioritet 2.

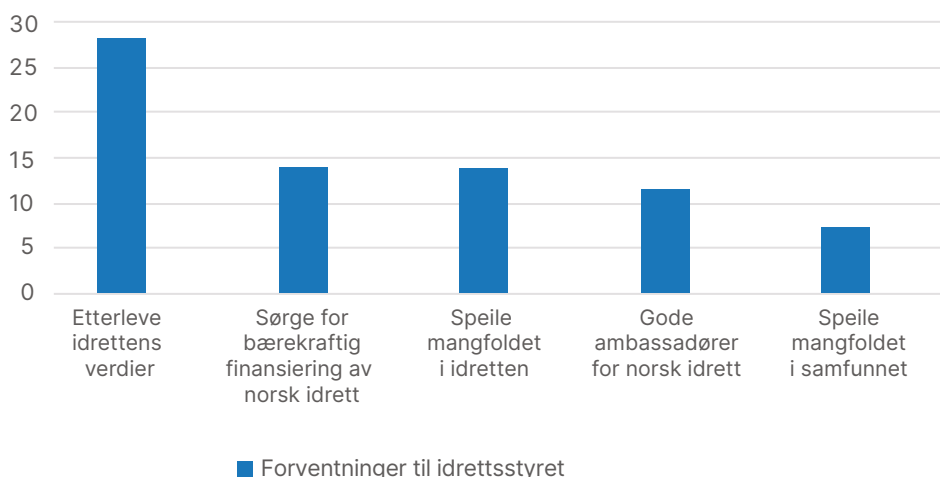
Utvalget påpeker at svaralternativene ikke dekker samme formål. To gjelder forventninger til styremedlemmer (speile mangfoldet i idretten og samfunnet), mens tre gjelder styrets utøvelse av vervet. Etterlevelse av idrettens verdier prioriteres høyest, noe utvalget ikke er overrasket over, da verdiene er sentrale og styret er viktige ambassadører.

Når det gjelder bærekraftig finansiering av norsk idrett, er meningene delte. 17 respondenter prioriterer dette lavt, mens 14 prioriterer det høyt. Utvalget er overrasket over den lave prioriteringen, da idrettstinget i 2021 og 2023 vedtok å styrke idrettens økonomiske rammevilkår. Utvalget mener finansiering er en sentral oppgave for styret.

Kommentarer fra respondentene viser forventninger om at styret følger opp vedtak og strategier fra idrettstinget, bidrar til vekst i norsk idrett, og jobber for idrettens beste. Styret skal være en god serviceorganisasjon, handlekraftig og rådgivende. Det er viktig å involvere de mindre særforbundene og sikre at alle blir sett og hørt. Kommentarene er mange og varierte, så utvalget har ikke kunnet trekke klare slutninger fra dem.

Figur 2:

### Forventninger til idrettsstyret – høyeste prioritet



### 3.4.5 Utvalgets oppsummering og konklusjon

Et samlet utvalg mener at det er nødvendig å redusere antall styremedlemmer. Når det gjelder antallet, har utvalget som nevnt delt seg i et flertall og et mindretall, som hver gir sin egen oppsummering og konklusjon.

#### Flertallets vurdering:

Som det fremgår ovenfor i punkt 3.4.2, har informantene pekt på en rekke utfordringer med størrelsen på idrettsstyret. Dette er sammenfallende med det de to utvalgene i Norges Skiforbund og Norges Motorsportforbund viser til. Det er også de samme utfordringene som forskning på effektive ledergrupper viser til. Se punkt 3.4.1 og 3.4.3 ovenfor. Informantene har vært tydelige på at idrettsstyrets størrelse må reduseres, og konklusjonen i de to utvalgsrapportene var en anbefaling om en relativt stor reduksjon i antallet styremedlemmer i begge særforbundene. Som nevnt konkluderer forskningen det er referert til ovenfor med at en effektiv ledergruppe bør ha 5-7 medlemmer. Dersom antallet skal være større enn dette vil det gå på bekostning av effektiviteten og styringsdyktigheten.

Når flertallet har vurdert størrelsen på idrettsstyret, har flertallet i sin vurdering tatt utgangspunkt i de anbefalingene som utvalget gir til hvordan idrettsstyret kan bli mer effektivt og styringsdyktig. Det handler blant annet om at de ulike rollene i styret må tydeliggjøres, oppgaver må prioriteres, fokus

må rettes inn mot strategisk arbeid, og inn mot den kollektive primæroppgaven som medlem av styret fremfor den enkeltes representasjonsrolle.

Det er på det rene at et mindre styre vil redusere tid og ressurser knyttet til løpende oppdatering og deling av informasjon. Det styrker muligheten for at et kollegium kan fungere som et reelt team. Spørsmål om kapasitet og kompetanse må ses i sammenheng med forståelsen av styrets rolle og oppgaver. Styret behandler et stort og økende antall saker, der styrets medlemmer nedlegger en betydelig innsats i saksforberedelser. Gjennom en tydeligere prioritering av saker som har prinsipiell og strategisk karakter vil sakstilfanget begrenses. Saksforberedelse kan i større grad trekke på fagekspertise i administrasjonen.

Bruk av styremedlemmer i utvalg kan bidra til klarhet om roller både internt og eksternt og kan reduseres. En slik avklaring av styrets oppgaver og arbeidsmåte, og prioriteringer av sakstilfanget, vil også avlaste styreleder. En leder kan frikjøpes opptil 100 prosent. Tiden skal deles mellom representasjon ute i organisasjonen, forberedelse til og gjennomføring av styrets oppgaver. Et mindre og mer effektivt styre kan gi styreleder mer tid sammen med daglig leder til forberedelse av styresaker, representasjonsoppgaver og oppfølging overfor myndigheter og media. For øvrige medlemmer av styret blir det enklere å kombinere verv med jobb. Det åpner for at flere kan påta seg slike verv. Samtidig skapes mer rom for forpliktende forberedelse og deltakelse i behandling av saker.

Når det gjelder representasjon, vil som nevnt et mindre og mer effektivt styre kunne frigjøre mer tid for styreleder til representasjon. Det bør fra de enkelte styremedlemmenes side også være mer fokus på å prioritere styremedlemrollen fremfor representasjonsrollen. I tillegg er det i dag en uutnyttet ressurs knyttet til kontaktpunktrollen overfor særforbund og idrettskretser. Det er i dag bare 8 av 15 styremedlemmer som er gitt et ansvar for å representere overfor særforbund og idrettskretser. Presidentskapet er unntatt fordi det *«er særlig viktig at de rendyrker en overordnet rolle»*, og flertallet mener at en slik begrunnelse bidrar til å sementere oppfatningen av et indre hierarki i styret. Også styremedlemmer som ikke er valgt av idrettstinget er unntatt. Det omfatter blant annet utøverrepresentanten og IOC-

medlemmene. Dette er begrunnet med at de ikke er valgt på idrettstinget og *«har hver for seg en særskilt funksjon i styret»*. Dette antyder at disse styremedlemmene har en annen rolle enn øvrige styremedlemmer og ikke er sidestilt med disse, noe flertallet mener er uheldig. Kontaktpunktrollen med særforbund og idrettskretser må derfor fordeles på samtlige styremedlemmer. Dette vil gi avlastning til styrelederen og de styremedlemmer som i dag har kontaktpunktansvar, og økt kapasitet for kjerneoppgaver.

Det er pekt på at representasjon gjør idrettsstyret synlig for organisasjonen. Flertallet vil understreke at styret primært er og bør være synlig gjennom styrets beslutninger, ved at de prioriterer og vedtar saker som har stor prinsipiell betydning for NIF og at de får gjennomslag for saker som er viktige for idretten.

Når det gjelder mangfold, vil flertallet understreke at et effektivt og styringsdyktig styre selvsagt skal være *mangfoldig sammensatt med hensyn til bakgrunn og kompetanse*. Mangfold i et styre kan som nevnt gi bedre beslutninger fordi et mangfoldig styre kan bidra med ulike synsvinkler og erfaringer. Dette er imidlertid noe annet enn anbefalingen i NIFs lov § 3-4 om at idrettsstyrets *sammensetning bør speile mangfoldet i organisasjonen*. Denne bestemmelsen reiser flere spørsmål, blant annet hvordan idrettsstyrets *sammensetning* i praksis skal kunne speile mangfoldet i en så stor og kompleks organisasjon. Det er i så fall et spørsmål om hvor stort idrettsstyret må være for å anses mangfoldig nok til å være sammensatt i samsvar med lovens anbefaling. Det er også et paradoks at flere respondenter prioriterer dette lavt når det er en lovhemlet anbefaling, og det er uklart hvordan denne anbefalingen skal forstås i sammenheng med Idrettens langtidspan 2023-2027. Der heter det at NIFs valgte ledelse skal speile *mangfoldet i samfunnet*.

Som nevnt spiller idrettsstyret en avgjørende rolle i å sikre at idrettens verdier, mangfold og verdifelleskap blir ivaretatt og fremmet. Dette oppnås gjennom en verdibasert ledelse, hvor styret aktivt arbeider for å fremme grunnleggende verdier som respekt, inkludering, rettferdighet og fellesskap. Disse verdiene gjenspeiles blant annet i beslutningene som styret vedtar. Det er dette som etter flertallets oppfatning er kjernen i styrets ansvar for mangfold.



Styret skal med andre ord være mangfoldig sammensatt med hensyn til bakgrunn og kompetanse, og har samtidig et helhetlig ansvar for å sikre at idretten forblir en inkluderende og verdibasert arena som fremmer fellesskap og respekt for alle.

#### *Flertallets konklusjon og anbefaling*

Flertallet anbefaler at antall valgte styremedlemmer i styret reduseres til 7, og mener det er nødvendig for å bidra til et effektivt og styringsdyktig styre. En mindre reduksjon enn dette vil, slik flertallet oppfatter det, gi en helt marginal effekt, og vil ikke svare opp de utfordringene som informantene har adressert i intervjuene.

7 valgte styremedlemmer vil, slik flertallet vurderer det, være tilstrekkelig til at idrettsstyret har en sammensetning som ivaretar NIFs interesser og NIFs behov for kompetanse og mangfold og representasjon, samtidig som det vil fungere som et effektivt og styringsdyktig team. Idrettsstyret har som nevnt en stor og kompetent administrasjon å lene seg på, og flertallet mener at det på bestemte fagområder ikke er nødvendig med spesialkompetanse i idrettsstyret.

Styret bør imidlertid ikke være færre enn 7 valgte medlemmer fordi det også er idrettsstyremedlemmer som ikke er tingvalgte, og de tingvalgte styremedlemmene bør utgjøre et klart flertall.

#### Mindretallets vurdering

(Marcela Montserrat Fonseca Bustos, Emilie Zakariassen Hansen og Adrian Stinessen Haugen)

#### *Innledning*

Utvalgets mindretall mener at 9 tingvalgte styremedlemmer er et minimum for å kunne være et styringsdyktig styre for hele organisasjonen, og samtidig følge NIFs lov § 3-4 om at styret skal representere mangfoldet i organisasjonen.

#### *Styret for hele organisasjonen*

Idrettsstyret er et beslutningsorgan som skal fatte beslutninger for hele norsk idrett, en kompleks demokratisk organisasjon som kjennetegnes av grasrotaktivitet så vel som ulike ansvarsområder både nasjonalt og internasjonalt. Norsk idretts visjon er «Idrettsglede for alle», og bunnlinja kan sies å være idrettsglede. I norsk idrett er det en sterk tradisjon for nærhet i organisasjonen fra topp- til grasrotnivå, og for egenverdien av det å være en demokratisk bevegelse.

#### *Gjenspeile mangfoldet i norsk idrett*

For å gjenspeile mangfoldet i norsk idrett, stiller NIFs lov § 3-4 krav til antall, kjønn, alder og til å representere de olympiske idrettene. Mangfold ellers sikres gjennom valgkomiteens arbeid og valg på idrettstinget. Ledelsen i norsk idrett har i lang tid vært, og er, svært homogen. Ved å ha flere tingvalgte styremedlemmer å spille på, kan norsk idrett strekke seg mot lovens intensjon om å gjenspeile mangfoldet i medlemsmassen.



Foto: NM-veka, NIF

### Kompetanser i styret

Utvalget har pekt på nødvendig kompetanse for styremedlemmer i idrettsstyret. Utvalgets mindretall mener i tillegg at det er viktig å sikre nødvendig erfaringskompetanse der avgjørelsene tas i norsk idrett, og at antall tingvalgte styremedlemmer er avgjørende for å sikre variert erfaringskompetanse på toppen av nødvendig styrekompetanse. Hvis antallet styremedlemmer blir for lavt, kan det bli utfordrende å finne kandidater som samlet dekker alle nødvendige kompetanseområder.

*Organisasjoner det er naturlig å sammenligne seg med*  
Organisasjoner som mindretallet mener det er naturlig å sammenligne seg med, har større styrer; Røde Kors har 18 styremedlemmer, Den norske turistforening har 12 styremedlemmer, og Frivillighet Norge har 10 styremedlemmer.

Mindretallet ønsker også å vise til rapporter fra Norges Skiforbund (NSF) og Norges Motorsportforbund (NMF), se punkt 3.2.3. Etter det mindretallet kjenner til, er flere av anbefalingene fulgt opp i etterkant av rapporten fra NSF, men det er foreløpig ikke gjennomført en reduksjon av styret. NMF har derimot redusert styre, og forbundet skal, etter det mindretallet kjenner til, gjennomføre en evaluering av dette tidlig i 2025. Mindretallsinnstillingen mener NIF bør avvente denne evalueringen før man foreslår å redusere idrettsstyret kraftig.

### Representasjon

Idrettsstyret skal representere norsk idrett opp mot nasjonale, regionale og lokale myndigheter, samt sivilsamfunnet i Norge.

Idrettsstyret skal representere norsk idrett på nordisk, europeisk og internasjonalt nivå som nasjonal olympisk komité, nasjonal paralympisk komité og som idrettsforbund.

Det er en kultur for, og derfor en forventning om, representasjon fra idrettsstyret hos særforbund og idrettskretser på ting/årsmøter, og også ved spesielle anledninger. Det er også et ønske om representasjon fra idrettsstyret fra hele idretts-

organisasjonen ved spesielle anledninger. Det er de tingvalgte styremedlemmene som utfører disse oppgavene. Det krever et tilstrekkelig antall tingvalgte styremedlemmer til å gjennomføre denne representasjonen.

### Ung representasjon

Utvalgets mindretall mener at vi må sikre minst 2 unge representanter. Som Norges største barne- og ungdomsorganisasjon, er det et riktig og viktig signal å sende, internt og eksternt, å sikre minst 2 unge representanter i idrettsstyret. Dette også for å sikre et representativt styre for en organisasjon der gjennomsnittsalderen for medlemskap er 30,8 år, og median for medlemskap er estimert til 26/27 år.<sup>28</sup> Med en slik fordeling av medlemskap bør organisasjonen sikre at minst 2 styremedlemmer er under 26 år.

Norsk idrett består av veldig mange unge mennesker som har opparbeidet seg betydelig erfaring, utdanning og kompetanse på alle nivåer i norsk idrett. Disse vil være en svært viktig ressurs inn i idrettsstyret og er kompetente til å tre direkte inn i rollen.

Se mindretallets anbefaling om å sikre minst 2 unge representanter i punkt 6.3 nedenfor.

### Mindretallets konklusjon og anbefaling

Basert på aspektene ovenfor, mener mindretallet at 9 tingvalgte styremedlemmer er et minimum. Dette sikrer at idrettsstyret både ivaretar aspektene som er beskrevet ovenfor, samtidig som det er effektivt og styringsdyktig.

#### Utvalgets anbefalinger:

- Utvalget anbefaler at antall valgte styremedlemmer reduseres. Flertallet anbefaler at idrettstinget velger 7 styremedlemmer. Mindretallet anbefaler at idrettstinget velger minst 9 styremedlemmer.
- Utvalget anbefaler at det stilles krav til at styreleder og nestleder er av ulikt kjønn.

<sup>28</sup> Tall hentet fra NIF Digital

# 4. Andre forhold knyttet til idrettsstyret

## 4.1 Innledning

I henhold til mandatet skal utvalget også vurdere følgende:

- Begrensninger for antall valgperioder for idrettsstyret
- Alternierende valgordning til idrettsstyret og frekvens for valg

Utvalget har i tillegg vurdert og tatt stilling til om det bør settes en øvre aldersgrense, se punkt 4.3, og har gjort en vurdering av idrettsstyremedlemmer som ikke velges av idrettstinget, se punkt 4.6.

## 4.2 Begrensninger for antall valgperioder

### 4.2.1 Innledning

NIFs lov inneholder ingen begrensning for antall valgperioder. Idrettsstyret besluttet i møte 18.-19. januar 2023 å foreslå følgende lovendring til idrettstinget 2023; «Ingen kan velges til samme verv i Idrettsstyret for mer enn to sammenhengende valgperioder.» Som følge av at det til idrettstinget 2023 ble fremmet tre ulike forslag fra organisasjonen som hver for seg vedrørte premissfaktorer for godt styresett, valgte idrettsstyret ikke å fremme lovendringsforslaget, og i stedet å fremme forslaget om godt styresett i NIF, se punkt 1.4.1.

### 4.2.2 Andre organisasjoner

Danmarks Idrætsforbund har følgende begrensning for antall valgperioder:

«Bestyrelshverv, der besættes ved valg, jf. stk. 1, nr. 5-8, er underlagt tidsbegrensning, gældende for hver af de fire typer bestyrelsesposter, formand, næstformand, økonomiansvarlig og ordinær bestyrelsespost. Et bestyrelsesmedlem kan bestride en bestemt type bestyrelsespost i sammenlagt 12 år, hvorefter bestyrelses-

medlemmet skal fratræde. Den pågældende person kan efterfølgende bestride en eller flere andre typer bestyrelsesposter på samme betingelser og med samme tidsbegrensning på sammenlagt 12 år.»

Riksidrottsförbundet har ingen begrensninger.

IOC har begrensninger i valgperiodene, jf. Det olympiske charter artikkel 19 pkt. 2:

“(..) 2.2 The duration of the terms of office of the Vice-Presidents and of the ten other members of the IOC Executive Board is four years. A member may serve for a maximum of two successive terms on the IOC Executive Board, regardless of the capacity in which he has been elected.

2.3 In the case of a member having completed two successive terms of office pursuant to Rule 19.2.2 above, he may be elected again as a member of the IOC Executive Board after a minimum period of two years. This does not apply to the election for the office of President, for which there is no waiting period (..).”

IPC har også begrensninger for antall valgperioder, jf. IPC Constitution artikkel 39:

“39.2 Subject to Article 39.3, a person may serve as a Governing Board member for no more than three terms (consecutive or otherwise, and including any part terms served).

39.3 If a person's election as President follows one or more terms on the Governing Board in another capacity, that person may serve as President for up to three terms (consecutive or otherwise, and including any part terms served).”

#### 4.2.3 Utvalgets vurderinger og konklusjon

For å være et godt styremedlem vil kompetanse og personlige egenskaper alltid være det viktigste. Samtidig er det nødvendig at det skjer noe fornyelse i idrettsstyret. Dette mener utvalget i dag blir ivarettatt på en god måte gjennom valgkomiteens arbeid og den demokratiske valgprosessen. Dette underbygges av tilbakemeldingene fra informantene.

I den internasjonale strategien som ble vedtatt på det ekstraordinære idrettstinget 2021, ble det imidlertid vedtatt at norsk idrett vil arbeide for å: *"Fremme forslag om krav til begrensninger i antall og lengde på valgperioder i internasjonale verv og åremål i lederstillinger i idretten."*

Et flertall av respondentene har i spørreundersøkelsen svart at det bør være en begrensning på antall år en person kan være styremedlem, og blant dette flertallet har et flertall ment at denne bør være på maksimalt 8 år. Spørsmålene var stilt som to alternativer; enten 4 eller 8 år. Noen av respondentene har i fritekstfeltet gitt uttrykk for at de ønsker en grense på 12 år.

Respondentene utgjør valgforsamlingen i NIF. Selv uten en formalisert begrensning, vil valgforsamlingen stå helt fritt til ikke å støtte innstillingen fra valgkomiteen eller benkeforslag, dersom forsamlingen mener det er kandidater som har sittet tilstrekkelig lenge i idrettsstyret. Utvalget har imidlertid konkludert med at det bør settes en tidsramme. Selv om fornyelse av idrettsstyremedlemmer i dag ivaretas på en god måte gjennom demokratiske valgprosesser, bør regelverket inneholde skranker også for tider der dette kan bli utfordret. Når idrettstinget har vedtatt at man internasjonalt skal arbeide for slike grenser, bør man sørge for å ha etablert begrensninger også nasjonalt. En formell begrensning kan forbedre styring og mangfold ved å sikre at styret får nye perspektiver og ideer, noe som kan føre til mer innovativ og effektiv

styring. Det reduserer risikoen for maktkonsentrasjon. I tillegg kan regelmessige utskiftninger i styret øke ansvarligheten, ettersom nye medlemmer kan bringe med seg en ny vurdering av tidligere beslutninger og strategier. Nye styremedlemmer kan bringe med seg ny energi og engasjement, noe som kan være positivt for organisasjonens utvikling. Utskiftninger kan gjøre det lettere for styret å tilpasse seg endringer i omgivelsene, da nye medlemmer kan ha oppdatert kunnskap og erfaring.

Ulempene ved å etablere formelle begrensninger kan være tap av kontinuitet og erfaring. Styremedlemmer med lang fartstid kan ha verdifull innsikt og forståelse av organisasjonen. Dette kan føre til en periode med tilpasning for nye medlemmer, som må bruke tid på å sette seg inn i organisasjonens dynamikk og pågående prosjekter. En annen ulempe kan være redusert stabilitet i styret. Hyppige endringer kan skape usikkerhet og forstyrrelser, noe som kan påvirke beslutningsprosesser og langsiktige strategier negativt. Det kan være utfordrende å finne kvalifiserte kandidater til å erstatte erfarne styremedlemmer. Utvalget mener imidlertid at disse ulempene vil bli vesentlig redusert dersom man setter begrensningen til en anbefaling på inntil 2 sammenhengende valgperioder og en formell begrensning på inntil 3 sammenhengende valgperioder. Når utvalget foreslår at det settes en formell begrensning nasjonalt, er det naturlig at den internasjonale strategien inngår som en del av diskusjonen.

#### Utvalgets anbefaling:

- Utvalget anbefaler at det settes følgende begrensning for antall valgperioder for medlemmer av idrettsstyret; Ingen bør velges for mer enn 2 sammenhengende valgperioder og det settes en formell begrensning på inntil 3 sammenhengende valgperioder.

### 4.3 Aldersbegrensning

#### 4.3.1 Innledning

NIFs lov inneholder ingen øvre aldersgrense. Det samme gjelder for Riksidrottsförbundet. Derimot har Danmarks Idrætsforbund følgende aldersgrense; «Medlemmer af de i § 8, nr. 3-10, nævnte organer udtræder ved førstkommende årsmøde efter, at de pågældende er fyldt 70 år.» IOC har en aldersgrense på 70 år, mens IPC ikke har noen tilsvarende begrensning.

#### 4.3.2 Utvalgets vurderinger og konklusjon

Internasjonalt er det en utfordring at det ikke alltid skjer tilstrekkelig fornyelse i styrer i enkelte organisasjoner. Det er en kjent sak at makt kan korrumpere. Utvalget ser ikke dette som et stort problem i NIF, ettersom det over tid har vært store utskiftninger i idrettsstyret. For eksempel har en idrettspresident i nyere tid aldri sittet lenger enn 4 år.

Utvalget har vurdert om det bør foreslås en 70-årsgrense slik IOC har, eventuelt kun for styrelederen. Utvalget ser imidlertid ikke at det prinsipielt bør være noen forskjell på styrelederen og øvrige styremedlemmer, og mener det ikke vil være riktig å operere med ulike alderskrav til de enkelte styrevervene. Alder er en relativ størrelse og vil for den enkelte kunne arte seg veldig forskjellig. Pensjonsreformen vil dessuten kunne medføre at folk må forventes å jobbe til de er over 70 år. I dette perspektivet kan en begrensning for et tillitsverv fremstå som umusikalsk.

Samtidig erkjenner utvalget at NIF er Norges største barne- og ungdomsorganisasjon, og det er viktig med aldersmessig fordeling. Dette er fremhevet i valgkomiteens instruks. Dette trenger imidlertid ikke å bety at en person automatisk må fratruke når vedkommende har nådd en bestemt alder. Snarere burde det være et krav til at styrets snittalder ikke er for høy. Utvalget mener man bør ha tillit til valgkomiteen, og til valgforsamlingen om at dette ivaretas i forbindelse med valget. Utvalget finner det ikke riktig å sette en absolutt aldersgrense. Dette støttes av respondentene, der et flertall i spørreundersøkelsen ikke ønsker noen aldersbegrensning. Blant de som ønsker en aldersbegrensning er det for øvrig en spredning fra 65 til 75 år, og antall svar er derfor ikke tilstrekkelig til at det gis et entydig bilde på hva en aldersgrense i så fall bør være.

#### Utvalgets anbefaling:

- Utvalget anbefaler ingen aldersbegrensning for å være valgbar til idrettsstyret, men at en vurdering av alder tas inn i valgkomiteens instruks.

### 4.4 Alternerende valgordning

#### 4.4.1 Innledning

Alternerende valgordning ble vedtatt på idrettstinget 2019. Det er i begrunnelsen vist til at dette var en anbefaling fra et moderniseringsprosjekt i NIF.

#### 4.4.2 Andre organisasjoner

I Danmarks Idrætsforbund avholdes årlige årsmøter, med alternerende valgordning: «I ulige år vælges formand, en økonomiansvarlig, tre medlemmer til bestyrelsen og en intern revisor. I lige år vælges to næstformænd, tre medlemmer til bestyrelsen og en intern revisor.»

I Riksidrottsförbundet er det «Stämman» hvert annet år, med alternerende valgordning for halvparten av styremedlemmene. Styreleder velges imidlertid hver gang.

#### 4.4.3 Utvalgets vurderinger og konklusjon

Formålet med ordningen om alternerende valgordning var å skape fornyelse og samtidig sikre kontinuitet. Flere organisasjonsledd i NIF har praktisert dette og har god erfaring med det fra egen organisasjon. Mange informanter har vist til at de mente ideen var god for å sikre kontinuitet.

Utfordringene med alternerende valgordning for idrettsstyret synes imidlertid å være flere enn fordelene, og utvalget mener det har avtegnert seg et klart bilde av at valgordningen ikke har fungert optimalt. Dette skyldes, slik utvalget oppfatter informantene, ulike forhold.

Halvparten av styret blir valgt inn midt i langtidsbudsjett- og langtidsplanperioden, og man oppnår ikke den kontinuiteten man tenkte var ønskelig og hensiktsmessig. Det kan være krevende å komme inn i en periode der øvrige styremedlemmer har jobbet mye med strategier, og det er en fare for at det kan dannes fraksjoner i styret. Å bygge et nytt



lag er vanskeligere når halvparten kan bli skiftet ut etter 2 år. Hvis styret fungerer godt, kan det være krevende dersom flere kan skiftes ut etter kun 2 år. Den interne dynamikken i styret kan dessuten bli en utfordring når bare en liten gruppe skiftes ut, og det kan oppstå en følelse av å rykke tilbake til start når det kommer nye inn. For de nye kan det være vanskelig å komme inn i en allerede etablert dynamikk. Videre er det utfordrende at man ikke velges som ett ansvarlig styre, og at det ikke er noen mulighet til å skifte ut alle dersom organisasjonen ikke er fornøyd med styret samlet sett. Så lenge valgperioden er på 4 år, er halvparten ikke på valg, og alternerende valgordning gir derfor ingen mulighet til å skifte ut noen etter 2 år, slik noen informanter synes å ha oppfattet ordningen.

Det er stort fokus på valg til idrettsstyret. Valgkampen starter tidligere og tidligere, og man avventer ikke lenger valgkomiteens innstilling. Organisasjonen, og til dels sakene, kan raskt bli preget av at det er valgkamp hele tiden når det er valg hvert annet år. Informanter har beskrevet det som en konstant valgkamp, at det tar fokus fra selve styrearbeidet. Dette påvirker både styremedlemmer som er på valg, og de som ikke er på valg. Sittende styremedlemmer som ønsker gjenvalg, kan ønske å vise at de bidrar, og fokus kan da bli på feil saker. Som i idretten for øvrig er det stort engasjement hos tillitsvalgte, og det er lett å tenke seg at styremedlemmer som ønsker å sette fotavtrykk og vise at man forsvarer plassen man har fått, vil rette fokus inn på å vise at man har levert og at man fortjener den tilliten man har fått av organisasjonen. Slik utvalget har påpekt tidligere, er det generelt uheldig for styrearbeidet dersom det blir viktig å synes individuelt fremfor kollektivt, og da gjerne i enkeltsaker.

Med alle kriteriene som må oppfylles for idrettsstyret, har informanter vist til at det kan være mer utfordrende med alternerende valgordning. Det har i tillegg vært vist til at valgkomiteen kan bli litt

låst med alle kriteriene når kun halvparten er på valg, og at det kan gjøre det vanskelig å vurdere kvalifikasjonskravene til et samlet styre. For valgkomiteen er det mer arbeidskrevende med alternerende valgordning for styret. Med unntak av etisk råd, er alle tingvalgte utvalg på valg på hvert ting, slik at arbeidsbelastningen samlet sett blir stor i løpet av valgkomiteens fireårige valgperiode. For tingperioden 2023-2025 og 2025-2027 skal valgkomiteen finne kandidater til hhv. 54 og 48 verv. Det er også nevnt fra informanter at det kan være at valg annethvert år vil kunne ha en negativ påvirkning på rekrutteringen av kompetente styremedlemmer.

Til tross for at ordningen kun har virket siden 2021, mener utvalget at ordningen ikke synes å fungere etter hensikten, og at den bør avvikles. Det vises dessuten til innstillingen fra NIFs valgkomité til idrettstinget 2023 der følgende fremgår: «*Det har under valgkomiteens arbeid kommet fram at den valgordningen NIF har i dag, med valg hvert annet år ikke fungerer optimalt.*»

Tilbakemeldingene på alternerende valgordning er gjennomgående negative fra informantene som har møtt i utvalget. Samtidig er det et stort flertall blant respondentene som ønsker at ordningen skal opprettholdes, og det er i svarene særlig vist til behovet for kontinuitet. Utvalget oppfatter at informantene som har møtt i utvalget har hatt konkret erfaring med ordningen innenfra, mens respondentene i all hovedsak vurderer styret utenfra. Utvalget viser til at det ikke er nødvendig med alternerende valgordning for å sikre kontinuitet i styret. Som nevnt utgjør respondentene valgforsamlingen på tinget, og kontinuitet kan, slik informanter har pekt på, oppnås ved at styremedlemmer innstilles, og gjenvelges av valgforsamlingen på idrettstinget.

#### Utvalgets anbefaling:

- Utvalget anbefaler at ordningen med alternerende valgordninger opphører.

## 4.5 Frekvens for valg

### 4.5.1 Innledning

Alle styremedlemmer velges for en periode på 4 år. For at et styremedlem skal kunne byttes ut i løpet av denne perioden, må det fremmes et forslag til idrettstinget om at vedkommendes styreplass skal bli gjenstand for nyvalg, og idrettstinget må godkjenne dette.<sup>29</sup>

### 4.5.2 Andre organisasjoner

I Danmarks Idrætsforbund velges alle styremedlemmer for 2 år, mens varamedlemmene velges for 1 år. I Riksidrottsförbundet velges styreleder for 2 år og de øvrige styremedlemmene for 4 år.

### 4.5.3 Utvalgets vurderinger og konklusjon

Utvalget har merket seg at NUES ikke anbefaler lengre valgperioder enn 2 år. Informanter har vist til at 4 år er for lenge dersom styremedlemmet ikke fungerer, og at det ikke er nødvendig med en fireårig valgperiode for de styremedlemmer som fungerer, ettersom de i så fall vil bli innstilt og gjenvalgt.

Som nevnt mener utvalget at fokuset knyttet til valg av nye styremedlemmer i NIF er for stort, og anbefaler derfor ikke alternerende valgordning. Av samme grunn mener utvalget at idrettsstyret fortsatt bør velges for en periode på 4 år. Et stort flertall av respondentene er av samme oppfatning, selv om noen informanter også har foreslått 3 år som en mulig valgperiode. Ved valg hvert 4. år vil perioden sammenfalle med idrettens langtidsplan og langtidsbudsjett. En fireårig periode vil dessuten gi idrettsstyret nødvendig arbeidsro i perioden. For å oppnå dette, bør frekvensen på idrettstingene utvides slik at den sammenfaller med valgperioden, altså fra 2 til 4 år.

Ved å gjeninnføre en fireårig idrettstingperiode vil betydningen av NIFs ledermøter få fornyet aktualitet. På NIFs ledermøte møter idrettsstyret og lederne i idrettskretsene og særforbundene med stemmerett. NIFs ledermøte ble i 2023 gitt mer formell beslutningsmyndighet. Etter NIFs lov § 3-6 behandler ledermøtet nå idrettsstyrets årsberetninger og godkjenner de avsluttede og reviderte regnskaper for NIF, samt behandler revisors beretning og kontrollutvalgets beretning. Samtidig ble det etablert en stemmerettsfordeling

<sup>29</sup> Uttalelse fra NIFs lovutvalg 29/06

i NIFs lov § 3-6 (2) b) der «Representanter for idrettskretser og særforbund møter med det antall stemmer som tilsvarer representasjon til Idrettstinget.» Utvalget mener at et noe utvidet mandat for NIFs ledermøte vil kunne avbøte utfordringene ved å gjeninnføre en fireårig idrettstingperiode. Ledermøtet vil kunne tre inn i en enda mer formell styringsposisjon i de tre mellomliggende årene, og det kan være aktuelt å utvide ledermøtets myndighet til å omfatte suppleringsvalg til tingvalgte utvalg dersom medlemmer trekker seg eller faller fra i tingperioden, valg av NIFs valgkomité, valg av en redaksjonskomité, endringer i NIFs regelverk, og opptak av nye særforbund mv. Ved et eventuelt utvidet myndighetsområde bør det samtidig etableres for eksempel frister for tilgjengeliggjøring av dokumenter som man har på idrettstingene, slik at organisasjonen er godt forberedt på det som skal behandles på ledermøtet. Et alternativ til å utvide myndighetsområdet, er å beholde NIFs ledermøte slik det er i dag med et begrenset mandat og i stedet innkalle til digitale ekstraordinære idrettsting ved behov.

Utvalget har vurdert representantskapsmodellen opp mot den ordningen som NIF i dag har med ledermøter. Representantskap er et organ som kan ha varierende oppgaver, valgordninger og lovregulering. Noen steder er representantskap ensbetydende med årsmøter/generalforsamlinger, mens det andre steder er et organ som ligger over et styre og er høyeste myndighet mellom årsmøtene/generalforsamlingen. Utvalget oppfatter at dagens ledermøte, gjennom de endringer som ble gjort i 2023, i form og innhold ligner på en representantskapsmodell. Det bør være en løpende vurdering av om ledermøtets formelle myndighet skal utvides utover det som ble vedtatt i 2023 når man får mer erfaring med virkningen av dette vedtaket.

#### Utvalgets anbefalinger:

- Utvalget anbefaler at fireårig tingperiode gjenetableres, og at styremedlemmer velges for 4 år.
- Utvalget anbefaler at idrettsstyret, ved en gjenetablering av fireårig tingperiode, utreder en utvidet formell beslutningsmyndighet for NIFs ledermøte og etablerer formelle rammer som bidrar til gode prosesser på ledermøtet.

## 4.6 Idrettsstyremedlemmer som ikke velges av idrettstinget

### 4.6.1 Innledning

Idrettsstyret består av følgende:

«§ 4-2. Sammensetning. Vedtaksførhet

(1) Idrettsstyret består av:

- president,
- 1. og 2. visepresident,
- 8 styremedlemmer,
- IOC's representant(er) i Norge,
- norske styremedlemmer i IPC nominert av NIF,
- en representant for de ansatte i NIF-linjen valgt av og blant de ansatte. Vedkommende har personlig varamedlem,
- en representant for NIFs utøverkomité. Vedkommende har personlig varamedlem.»

Utvalget understreker at forventningen til rolleforståelsen, se punkt 3.3.2, er den samme for alle styremedlemmer, uavhengig av om de er valgt av idrettstinget eller tiltrer styret i henhold til NIFs lov § 4-2.

Det er påpekt at styremedlemmer som ikke er valgt av idrettstinget kan ha sin lojalitet et annet sted, og dermed fremme særinteresser, til forskjell fra de som velges av idrettstinget, spesielt IOC-medlemmene i Norge.

Som nasjonal olympisk komité, har NIF bestemte rettigheter og plikter i henhold til kapittel 4 i Det olympiske charteret. Formålet til en nasjonal olympisk komité er følgende:

«The mission of the NOCs is to develop, promote and protect the Olympic Movement in their respective countries, in accordance with the Olympic Charter.»

NIFs plikter inkluderer blant annet å iverksette tiltak mot diskriminering og vold i idretten, vedta og implementere World Anti-Doping Code, støtte tiltak knyttet til medisinsk behandling og utøvernes helse, delta i olympiske leker ved å sende utøvere og bevare sin autonomi mot politisk, juridisk, religiøst eller økonomisk press.

NIFs rettigheter inkluderer blant annet å sende utøvere til de olympiske leker, dra nytte av økonomisk bistand fra Olympic Solidarity, å formulere forslag til IOC angående charteret og den olympiske bevegelse, og gi sine meninger om arrangørkandidater for olympiske leker.

Utvalget mener det er en konstruert problemstilling at IOC-representanter har en avvikende lojalitet fra idrettsstyret. Verdiane charteret representerer, og som IOC-medlemmene i Norge skal fremme individuelt, og NIF som norsk nasjonal olympisk komité skal fremme som en organisasjon, er sammenfallende med de verdiane norsk idrett er fundert på. En undersøkelse fremlagt for idrettstinget 2023 viser at et tydelig flertall av respondentene (særforbund og idrettskretser) finner det uproblematisk at et IOC-medlem i Norge har plass i idrettsstyret. Informantene har pekt på at IOC-medlemmene bidrar med mangfold, kompetanse og nettverk. Det samme gjelder representanten for NIFs utøverkomité.<sup>30</sup>

Utvalget har vurdert om oppnevnte styremedlemmer bør ha en begrenset rolle, for eksempel slik at de kun har stemmerett i enkelte avgrensede saker. Det juridiske ansvaret som medlem av idrettsstyret innebærer imidlertid at alle styremedlemmer er ansvarlige på lik linje for alle beslutninger. Dette gjelder for alle styremedlemmer, enten de er valgt av idrettstinget eller ikke. IOC-medlemmene i Norge er ikke i en særstilling her. Som nevnt ovenfor, er det å ivareta helheten essensielt som medlem av idrettsstyret, noe som kan være krevende også for styremedlemmer valgt av idrettstinget, f.eks. dersom de har andre styreverv i et særforbund eller en idrettskrets.

Utvalget understreker at et flertall av styrets medlemmer alltid må velges av idrettstinget, selv om også de oppnevnte styremedlemmene er valgt i valgforsamlinger, enten det er de ansatte, utøvere, IPCs generalforsamling eller IOCs Session.

<sup>30</sup> Rapport – Samorganiseringen NIF-NOK

#### 4.6.2 Ansattrepresentant

I henhold til NIFs lov § 4-2 består idrettsstyret av «en representant for de ansatte i NIF-linjen valgt av og blant de ansatte. Vedkommende har personlig varamedlem». «NIF-linjen» er ikke definert i loven, men omfatter normalt NIF, idrettskretser, idrettsråd og idrettslag. Ifølge ordlyden kan derfor ansatte i for eksempel et idrettslag velges inn i idrettsstyret, men ikke ansatte i et særforbund.

Etter etablert praksis velges imidlertid ansattrepresentanten kun blant de som arbeider i NIFs sentralledd (herunder OLT) og idrettskretsene. Dette er ansatte som har NIF, og dermed idrettsstyret, som sin arbeidsgiver. Selv om idrettskretsene ikke har egne ansatte, har flere idrettskretser likevel lovregulert representasjonsrett for de som arbeider i idrettskretsen i egne kretsstyrene. Denne gruppen NIF-ansatte har dermed en form for dobbelt representasjon, både i sentralleddets styre og i eget kretsstyre. Utvalget tror denne dobbeltrepresentasjonen kan skape uklarhet om hva som faktisk ligger i rollen som henholdsvis ansattrepresentant i idrettsstyret og representant for de ansatte i kretsstyret. Til tross for at rollene tilsynelatende skulle være identiske, er det kun idrettsstyret som er arbeidsgiver og kretsstyret kan derfor ikke fatte beslutninger knyttet til arbeidsgiveransvaret over de som har sitt arbeidssted i idrettskretsen.

Ansattrepresentanter velges for å representere de ansatte og deres interesser. For å ivareta dette, forutsettes det etablerte mekanismer som sikrer at de ansattes syn på de ulike sakene som idrettsstyret skal behandle, blir hørt. Uten en slik forankring, vil det være ansattrepresentantens personlige oppfatning i den enkelte styresaken som gjør seg gjeldende.

Selv om ansattrepresentanten er valgt inn for å representere de ansatte, er ansattrepresentanten forpliktet til å ivareta NIFs interesser, på linje med de øvrige styremedlemmene. Rollen som ansattrepresentant kan derfor være krevende å forene med styrerollens krav til lojalitet til NIF, og ansattrepresentanten kan havne i press mellom NIFs interesser og de ansattes interesser. En av styrets

oppgaver er å føre tilsyn med den daglige ledelsen. Ansattrepresentanten møter i styret med fulle rettigheter. Daglig leder har kun tale- og forslagsrett.

Som beskrevet ovenfor i punkt 2.2.2, er det et særtrekk at idrettsstyret har en dobbelt funksjon som styre for NIFs sentralledd og som høyeste myndighet for hele paraplyorganisasjonen i tingperioden. De fleste beslutninger som idrettsstyret fatter, vedrører ikke NIF som arbeidsgiver. Likevel er det etter etablert praksis som nevnt kun ansatte som har NIF som arbeidsgiver som er gitt representasjon i idrettsstyret. Dette omfatter de som arbeider i idrettskretsene, men for eksempel ikke de som arbeider i særforbundene. Utvalget oppfatter dette som en svakhet ved modellen med ansattrepresentasjon i idrettsstyret.

Utvalget vil understreke at det eksisterer etablerte ordninger i henhold til arbeidsretten som sikrer de ansatte innflytelse hos arbeidsgiver. NIF har både verneombud og arbeidsmiljøutvalg (AMU), som begge har oppgaver etter arbeidsmiljøloven for å sikre et forsvarlig arbeidsmiljø. Både arbeidsgiver og arbeidstakere skal være representert i AMU. Begge disse funksjonene har rendyrkede oppgaver for å fremme de ansattes interesser uten det helhetsansvaret som påhviler en ansattrepresentant i idrettsstyret. Tilsvarende har NIFs daglige leder både møte- og forslagsrett i styremøter og kan, som øverste administrative leder for samtlige ansatte, representere de ansattes interesser inn i idrettsstyret på en helhetlig måte. Utvalget viser dessuten til at Danmarks Idrætsforbund ikke har noen ansattrepresentant, og at ansattrepresentanten i Riksidrottsförbundet har tale- og forslagsrett, men ikke stemmerett.

Utvalget registrerer at det er et stort flertall blant respondentene i spørreundersøkelsen som svarer at de ønsker å opprettholde ansattrepresentasjon i idrettsutstyret. Utvalget oppfatter at respondentene gir uttrykk for betydningen av at de ansatte har en stemme inn i sin egen arbeidsgivers styre. Utvalget er prinsipielt enig i dette. Samtidig er det vanskelig, basert på beskrivelsen som er gitt over, å forsvare at en enkelt ansattgruppe (NIF-linjen, som etter etablert praksis omfatter NIF-ansatte i

sentralleddet og idrettskretsene) skal ha en særposisjon i det organ som i tingperioden er høyeste myndighet i NIF forhold til alle øvrige ansatte i de ulike organisasjonsleddene i paraplyorganisasjonen.

Utvalget har derfor vurdert om andre alternativer enn dagens ordning kan være aktuelle:

- Å avgrense stemmeretten for ansattrepresentanten til saker tilknyttet arbeidsgiveransvaret: Dette fremstår imidlertid som krevende og anbefales ikke. Å foreta en avgrensning er i seg selv vanskelig, og styret er som nevnt ansvarlig for alle vedtak styret fatter, og det vil derfor ikke være riktig å gi den ansatte stemmerett, og ansvar, kun i enkelte saker.
- Å erstatte stemmeretten med tale- og forslagsrett, slik man har i Riksidrottsförbundet: En slik ordning fremstår, slik utvalget ser det, unødvendig når NIFs daglige leder allerede innehar slike rettigheter og selv vil kunne fylle denne funksjonen.
- Å utvide valgkretsen, slik at det kan velges ansattrepresentant fra alle de som er ansatt i norsk idrett, uavhengig av organisasjonsledd: En slik løsning bryter med prinsippet om at ansattrepresentanten skal fremme de ansattes interesser inn i arbeidsgivers styre. Idrettsstyret er som nevnt kun arbeidsgiver for en begrenset gruppe ansatte. I større konserner ser man en slik representasjonsrett også i konsernstyret, men NIF er ikke et konsern, og består av helt selvstendige juridiske enheter som ikke er «eid» av en overordnet juridisk enhet. Utvalget kan derfor ikke anbefale en slik løsning.

#### 4.6.3 Tillitsvalgte i IOC og IPC med styreplass i idrettsstyret

##### Innledning

Som nevnt i punkt 4.6.1 har enkelte tillitsvalgte i IOC og IPC styreplass i idrettsstyret. Dette omfatter IOC-medlemmer i Norge og styremedlemmer i IPC som er nominert av NIF.

##### IOC-medlemmer i Norge

NIF, som nasjonal olympisk komité, er i henhold til Det olympiske charteret forpliktet til å inkludere «all IOC members in their country» i idrettsstyret. Det er i dag 2 norske IOC-medlemmer som har plass i idrettsstyret.

IOC-medlemmer er noe annet enn medlemmer av IOCs styre. IOC-medlemmer velges på IOCs Session, og trenger ikke å være nominert av NIF for å bli IOC-medlem. Etter Det olympiske charter kan det maksimalt være 115 IOC-medlemmer, og av disse skal inntil 15 være utøvere. Blant IOC-medlemmene er det personer som sitter i IOCs utøverkomité og som IOCs Session har valgt som IOC-medlemmer. Det er i tillegg representanter fra IOCs utøverkomité i IOCs styre, men dette gir i seg selv ingen styreplass i idrettsstyret. Norske medlemmer i IOCs utøverkomité vil derfor ikke ha styreplass i idrettsstyret, med mindre de velges som IOC-medlemmer av IOCs Session, og da er det som IOC-medlem de deltar i idrettsstyret, ikke som representant fra IOCs utøverkomité.

##### Norske styremedlemmer i IPC nominert av NIF

Etter NIFs lov skal idrettsstyret bestå av «norske styremedlemmer i IPC nominert av NIF» Bestemmelsen ble tatt inn på idrettstinget 2021 i sak 17.18 med følgende begrunnelse:

*«IPCs Handbook, kapittel 2 (Obligations), punkt 2.1.6: «All IPC members have the obligation to [...] Include all IPC Governing Board member elected by the IPC General Assembly in the board of the respective IPC Member that has submitted the nomination, in the form that this member considers most appropriate». (...) For å sidestille norske IOC-medlemmer og norske IPC styremedlemmer, anses det riktig at et eventuelt styremedlem i IPC inngår som ordinært styremedlem med fulle rettigheter i Idrettsstyret».*

Som det fremgår, er bakgrunnen for bestemmelsen å gi styremedlemmer i IPC som er valgt av IPCs General Assembly plass i idrettsstyret forutsatt at de er nominert av NIF. Når det gjelder IPCs utøverkomité, sitter både leder og nestleder av komiteen i IPCs styre, men disse er ikke valgt av IPCs General Assembly. Det er dermed uklart om en eventuell norsk leder eller nestleder av IPCs utøverkomité vil ha styreplass i idrettsstyret etter denne bestemmelsen, og det uklart hvordan man skal forstå kravet til at de må være nominert av NIF.

Etter det utvalget har fått brakt på det rene, er forpliktelsen etter punkt 2.1.6 i IPCs Handbook fjernet fra IPCs regelverk. Utvalget ser det ikke som naturlig å gi anbefalinger til denne bestemmelsen, og overlater til idrettsstyret å



vurdere eventuelle konsekvenser av at bestemmelsen er fjernet og av de spørsmål utvalget har reist ovenfor.

#### 4.6.4 Representant for NIFs utøverkomité

Det sitter i dag en representant i idrettsstyret som er valgt av NIFs utøverkomité, jf. NIFs lov § 4-2 (1) 7. kulepunkt. Utøverrepresentanten har personlig vara.

I henhold til Det olympiske charter artikkel 28 er NIF, som nasjonal olympisk komité, forpliktet til å ha en utøverrepresentant valgt av utøvere med styreplass i idrettsstyret. NIFs utøverkomité er særskilt regulert i NIFs lov § 4-6:

*«NIFs utøverkomité skal representere interessene, og fremme synspunktene, til utøvere som driver idrett organisert av organisasjonsledd i NIF. Komiteens medlemmer velges av utøvere, og konstituerer seg selv. Komiteen er uavhengig og kan ikke instrueres. Idrettsstyret gir vedtekter for komiteen.»*

NIFs utøverkomité består i dag dels av utøvere som er valgt av norske utøvere, og dels av utøvere som er valgt av utøvere i andre internasjonale fora, det vil si eventuelle norske medlemmer av IOCs utøverkomité, norske medlemmer av IPCs utøverkomité, norske medlemmer av European Olympic Committees utøverkomité, og norsk utøverrepresentant i European Paralympic Committees styre. Komiteen omfatter både paralympiske utøvere, olympiske utøvere og utøvere som verken er paralympiske eller olympiske. Selv om IOC stiller krav til at NIF har en utøverkomité, og at det skal være en representant fra utøverkomiteen i styret, krever ikke IOC at representanten fra utøverkomiteen som sitter i idrettsstyret er en olympisk utøver. Utøverrepresentanten har i perioder vært en paralympisk utøver, og det har vært utøverrepresentant i idrettsstyret som verken har vært olympisk eller paralympisk utøver.

Utvalget mener at det er viktig at utøverne har en direkte stemme inn i idrettsstyret, og utøverne vil bidra til å bringe yngre stemmer inn i idrettsstyret.

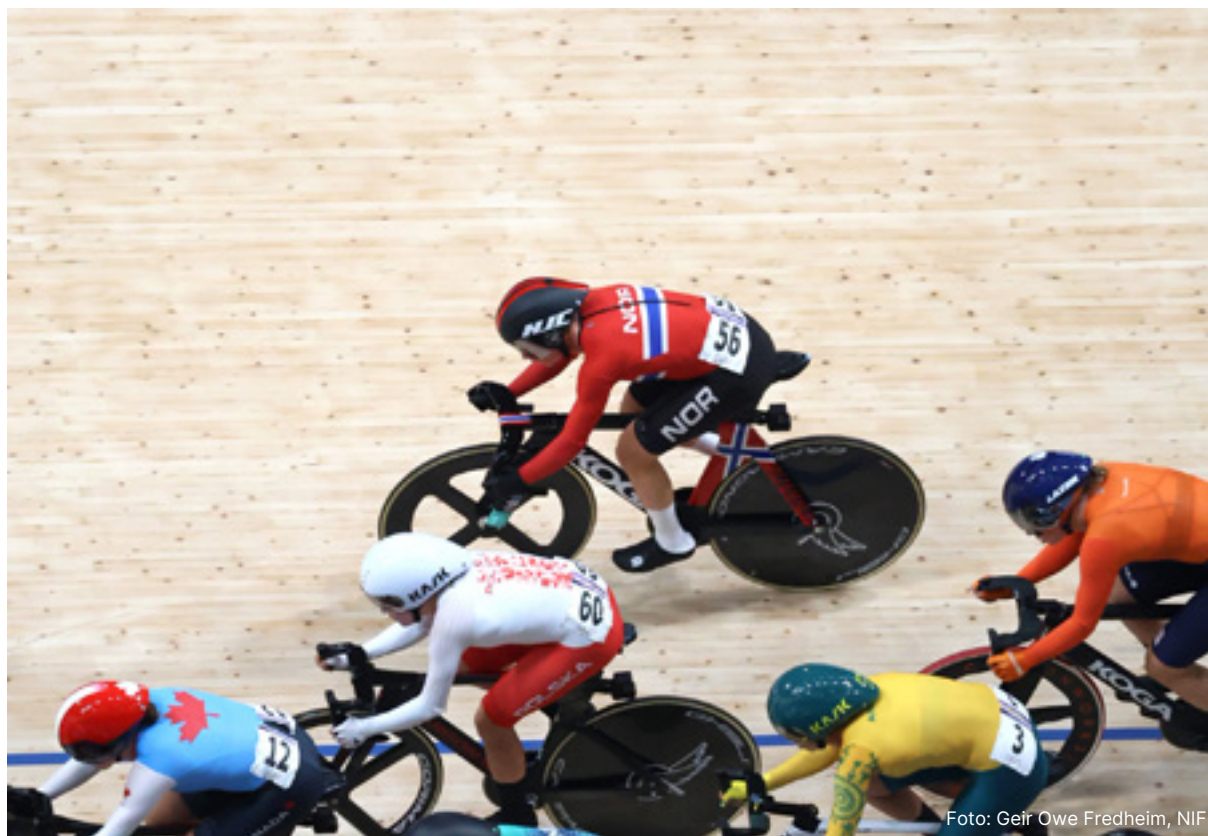


Foto: Geir Owe Fredheim, NIF

#### 4.6.5 Norsk medlem i IPCs utøverkomité

Som følge av NIFs tilslutning til IPC, har utvalget vurdert om norsk medlem i IPCs utøverkomité bør ha direkte styreplass. Dette har også vært tatt opp i informantintervjuer. Utvalget har delt seg i et flertall og et mindretall.

##### Flertallets vurdering:

Idrettsstyret er som nevnt styre for Norges olympiske komité, Norges paralympiske komité og Norges idrettsforbund. Norsk idretts visjon er «Idrettsglede for alle», og som Norges paralympiske komité har idrettsstyret det overordnede ansvaret for paradretten i Norge.

Fra 1997-2007 gjennomførte norsk idrett en stor organisatorisk prosess, hvor særforbundene tok over ansvaret for paradretten, og idrettsstyret ble styret i Norges paralympiske komité. Denne organiseringen er unik i verdenssammenheng.

Fra flertallets perspektiv må diskusjonen om godt styresett i norsk idrett også omhandle idrettsstyrets rolle som styret i Norges paralympiske komité.

Idrettstinget i 2021 vedtok som nevnt i punkt 4.6.3 at norske styremedlemmer i IPC nominert av NIF, skal ha styreplass i idrettsstyret, med begrunnelsen *“For å sidestille norske IOC-medlemmer og norske IPC styremedlemmer, anses det riktig at et eventuelt styremedlem i IPC inngår som ordinært styremedlem med fulle rettigheter i Idrettsstyret”*. Etter flertallets vurdering, var dette en klok og riktig avgjørelse for idrettsstyrets rolle som styret i Norges paralympiske komité, og for å sidestille norske IOC-medlemmer og norske IPC-styremedlemmer, og slik sikre mulig norsk representasjon i IPC inn i idrettsstyret.

Norske medlemmer av IOCs utøverkomité kan bli IOC-medlemmer, og slik få styreplass i idrettsstyret. Det samme gjelder ikke for utøverrepresentanter i IPC. Det er etter flertallet vurdering riktig å gjøre en politisk og verdimeslig vurdering av mulighetsrommet for å styrke den paralympiske representasjonen i idrettsstyret i rollen som styret i Norges paralympiske komité. Flertallet mener derfor at norske paralympiske utøvere i IPCs utøverkomité skal sikres plass i idrettsstyret gjennom NIFs lov.

Norge har ikke i nyere tid hatt norske styremedlemmer i IPC. Norge har hatt utøverrepresentanter i IPC, Kjartan Haugen i perioden 1998-2002 og 2004-2006, og Birgit Skarstein fra 2018. Flertallet mener det vil styrke idrettsstyret som styret for Norges paralympiske komité å inkludere norske paralympiske utøvere som styremedlemmer i idrettsstyret med fulle rettigheter, og at en slik løsning også vil bidra til å gjøre idrettsstyret til et effektivt og styringsdyktig styre for hele norsk idrett.

Idrettsstyret er styret i både Norges olympiske komité og Norges paralympiske komité. Flertallet mener derfor at norske utøverrepresentanter i IPC skal sikres plass i idrettsstyret gjennom NIFs lov.

##### Mindretallets vurdering:

*(Svein S. Andersen)*

Som følge av NIFs tilslutning til IPC har også mindretallet vurdert om norsk medlem av IPCs utøverkomité bør ha direkte styreplass. Som nevnt foreslår utvalget en reduksjon av antall styremedlemmer, og mindretallet vil derfor ikke selv anbefale dette, men overlater til idrettsstyret å vurdere om dette er noe det ønsker å høre organisasjonen på.

#### 4.6.6 Utvalgets anbefalinger

##### Utvalgets anbefalinger:

- Utvalget anbefaler at rollen som ansattrepresentant i idrettsstyret utgår.
- Utvalgets flertall anbefaler at norsk medlem i IPCs utøverkomité har styreplass i idrettsstyret. Et mindretall anbefaler at idrettsstyret vurderer om styret ønsker å høre organisasjonen på om det skal være en styreplass for norsk medlem i IPCs utøverkomité.

# 5. NIFs valgkomité

## 5.1 Innledning

Utvalget er bedt om å vurdere følgende forhold knyttet til NIFs valgkomité:

- Alternierende valgordning
- Frekvens for valg
- Prosess og mandat for å innstille til idrettstinget på valg av valgkomiteen
- Begrensninger for andre roller og representasjonsoppdrag ved verv i valgkomiteen

Det fremgår ikke klart av mandatet om størrelse og sammensetning av valgkomiteen er omfattet av nest siste kulepunkt, men utvalget anser at dette er viktig å vurdere, og har derfor valgt å behandle dette.

Utvalget vil understreke at valgkomiteen i NIF har en helt avgjørende rolle for å bidra til å skaffe NIF et styre som evner å løse dagens og fremtidige utfordringer i NIF. Som det fremgår ovenfor i beskrivelsen av NIF, er idretten en svært kompleks organisasjon. Det må stilles høye krav til idrettsstyret, og tilsvarende krav til de som skal innstille på kandidater til det nye styret. Utvalget mener at valgkomiteens betydning ikke kan understrekes nok.

For at utvalget skal kunne gi anbefalinger til idrettsstyret, mener utvalget det er nødvendig å beskrive valgkomiteen og de oppgaver komiteen skal ivareta, og hvilke krav som dermed bør stilles til komitémedlemmene enkeltvis og til komiteen samlet, og til hvordan komiteen skal arbeide, samt innstilles og velges.

## 5.2 Dagens regulering av valgkomiteen

Etter NIFs lov § 3-4 består valgkomiteen av leder, nestleder, 8 medlemmer og 2 varamedlemmer. Minst 1 medlem av valgkomiteen skal pr. 31 desember det år valget avholdes være under fylte 26 år. Valgkomiteen velges for 4 år, med overlappende valgperioder. Halvparten av

medlemmene som velges skal være innstilt etter forslag fra idrettskretser og halvparten etter forslag fra særforbund.

Før 2019 ble leder og personlig varamedlem valgt av idrettstinget. De øvrige ble valgt på NIFs ledermøte, og da ved at «Særforbundenes representanter velger 3 medlemmer og 2 varamedlemmer, og idrettskretsenes representanter velger 3 medlemmer og 2 varamedlemmer.» På idrettstinget 2019 ble dette endret, slik at idrettsstyret innstiller på hele valgkomiteen, som velges av idrettstinget. Det ble samtidig vedtatt en særlig forslagsmekanisme: «Halvparten av medlemmene som velges skal være innstilt etter forslag fra idrettskretser og halvparten etter forslag fra særforbund.»

Valgkomiteens mandat fremgår av NIFs lov § 4-6. Komiteen skal avgi innstilling til idrettstinget for alle verv som i henhold til NIFs lov § 3-4 (1) skal velges av idrettstinget, med unntak av verv til valgkomiteen. Etter gjeldende regulering i NIFs lov, skal NIFs valgkomité som nevnt innstille på kandidater til 54 eller 48 verv, avhengig av valgperiode.

Valgkomiteens instruks gis av idrettstinget, og ble sist endret på det ekstraordinære idrettstinget i 2021, se vedlegg 5.

## 5.3 Andre organisasjoner

Danmarks Idrætsforbund har ingen valgkomité. Alle forslag på kandidater, må sendes inn til Danmarks Idrætsforbund innen 6 uker før «repræsentantskabsmødet», og alle som har stemmerett på representantskapsmøtet har forslagsrett, jf. § 9, stk. 1, nr. 1.

Riksidrottsförbundet har en valgkomité («valberedning»), der både leder og øvrige medlemmer velges på «stamman», jf. 4 kap. §§ 8 og 10. Innstilling til ny valgkomité gjøres av «lekmanarevisorena» (tilsvarende NIFs

kontrollutvalg). Dette er ikke regulert i Riksidrottsförbundets Stadgar (vedtekter), men basert på etablert praksis. Riksidrottsförbundets valgkomité består av leder og 6 medlemmer, ingen varamedlemmer, jf. 4 kap. § 10. De velges med alternerende valgperioder. Det er oppstilt følgende valgbarhetskrav til valgkomiteen: «*Antalet övriga ledamöter ska vara lika fördelat mellan könen. Olika åldersgrupper ska finnas representerade och mångfald ska eftersträvas.*»

## 5.4 Forutsetninger for et godt arbeid i NIFs valgkomité

### 5.4.1 Innledning

Valgkomiteens sammensetning må vurderes opp mot valgkomiteens oppgave. Avklaring knyttet til valgkomiteens rolle og mandat vil derfor kunne gi gode svar på hva som samlet sett må kreves av valgkomiteen, og det vil kunne ha innvirkning på antall medlemmer.

### 5.4.2 Valgkomiteens rolle og oppgaver

Ifølge NIFs lov, er valgkomiteens oppgave å innstille på alle verv i NIF, bortsett fra valgkomiteen selv. Valgkomiteen bør starte arbeidet så snart den er valgt, for å få oversikt over status i NIF og idrettsstyrets arbeid, samt nye utfordringer som kan påvirke NIF og idrettsstyret fremover. Komiteen har ansvar for å tilegne seg denne kunnskapen, til å følge NIF, forstå NIFs strategi og strategiske utfordringer. Hvis komiteen ikke får denne oversikten, må den etterspørre det. Komiteen kan deretter kartlegge kompetansebehovet og avgjøre hvilke endringer i styret som eventuelt er nødvendige, og hvilke profiler komiteen leter etter. Dette bør ligge til grunn for, og synliggjøres i komiteens innstilling.

Hvordan komiteen skal tilegne seg denne kunnskapen, er ikke nærmere spesifisert i instruksen bortsett fra at «*Valgkomiteen skal blant annet delta på NIFs ledermøter og andre møteplasser for øverste tillitsvalgte i organisasjonen, for å høre organisasjonen om deres forventninger til nytt idrettsstyre (..)*». Utvalget mener det er viktig at valgkomiteen jobber enhetlig, og foreslår at det utarbeides retningslinjer for denne fasen i valgkomiteens arbeid, slik at komiteen skaffer seg nødvendig kunnskap på en oversiktlig og systematisk måte.

Den kunnskapen komiteen tilegner seg, vil danne grunnlaget for kravspesifikasjonen som valgkomiteen må etablere for styret som helhet, og kandidatprofiler for styremedlemmene enkeltvis. Det fremgår av innstillingen til idrettstinget 2023 at valgkomiteen utarbeidet kandidatprofiler for det nye styret, men innholdet i disse ble ikke gjort kjent for organisasjonen i forkant av tinget eller for valgforsamlingen. Utvalget mener det ville vært en fordel med større åpenhet fra valgkomiteen, og at valgkomiteen bør invitere organisasjonen til å bidra i arbeidet med å definere kompetansekravene, som er det viktigste verktøyet i komiteens arbeid med å finne frem til styrekandidater. Det bør være en direkte kobling mellom det komiteen oppfatter som NIFs oppgaver og utfordringer, og komiteens innstilling til sammensetningen av det nye styret. Valgforsamlingen bør kunne se hvordan komiteen har tenkt og resonnert seg frem til de ulike kandidatene og hvordan de enkelte kandidatene svarer på behovet som er avdekket.

Det er ikke kjent for organisasjonen hvordan komiteen har gått frem for å utarbeide kompetansekravene. Utvalget vet ikke om NIFs valgkomiteer har brukt ekstern bistand i sitt arbeid. Rekruttering er et fag, men utvalget er usikre på hvor mye dette har vært i fokus ved innstilling til nye valgkomiteer i NIF. Idrettsstyret er, som beskrevet over, NIFs høyeste myndighet og det må stilles særlige krav til hvem som skal inn i idrettsstyret. Valgkomiteen i NIF rekrutterer dermed til ett av de viktigste styrene i frivilligheten. Utvalget mener derfor det er viktig at det i arbeidet med å finne kandidater til idrettsstyret er rekrutteringsfaglig kompetanse. Det kan skje ved at personer med slik kompetanse velges inn i valgkomiteen, og når det ikke er mulig, ved at komiteen i sitt arbeid lener seg på ekstern bistand. Fordelen med det første, er at man sikrer at fagkompetansen blir en helt integrert del av hele prosessen.

Hvis valgkomiteen selv ikke har medlemmer med slik kompetanse, bør den sikre seg tilgang til det. Dette er i samsvar med en av anbefalingene fra NUES. Hvis det er kostnader knyttet til slike ressurser, bør idrettsstyret sørge for at dette er inkludert i budsjettet for valgkomiteen.



Styrets egevaluering er som nevnt et viktig redskap for valgkomiteen. Utvalget har notert seg anbefalingen fra NUES om styrets evalueringsrapport, og at hele eller deler av denne skal formidles til valgkomiteen. Valgkomiteen bør kunne gi innspill til prosess og innhold for styrets egevaluering.<sup>31</sup> Dette bør inntas i valgkomiteens instruks.

Når det gjelder hvem valgkomiteen skal snakke med, gir instruksene få føringer bortsett fra at «Valgkomiteen skal vurdere om det bør gjennomføres samtaler, eller innhentes opplysninger fra forslagsstiller, kandidaten eller andre.» Utvalget anbefaler at instruksene inneholder tydelige krav til hvem komiteen som et minimum skal ha kontakt med i forbindelse med et valg. For utvalget er det selvsagt at en valgkomité må gjennomføre individuelle samtaler med alle styremedlemmer, både valgte og oppnevnte, og med NIFs daglige leder, og eventuelt andre ledende ansatte i NIF. Dette er for øvrig i samsvar med NUES' anbefalinger. Disse personene vil ha inngående kjennskap til idrettsstyrets indre liv, arbeidsmetode og ledelse. De har viktig kunnskap om eventuelle styremedlemmer som ønsker å stille til gjenvalg. Målet for valgkomiteens innstilling bør være at styremedlemmer som innstilles for gjenvalg har vist at de har fungert godt sammen i den foregående perioden.

Når det gjelder valgkomiteens metodikk, fremgår det av instruksene at valgkomiteen, så snart den er valgt, skal ha et møte for planlegging av komiteens arbeid, arbeidsform og fastsettelse av en tidsplan. Ut over dette gir instruksene kun enkelte og svært overordnede retningslinjer for valgkomiteens arbeid. Det innebærer at den enkelte valgkomité i stor grad overlates til seg selv. Utvalget anbefaler derfor at det gis mer spesifikke retningslinjer for valgkomiteens arbeid, noe som vil kunne bidra til at valgkomiteene i NIF har en systematisk tilnærming til sitt arbeid uavhengig av valgperiode og sammensetning.

I valgkomiteens instruks fremgår det at «Valgkomiteens innstilling skal begrunnes, og den skal inneholde relevante opplysninger om de kandidater som er innstilt, herunder idrettslag kandidaten er medlem av, og forslagsstiller(e).» Instruksene inneholder imidlertid ingen krav til innholdet i begrunnelsen. Utvalget mener dette bør tas inn i instruksene. Som nevnt ovenfor, er det en forventning om at valgkomiteen synliggjør hvordan kandidatene vil ivareta NIFs behov. Det bør listes opp hvilken konkret informasjon som skal fremgå om de ulike kandidatene. NUES anbefaler at innstillingen begrunner forslaget om hver enkelt kandidat og inkluderer informasjon om kandidatenes kompetanse, kapasitet og uavhengighet. Informasjon om kandidatene bør omfatte alder, utdannelse og yrkesmessig erfaring. Ved forslag om gjenvalg av styremedlemmer, bør innstillingen gi opplysninger om hvor lenge kandidaten har vært styremedlem i selskapet og om deltagelse i styremøtene.

Benkeforslag som fremsettes på idrettstinget kan bidra til at valgkomiteens helhetlige innstilling smuldrer opp i løpet av valget. Utvalget tror at en mer omfattende begrunnelse for valgkomiteens innstilling, som synliggjør koblingen opp mot idrettsstyrets oppgaver og NIFs utfordringer fremover, vil kunne bidra til større oppslutning om valgkomiteens innstilling. Samtidig er det å kunne fremme benkeforslag en viktig demokratisk rettighet. Det er i informantintervjuene vist til at ulempen med benkeforslag er at organisasjonen kan være helt uforberedt på forslagene, som ofte blir presentert først når valget skal finne sted. For å avbøte dette, mener utvalget at idrettsstyret bør vurdere om det kan være hensiktsmessig å sette en tidsfrist for å kunne fremme forslag på valg av tillitsvalgte til idrettstinget. Det vil gi valgfor­samlingen bedre tid til å bli kjent med kandidatene, uten å gripe inn i den demokratiske retten til å fremme forslag på alternative kandidater til valgkomiteens innstilling.

<sup>31</sup> «(...) Oppsummeringen fra evalueringen må gjøres tilgjengelig for valgkomiteen. I forkant av evalueringen bør valgkomiteen gi innspill til hva som er viktig å inkluderes i kartleggingen, eksempelvis særskilte kompetansebehov og samspeillet i styret. Det er også viktig at komiteen gir innspill til når man trenger tilbake­melding fra egevalueringen for å kunne ta hensyn til konklusjonene i søket etter nye kandidater. Oppsummeringen fra evalueringen skal gi innsikt i hvordan styret som helhet fungerer, samt behov for økt eller ny kompetanse.» Valgkomiteer - En veileder til gode styrevalg. PwC Norge 25.01.24



### Utvalgets anbefalinger:

- Utvalget anbefaler at valgkomiteens instruks inneholder mer spesifikke retningslinjer for valgkomiteens arbeid, herunder:
  - Valgkomiteen bør raskt få oversikt over status i NIF og idrettsstyrets arbeid, samt nye utfordringer som kan påvirke NIF og idrettsstyret fremover.
  - Valgkomiteen bør kartlegge kompetansebehovet og avgjøre hvilke endringer i styret som eventuelt er nødvendige, og hvilke profiler komiteen leter etter.
  - Det bør være tydelige krav til hvem valgkomiteen som et minimum skal ha kontakt med i forbindelse med et valg.
  - Det bør være mer spesifikke krav til begrunnelsen for innstillingen, og til hvilken konkret informasjon som skal gis i innstillingen om de enkelte kandidatene.
- Utvalget anbefaler at valgkomiteen, dersom den selv ikke har medlemmer med rekrutteringsfaglig kompetanse, sikrer seg tilgang på slik kompetanse, og at idrettsstyret sørger for at dette er inkludert i budsjettet for valgkomiteen.
- Utvalget anbefaler at idrettsstyret vurderer om det bør settes en tidsfrist for å kunne fremme forslag på valg av tillitsvalgte til idrettstinget.



Foto: Marte Hoel Romskaug, NIF

### 5.4.3 Sammensetning

Nedenfor presenteres svar fra spørreundersøkelsen som ble sendt ut til særforbund og idrettskretser om sammensetningen av valgkomiteen. Diagrammet under (Figur 3) viser en oversikt over hva respondentene svarer som prioritet 1 og prioritet 2.

Som det fremgår av svarene, prioriteres organisatorisk kompetanse høyest, etterfulgt av styrekompetanse og rekrutteringsfaglig kompetanse. Toppidrettskompetanse prioriteres lavest.

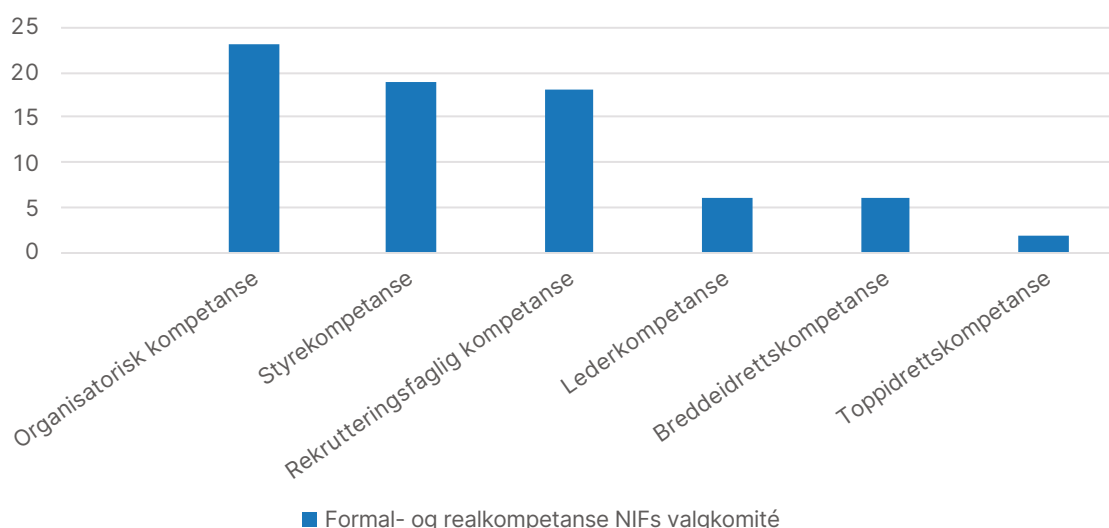
Utvalget har merket seg at respondentene mener at organisasjonskompetanse er den aller viktigste kompetansen. Utvalget er enig i dette, og mener at kunnskap om organisasjonen er helt grunnleggende. Det er også vist til dette i informantintervjuene. Personer med denne kunnskapen vil ofte ha et stort nettverk som kan gjøre det enklere å finne egnede kandidater. Utvalget vil likevel bemerke at det er veldig få som besitter inngående og spesifikk kunnskap om NIF og NIFs behov. Som nevnt ovenfor, må de som velges inn i NIFs valgkomité, uansett hvilken bakgrunn de har, tilegne seg nødvendig kunnskap om NIFs strategi, NIFs behov nå og fremover. Det vil, slik utvalget vurderer det, ikke være tilstrekkelig at man kan vise til at man har eller har hatt styreverv i særforbund og idrettskretser. Som nevnt i punkt 3.3.2 trer ingen inn i idrettsstyret ferdig utlært. Det samme gjelder valgkomiteens medlemmer, som også bør tilbys opplæring før de går i gang med sitt viktige arbeid.

Medlemmer av valgkomiteen som kjenner «alle» i norsk idrett, sitter med verv på nest øverste nivå i organisasjonen, og har lang organisatorisk erfaring, vil kunne være en styrke for enhver valgkomité. Samtidig er det viktig at komiteen har fokus på egen uavhengighet, og anerkjenner at det kan være et krevende landskap å navigere i både for idrettsstyret og for valgkomiteen selv, dersom komiteen består av personer som sitter på tunge og sentrale verv i norsk idrett. Ettersom det er idrettsstyret som innstiller på ny valgkomité, som igjen innstiller på nytt styre, og idrettsstyret og eventuelt også medlemmer av valgkomiteen har stemmerett på tinget, må man være bevisst på hvordan dette oppfattes utenfra. Utvalget vil fremheve at det er viktig for tilliten til NIF at valgkomiteen oppfattes som et uavhengig organ som ikke utelukkende rekrutteres og velges av og fra «egne» rekker. Det vil i tillegg kunne være en risiko for at man innstiller på og velger personer som er like som en selv. Se nærmere punkt 5.5.2.

Som nevnt mener utvalget at det i arbeidet med å finne kandidater til idrettsstyret er viktig med rekrutteringsfaglig kompetanse. Utvalget oppfatter at respondentenes svar samsvarer med dette, ettersom rekrutteringsfaglig kompetanse skårer høyt. Utvalget er kjent med at det blant medlemmene i valgkomiteen som ble valgt av idrettstinget i 2023, er profesjonell rekrutteringsfaglig kompetanse. Etter det utvalget erfarer er dette tilfeldig, og ikke et resultat av at man aktivt

Figur 3:

Formal- og realkompetanse NIFs valgkomité



har søkt etter slik kompetanse. Utvalget mener det er viktig at rekrutteringsfaglig kompetanse anerkjennes og benyttes gjennomgående i komiteens arbeid, og ikke utelukkende ved kartlegging av og intervjuer med de enkelte kandidatene.

Når det gjelder tidligere idrettsstyremedlemmer som kandidater til valgkomiteen, kan det være krevende å måtte vurdere tidligere styrekollegaer som ønsker gjenvalg. Dette er i dag ikke regulert eller på annen måte omtalt, men er noe organisasjonen og de øvrige komitémedlemmene bør være særlig oppmerksomme på.

Et tema som bør belyses i forbindelse med valg, er mulig forflytning mellom ulike tillitsverv, og særlig mellom tillitsverv og ansettelse. I den sentrale statsforvaltningen er det klare regler om karantene, og tilsvarende er innført for politiske lederverv i Norges to største kommuner. I norsk idrett er det kanskje mer vanlig enn uvanlig å flytte mellom organisasjonsledd, både som tillitsvalgt og ansatt, og dette vil i det fleste tilfeller være uproblematisk. Det kan imidlertid tenkes situasjoner der det ikke er naturlig eller riktig å gå rett fra en posisjon/rolle til en annen og dette er noe både valgkomiteen og idrettsstyret, som innstiller på ny valgkomité, bør vurdere i arbeidet med kandidater til tillitsvervene som velges av tinget. Utvalget ønsker ikke å ta stilling til om det bør etableres bestemte karanteneperioder, men vil anbefale at idrettsstyret vurderer om, og eventuelt på hvilken måte, det bør være begrensninger på muligheten for forflytning mellom ulike tillitsverv og mellom tillitsverv og ansettelse.

#### Utvalgets anbefalinger:

- Utvalget anbefaler at idrettsstyret vurderer eventuelle begrensninger på muligheten for forflytning mellom ulike tillitsverv og mellom tillitsverv og ansettelse.
- Utvalget anbefaler at det i valgkomiteens instruks fremgår at det ved sammensetningen av valgkomiteens medlemmer bør sikres organisatorisk kompetanse, styrekompetanse og eventuelt rekrutteringsfaglig kompetanse.

#### **5.4.4 Valgkomiteens størrelse**

Valgkomiteen har som nevnt som oppgave å finne kandidater til et betydelig antall verv, og antallet har økt den senere tid som følge av etableringen av flere tingvalgte utvalg. Dette har gjort arbeidsmengden for valgkomiteen svært omfattende. Som nevnt over, har utvalget påpekt områder hvor valgkomiteen kan styrke sitt arbeid, som for eksempel å starte tidlig for å bli godt kjent med organisasjonen, og forstå idrettsstyrets ansvar og oppgaver. Dette understreker behovet for et tilstrekkelig antall medlemmer, slik at oppgavene kan fordeles på en bærekraftig måte. Det er ofte utfordrende å finne kandidater til valgkomiteen, og frivilligheten er en verdifull ressurs som må tas vare på. Utvalget vil fremheve viktigheten av at belastningen på enkeltpersoner ikke blir for stor. Med mindre antallet tingvalgte utvalg reduseres eller slås sammen, er det vanskelig å se for seg en reduksjon i antall medlemmer i valgkomiteen. Utvalget anser det derfor som urealistisk å redusere antall medlemmer.

Når det gjelder en mulig reduksjon i antall tingvalgte utvalg, har ikke utvalget vurdert dette, da utvalget mener dette ligger utenfor utvalgets mandat. Utvalget viser imidlertid til NUES' anbefaling om at valgkomiteen bør fastsette honorar for styret, mens det i NIF er et eget tingvalgt utvalg som fastsetter honoraret; NIFs kompensasjonskomité. Ved å følge NUES' anbefaling om godt styresett, ligger det en mulighet for å redusere antallet tingvalgte utvalg.

#### Utvalgets anbefalinger:

- Utvalget anbefaler ingen endringer i størrelsen på valgkomiteen.
- Utvalget anbefaler at idrettsstyret evaluerer de tingvalgte utvalgene med tanke på en eventuell reduksjon i antallet tingvalgte utvalg og/eller verv.

## 5.5 Prosess og mandat for å innstille til idrettstinget på valg av valgkomiteen i NIF

### 5.5.1 Forslagsrett

NIFs valgkomité innstilles ikke på fritt grunnlag. I henhold til NIFs lov § 3-4 u) må idrettsstyret sørge for halvparten av de som innstilles er foreslått av henholdsvis særforbund og idrettskretser. Dette er som nevnt en videreføring av den tidligere ordningen, hvor leder og personlig vara ble valgt av idrettstinget, mens de øvrige medlemmene ble valgt på NIFs ledermøte året før tinget, se punkt 5.2.

Resultatet fra spørreundersøkelsen vises i figur 4.

Utvalget mener at den nåværende forslagsprosedyren kan bidra til å sementere blokkdannelsen i norsk idrett mellom idrettskretser og særforbund. Slik regelverket er i dag, kan idrettsstyrets arbeid med å innstille på ny valgkomité lett oppfattes som en formalitet dersom særforbund og idrettskretser hver for seg har samlet seg om sine felles kandidater. Hvis valgkomiteen velges som innstilt, vil den dermed fremstå med to blokker. Informantintervjuer har påpekt at denne blokkorienteringen kan hindre valgkomiteens arbeid med å finne en god profil for det nye styret, at den er noe utdatert, og at NIF bør vurdere hvordan omverdenen ser på NIF.

Det er vanskelig å se for seg hvordan idrettsstyret kan sette sammen en ny valgkomité med riktig kompetanse gjennom den nåværende forslagsprosedyren. Som nevnt er valgkomiteen et viktig organ, og det er viktig at medlemmene har komplementær kompetanse. På idrettstinget i 2021 og 2023 ble kandidatene beskrevet, men

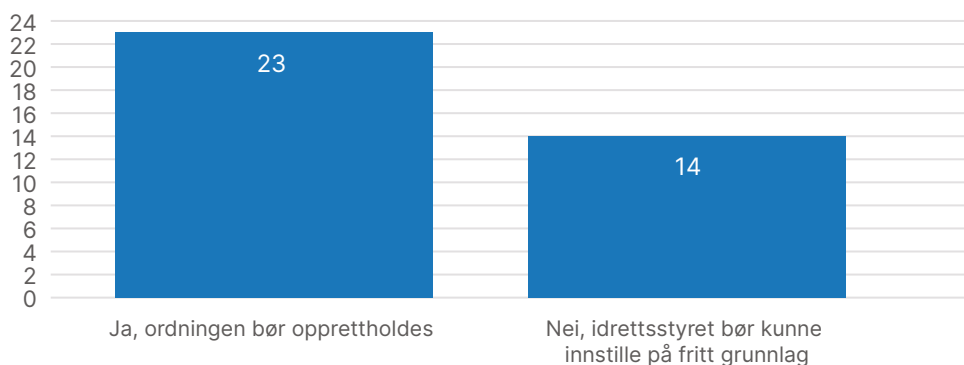
utvalget ser ikke at det var noen detaljer fra idrettsstyret om hvilke kvalifikasjonskrav som ble stilt til valgkomiteen, eller hvordan kandidatene oppfylte disse kravene. Dette kan være fordi idrettsstyret har et begrenset mandat når det innstiller kandidater.

Utvalget er opptatt av å styrke valgkomiteens status. Ett av tiltakene som kan bidra til dette, er at idrettsstyret kan innstille på fritt grunnlag med de kompetansekrav som er beskrevet ovenfor til valgkomiteens sammensetning. Når kompetansekravene er tydelig definerte, vil det ikke være like nødvendig for idrettskretser og særforbund å foreslå «sine» kandidater. Det forventes at alle medlemmer av en valgkomité skal ivareta helheten i styringen av norsk idrett, og finne kandidater som representerer bredden. Profesjonell rekrutteringsfaglig kompetanse kan også bidra til å sikre dette på en bedre måte enn dagens system, hvor representasjonskrav kan medføre at gode kandidater ikke når opp fordi de kommer fra en bestemt del av organisasjonen. 2/3 av respondentene ønsker å opprettholde ordningen. Dette er ikke overraskende ettersom det er særforbund og idrettskretser man har spurt. Utvalget mener likevel det er tilstrekkelig tungtveiende grunner for å avvikle ordningen.

#### Utvalgets anbefaling:

- Utvalget anbefaler at forslagsprosedyren, der innstillingen må baseres på forslag fra henholdsvis idrettskretser og særforbund, fjernes.

Figur 4: Valgkomiteen innstilles av idrettsstyret. Etter NIFs lov skal halvparten av medlemmene som velges være innstilt etter forslag fra idrettskretser og halvparten etter forslag fra særforbund. Bør ordningen opprettholdes?



### 5.5.2 Innstilling til ny valgkomité

Utvalget skal vurdere hvem som skal innstille på medlemmer til ny valgkomité i NIF. Det fremgår av utvalgets mandat at det er et ønske om tilstrekkelig avstand mellom idrettsstyret og valgkomiteen, og at det er ønskelig å få vurdert alternativer til dagens ordning.

Spørreundersøkelsen (Figur 5 nederst på siden) viser et klart flertall (35 av 37) for å beholde dagens ordning, hvor idrettsstyret innstiller på medlemmer til valgkomiteen.

Det er langvarig praksis at styrer i organisasjoner innstiller på medlemmer til valgkomiteer, og svarene reflekterer denne praksisen, men det finnes andre alternativer. I Riksidrottsförbundet foreslår kontrollutvalget medlemmer til valgkomiteen, og NUES anbefaler at valgkomiteen selv innstiller på ny valgkomité. Utvalget mener det ikke er hensiktsmessig å opprette et eget og nytt tingvalgt utvalg for dette. Det er allerede mange utvalg som velges av idrettstinget. Derfor har utvalget kun vurdert følgende tre alternativer: styret, valgkomiteen og kontrollutvalget.

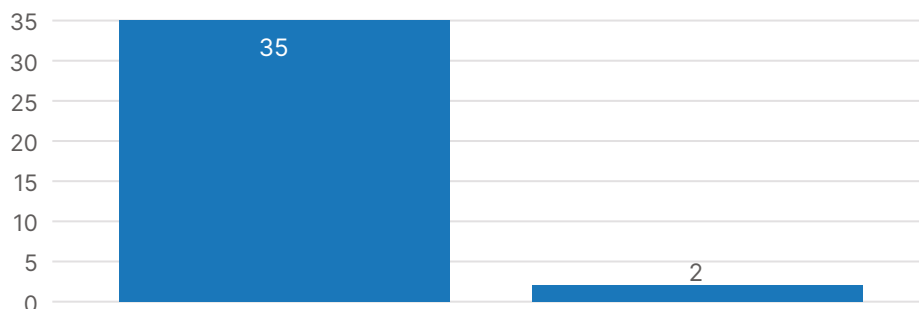
Et styre har vanligvis god forståelse av organisasjonens mål, utfordringer og behov. Når styret innstiller på en ny valgkomité, kan det bidra til at komiteen har samme forståelse. Dette kan føre til en mer helhetlig og sammenhengende styring, og at valgkomiteen finner de beste kandidatene til å lede organisasjonen. Styret er ansvarlig overfor organisasjonen og vil vanligvis være interessert i å innstille på en valgkomité som handler i organisasjonens interesse.

Samtidig vil et styre som nærmer seg slutten av sin periode, kanskje være mindre motivert til å finne gode kandidater til valgkomiteen, siden dette ikke er en kjerneoppgave. En annen ulempe er at styret kan ha personlige interesser som påvirker dets valg av nye medlemmer, noe som kan føre til beslutninger som ikke er i organisasjonens beste interesse. Dette kan føre til maktkonsentrasjon, hvor styret velger medlemmer som er lojale mot dem selv, i stedet for de beste kandidatene for organisasjonen. Det kan dessuten være vanskelig for styret å være helt objektivt, noe som kan svekke tilliten til prosessen.

Det er viktig at valgkomiteen oppfattes som uavhengig. En valgkomité innstilt av styret kan oppfattes som mindre uavhengig, noe som kan svekke tilliten til valgprosessen og organisasjonens styringsstruktur. Derfor anbefaler NUES at valgkomiteen innstiller på medlemmer til valgkomiteen. I NIFs lov er det som nevnt en egen mekanisme som idrettsstyret må følge, som gir idrettsstyret et mer bundet mandat enn andre styrer. Dette kan gjøre idrettsstyret mer uavhengig når det innstiller på ny valgkomité. Utvalget har imidlertid anbefalt at denne mekanismen fjernes.

En annen utfordring kan være at et styre kan ha en tendens til å innstille på medlemmer som ligner på seg selv, både i tankesett og bakgrunn. Dette kan begrense mangfoldet og nye perspektiver, noe som igjen kan føre til at viktige kvalifikasjoner og egenskaper blir oversett. Uten innspill fra andre deler av organisasjonen kan styret mangle et bredere perspektiv på hva som trengs, noe som kan hindre fornyelse og innovasjon. Godt styresett innebærer å fremme mangfold og inkludering i beslutningsprosesser.

Figur 5: Valgkomiteen innstilles av idrettsstyret. Bør ordningen opprettholdes?





Å innstille på ny valgkomité er dessuten en oppgave som skiller seg fra et styres øvrige oppgaver. Prioritering av oppgaver som ligger utenfor ordinært styrearbeid kan bli mer utfordrende med et redusert antall styremedlemmer som skal fokusere på kjerneoppgavene, slik utvalget har anbefalt. Et styre er heller ikke satt sammen med tanke på å forvalte denne oppgaven. Ved rekruttering av kandidater til tingvalgte utvalg, vil de med spisskompetanse på rekruttering og de som har et ønske om å utføre denne oppgaven, være bedre egnet i en valgkomité enn i et styre.

Et annet hensyn som taler mot at styret skal innstille på ny valgkomité, er at det kan være u hensiktsmessig med 2 utvalg som begge har som oppgave å finne egnede kandidater til tillitsverv i NIF. Det vil være en risiko for at begge forsøker å rekruttere de samme personene noe som kompliserer valgprosessene ytterligere.

Også en valgkomité kan ha en tendens til å innstille på medlemmer som ligner på seg selv, både i tankesett og bakgrunn, og kan ha personlige interesser som påvirker deres innstilling på nye medlemmer. Dette vil imidlertid motvirkes av at en valgkomité settes sammen med særlig tanke på å finne egnede kandidater til tillitsverv, og opparbeider seg rutiner og erfaring gjennom sitt arbeid. Ved å møte og intervju mange mulige kandidater, kan valgkomiteen bruke denne erfaringen til å innstille på en ny og kompetent valgkomité.

Denne objektiviteten, som er fri fra styrets interesser, bidrar til en mer rettferdig og upartisk prosess. En valgkomité som innstiller på sin egen etterfølger, opprettholder en høy grad av uavhengighet fra styret, noe som gjør at den oppfattes som mer nøytral og egeninteressen fremstår som mindre. Dette styrker tilliten til valgprosessen. Ved å redusere risikoen for påvirkning fra styrets interesser, opprettholdes integriteten i prosessen. Disse argumentene understreker viktigheten av en uavhengig valgkomité med høy faglig kompetanse, noe som er essensielt for godt styresett. Dette bidrar til å opprettholde tillit, ansvarlighet og transparens i organisasjonens styringsprosesser.

Dersom valgkomiteen innstiller på ny valgkomité, vil det etter dagens regelverk i NIF normalt føre til en utskifting av hele valgkomiteen i hver valgperiode.

Dette skyldes at medlemmer av valgkomiteen som aksepterer å være kandidat til verv som valgkomiteen er ansvarlig for å innstille på, må fratre valgkomiteen, jf. NIFs lov § 4-6. Selv uten en slik bestemmelse, er det vanskelig å se for seg hvordan en valgkomité, for å opprettholde sin uavhengighet og objektivitet, skal kunne foreslå egne medlemmer for gjenvalg. Dette kan være en fordel dersom man ønsker kontinuerlig fornyelse, og er i samsvar med det som informanter har påpekt om at valgkomitéarbeid er ferskvare, at kontaktnettet normalt ikke endrer seg vesentlig i den perioden man er valgt for, og at medlemmer av valgkomiteen derfor uansett ikke bør sitte i flere perioder. Samtidig kan det være en utfordring dersom det er vanskelig å rekruttere personer til valgkomiteer. En annen ulempe vil være at komiteen mister kontinuitet fra valgperiode til valgperiode, og derfor ikke kan bruke erfaringer fra tidligere valg til å forbedre prosessen og sikre at den nye komiteen er enda bedre rustet. Dette vil imidlertid kunne avbøtes noe dersom det etableres krav til valgkomiteen om å evaluere sitt eget arbeid og bidra til kompetanseoverføring til neste valgkomité. En nærmere kravspesifikasjon til valgkomiteens medlemmer vil også kunne bidra. Det kan dessuten hende at medlemmer av valgkomiteen blir foreslått gjenvalgt gjennom benkeforslag.

NIFs valgkomité innstiller som nevnt på henholdsvis 48 og 54 tillitsverv avhengig av hvilken valgperiode det gjelder. Dersom valgkomiteen skal innstille på kandidater til valgkomiteen, vil dette medføre en større arbeidsbelastning for komiteen. Som nevnt anbefaler imidlertid utvalget at tingperioden økes fra 2 til 4 år. Arbeidsbelastningen vil derfor samlet sett bli redusert for valgkomiteen selv om den skulle få i oppgave å innstille på ny valgkomité.

Når det gjelder kontrollutvalget i NIF, er dette et utvalg som har til oppgave å kontrollere at styret i tingperioden utfører de oppgaver det skal etter NIFs lov, og utvalget skal avgi sin beretning om dette til idrettstinget. Kontrollutvalget vil oppfattes som et uavhengig og objektivt organ. Som følge av sin kontrollfunksjon, har kontrollutvalget god innsikt i organisasjonens behov og utfordringer, og prosessen kan oppfattes som mer tillitsvekkende dersom en uavhengig enhet som kontrollutvalget innstiller på ny valgkomité. Ulempen for kontrollutvalget er at det å skulle fungere som en valgkomité for en ny valgkomité vil være en oppgave

som skiller seg helt fra kontrollutvalgets øvrige oppgaver, og som utvalget, verken i sammenheng eller antall, er satt opp for å håndtere. Å finne kandidater til en valgkomité er et strategisk arbeid, som kan påvirke vurderingen av kontrollutvalget som et objektivt, kontrollerende organ. Mye av arbeidet knyttet til en innstilling vil dessuten skje forholdsvis tett opp til idrettstinget, og i denne perioden har kontrollutvalget oppgaver med å avslutte påbegynte kontrolloppgaver, gi sin vurdering til innkomne forslag til idrettstinget, og ferdigstille sin beretning. Dersom utvalget i tillegg skal fungere som en valgkomité, er det risiko for at dette enten vil gå på bekostning av utvalgets øvrige oppgaver, eller nedprioriteres.

Utvalget ser at ingen av de tre alternativene skiller seg klart ut. Hvert alternativ har sine svakheter. Noen av disse kan løses med egnede tiltak, mens andre ikke kan det. Etter en samlet vurdering mener utvalget likevel at valgkomiteen bør ha oppgaven med å innstille på ny valgkomité, da dette er et uttrykk for godt styresett. Ettersom dette som nevnt normalt vil føre til en utskifting av hele valgkomiteen i hver valgperiode, forutsetter en slik løsning at det etableres krav i valgkomiteens instruks om å evaluere sitt eget arbeid og bidra til kompetanseoverføring ved å videreformidle sine konklusjoner og eventuelle anbefalinger til den nye valgkomiteen. Det må i tillegg utarbeides en tydelig kravspesifikasjon til valgkomiteens medlemmer.

#### Utvalgets anbefalinger:

- Utvalget anbefaler at valgkomiteen i NIF innstiller på ny valgkomité
- Utvalget anbefaler at det i valgkomiteens instruks inntas krav om at valgkomiteen gjennomfører en evaluering av eget arbeid etter endt periode og deler denne med den nyvalgte valgkomiteen, samt en tydelig kravspesifikasjon til valgkomiteens medlemmer.

## 5.6 Alternierende valgordning til valgkomiteen i NIF, frekvens for valg og begrensning i antall valgperioder

Ettersom utvalget har anbefalt å avvikle den alternierende valgordningen for idrettsstyret og gjeninnføre en fireårig tingperiode, anbefaler utvalget det samme for valgkomiteen. Ettersom utvalget anbefaler at valgkomiteen innstiller på ny valgkomité, vil dette som nevnt normalt føre til en utskifting av hele valgkomiteen i hver valgperiode. Utvalget har derfor ikke vurdert eventuelle begrensninger i antall valgperioder for valgkomiteen.

Valgkomiteen velges av tinget, og med de anbefalinger utvalget gir, vil den først legge frem sin innstilling etter 4 år. Utvalget har derfor vurdert om valgkomiteen i stedet bør velges på det siste, eventuelt det nest siste ledermøtet før tinget. Ledermøtet er etablert som et formelt organ med beslutningsmyndighet i bestemte saker og organisasjonsleddene møter med det antall stemmer de ville hatt på et idrettsting. Formelt sett kan derfor ledermøtet være en egnet valgforsamling.

Utvalget anbefaler som nevnt å fjerne den alternierende valgordningen. Dette betyr at det ikke lenger vil være automatisk kontinuitet i valgkomiteen. Som nevnt anbefaler utvalget at valgkomiteen møtes etter at idrettstinget er avsluttet for å evaluere prosessen og videreformidle sine konklusjoner og eventuelle anbefalinger til den nye valgkomiteen.

#### Utvalgets anbefaling:

- Utvalget anbefaler at valgkomiteen velges for 4 år uten alternierende valgordning.

### 5.7 Begrensninger for andre roller og representasjonsoppdrag ved verv i valgkomiteen i NIF

Bakgrunnen for at dette er en del av utvalgets mandat, er forslaget fra Norges Basketballforbund til idrettstinget i 2023 om å slette siste setning i § 2-5 (3) (utvalgets understrekning):

*«(3) En person kan ikke samtidig innen et organisasjonsledd inneha mer enn ett av følgende verv: medlem av styre, valgkomité, kontrollutvalg, lovutvalg, revisor, sanksjonsutvalg, domsutvalg, appellutvalg. Person med slikt verv kan ikke møte på organisasjonsleddets årsmøte/ting som representant for et annet organisasjonsledd.»*

Forslaget ble vedtatt, og siste setning er derfor ikke lenger gjeldende.

Det var idrettsstyret som i 2021 forslø at setningen, som nå er opphevet, skulle inntas i § 2-5. Idrettsstyret (2021-2023) har i et brev til Troms og Finnmark idrettskrets med flere, beskrevet at bestemmelsen er en av flere bestemmelser i NIFs lov som skal sikre et godt styresett. Formålet med bestemmelsen er å hindre dobbeltroller, og dermed unngå interessekonflikter og spekulasjoner om dette. Bestemmelsen skulle dels hindre at en delegat tok utenforliggende eller usaklige hensyn, dels ivareta tilliten til delegatene, og dels beskytte delegaten mot at det sås tvil om delegatens troverdighet.

Utvalget mener at den opphevede bestemmelsen gir uttrykk for et viktig prinsipp ved å sikre at alle som møter på idrettstinget har et avklart forhold til egen og andres rolle. Dette kan virke tillitsvekkende for de viktige beslutninger som idrettstinget skal fatte. Informanter har påpekt at den opphevede bestemmelsen virket positivt fordi den var rolle-avklarende. Utvalget vil imidlertid, som følge av at bestemmelsen nylig er blitt opphevet av idrettstinget, begrense seg til å peke på at dette er noe som organisasjonen bør ta med seg. Dette gjelder både når det foreslås kandidater til valgkomiteen og når det oppnevnes representanter til idrettstinget, slik at man, så langt det er mulig, unngår at en person møter på et idrettsting med to helt ulike roller.

På idrettstinget 2023 ble det fremhevet at bestemmelsen hadde en negativ effekt på tilfanget av kandidater til valgkomiteen, fordi presidenter i særforbund og kretsledere i idrettskretser trakk seg fra verv og ikke ønsket å stille som kandidater til valgkomiteen fordi de heller ville representere eget organisasjonsledd på idrettstinget. Det er i informantintervjuer vist til at man ikke trenger å hente styreledere fra organisasjonsledd på nest øverste nivå i NIF for å finne gode kandidater til valgkomiteen. Utvalget har ovenfor gitt noen betraktninger knyttet til medlemmer av valgkomiteen som har verv på dette nivået, se punkt 5.4.3. Når det gjelder særforbund, viser utvalget også til at de fleste særforbund bare har én stemmeberettiget representant på idrettstinget. Utvalget mener det bør være mange mulige kandidater i et særforbund til verv i en valgkomité, ut over særforbunds-presidenten.

NIFs lov har ingen andre begrensninger enn det som står i NIFs lov § 2-5 (3) første setning. Utvalget mener denne regelen er et uttrykk for godt styresett, og at den bør følges ved valg på idrettstinget, selv uten en lovregulering. Derfor ser utvalget ingen grunn til å foreslå endringer i denne regelen.

#### Utvalgets anbefaling:

- Utvalget anbefaler ingen endringer.





# 6. Kvoter og valgbarhet for unge representanter

## 6.1 Innledning

Utvalget har fått i oppdrag å vurdere kvoter og valgbarhet for unge representanter i idrettsstyret, NIFs valgkomité og andre organisasjonsledd. I dag er det regulering av ung representasjon på de to øverste nivåene i organisasjonen, nemlig NIF, særforbund og idrettskretser. Mandatet nevner «andre organisasjonsledd», og utvalget tolker dette som en anmodning om å vurdere ung representasjon også på lavere nivåer i organisasjonen, se kapittel 7.

Med «kvoter» forstår utvalget antallet unge representanter, og med «valgbarhet» oppfatter utvalget at det er bedt om å vurdere aldersgrensen for hva som anses som en ung representant, samt vurdere om det bør være mulig for en ung representant å velges inn i et styre eller en valgkomité for to etterfølgende perioder.

## 6.2 Regulering av ung representasjon

Det har vært flere endringer når det gjelder ung representasjon fra 2003 til i dag. På idrettstinget i 2003 ble det vedtatt at lederen av ungdomskomiteen skulle være et ordinært styremedlem i idrettsstyret. I 2007 ble dette endret slik at minst 1 person i idrettsstyret måtte være under 26 år, og samtidig ble lederen av ungdomskomiteen fjernet fra styret. På idrettstinget 2019 ble det vedtatt at styrer i særforbund og idrettskretser skulle ha et styremedlem under 26 år, og at idrettsstyret skulle ha 2 medlemmer under 26 år. På idrettstinget i 2021 ble det vedtatt at valgkomiteene i NIF, særforbund og idrettskretser skulle inkludere 1 medlem under 26 år. Det ble samtidig presisert i loven at aldersgrensen gjelder per 31. desember det år valget avholdes, ikke på selve valgtidspunktet.

<sup>32</sup> Idrettstinget 2019 sak 13.19

## 6.3 Ung representasjon i idrettsstyret og NIFs valgkomité

Norsk idrett gjennomførte satsingen «Ungdomsløftet 2012-2022», der «Ungt lederskap» var ett av tre satsingsområder for å nå målet om å rekruttere og beholde flere ungdommer i norsk idrett. Under satsingsområdet «Ungt lederskap» stod det blant annet: «Ung medbestemmelse er nøkkelen i ungdomsløftet, slik at ungdom kan ta større ansvar for egen idrettshverdag og eget idrettsmiljø. Dette krever kompetanse og det krever at ungdommen får plass til å være med der beslutningene tas, både i idrettslagene og på krets- og forbundsnivå....».<sup>32</sup>

Utvalget deler disse synspunktene, og mener ung representasjon er svært viktig både i et mangfoldsperspektiv, og fordi NIF er Norges største barne- og ungdomsorganisasjon. Unge mennesker vil kunne bidra med ny kunnskap og se ting på annen måte, samt stimulere til andre og nye diskusjoner. De vil ofte ha fersk erfaring fra idrettsaktiviteten, og vil naturlig ha et særlig blikk rettet mot fremtiden. For utvalget fremstår det imidlertid som et paradoks at det skulle være behov for å etablere spesifikke valgbarhetskrav for å sikre ung representasjon i en organisasjon med så mange medlemmer under 26 år.

At det er en absolutt grense på 26 år, er strengt og kan i visse sammenhenger virke urimelig og tilfeldig. Medlemmer til idrettsstyret og NIFs valgkomité velges dessuten av idrettstinget, og man kan spørre hvorfor idrettstinget, som selv utgjør valgforsamlingen, mener det er nødvendig med lovpålagte alderskrav for disse to tingvalgte utvalgene. Lovpålagte krav til ung representasjon er heller ingen garanti for et ungt styre. Snarere burde det vært et krav til at styrets snittalder ikke er for høy.



Det er heller ikke sikkert at det hadde vært nødvendig med lovpålagte alderskrav for å oppnå ung representasjon i idrettsstyret og valgkomiteen. Verken Danmarks Idrætsforbund eller Riksidrottsförbundet har slike alderskrav. Riksidrottsförbundet har en generell anbefaling i 3. kapittel § 3: «Varje till RF ansluten idrottsorganisation ska verka för att styrelsen, valberedningen, kommittéer, och andra organ får sådan sammansättning att mångfald inklusive jämställdhet mellan kvinnor och män nås och att ungdomar ingår..» Instruksen til NIFs valgkomité har en tilsvarende formulering. Der fremgår det at komiteen, ved sammensetningen av nytt idrettsstyre, skal vektlegge «aldersmessig fordeling».

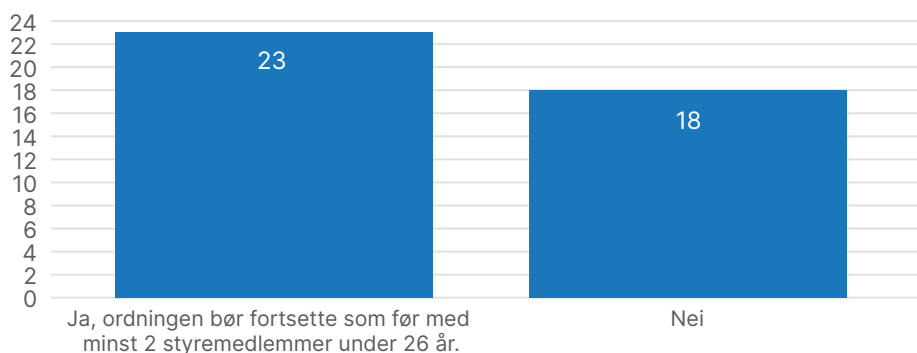
Den unge representanten i styret eller i valgkomiteen er et medlem på lik linje som andre. Utvalget mener at det kan oppfattes som stigmatiserende å skulle bli sett på som den unge representanten som ikke ble innvalgt på «ordinær måte». Den unge representanten er ikke en trainee som skal læres opp i styre- eller valgkomitéarbeid. Selv om alle nye styre- og valgkomitémedlemmer bør få en innledende opplæring, og en ung representant kanskje har behov for noe mer opplæring enn de øvrige representantene, er verken idrettsstyret eller valgkomiteen noen opplæringsarena. Unge representanter vil kanskje trenge noe tid på å tørre å ta plass i møtene. Selv om dette er forståelig,

er det samtidig uheldig fordi det er viktig at alle medlemmene deltar aktivt i diskusjonene. Både idrettsstyret og valgkomiteen har et stort ansvar, og det er viktig å skape et godt og inkluderende samarbeidsklima der alle føler seg trygge. Samtidig må alle som tiltrer styret og valgkomiteen ha nok kompetanse og personlige egenskaper til å kunne fungere som uavhengige styremedlemmer og valgkomitémedlemmer. Her er det viktige avklaringer som må gjøres av valgkomiteen i forkant. Kompetanse og personlige egenskaper er alltid det avgjørende, uavhengig av alder. Er man god nok, er man gammel nok.

Når det gjelder antallet unge representanter i idrettsstyret, kan det være en fordel med 2, slik at de kan støtte hverandre. Som nevnt er utvalget opptatt av å unngå fraksjoner i et styre, og at styremedlemmer ikke fremmer særinteresser. Alle styremedlemmer må kunne vurdere saker og fatte beslutninger på selvstendig grunnlag. Utvalget ser derfor ikke at det av den grunn skulle være behov for 2 unge representanter.

Spørreundersøkelsen (Figur 6 og figur 7 på neste side) viser at respondentene er delt i synet på antall unge representanter, men er samstemte om at det bør være minst 1 ung representant i idrettsstyret.

**Figur 6: Idrettsstyret har krav til at minst 2 av styremedlemmene er under 26 år det året de velges. Bør ordningen opprettholdes? Velg ett alternativ:**



Figur 7: Hvor mange representanter under 26 år bør idrettsstyret ha?



Når det gjelder antallet styremedlemmer under 26 år, har utvalget delt seg i et flertall og et mindretall.

#### Flertallets vurdering:

Utvalget har ovenfor konkludert med at antall valgte styremedlemmer bør reduseres, og flertallet av utvalget ser derfor ikke at det kan oppstilles et absolutt krav om 2 personer under 26 år. Flertallet foreslår på denne bakgrunn av kravet reduseres fra 2 til 1 styremedlem under 26 år. En slik reduksjon er ikke til hinder for at flere unge personer kan velges inn i idrettsstyret. Uansett alder, er alle valgte styrerepresentanter fullverdige medlemmer av styret. Alle valgte må ha den nødvendige kompetansen og egnethet for vervet.

#### Mindretallets vurdering:

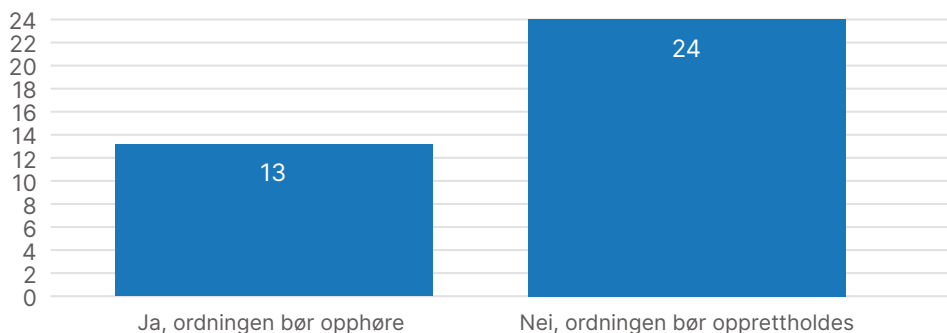
(Marcela Montserrat Fonseca Bustos, Emilie Zakariassen Hansen og Adrian Stinessen Haugen)

Se mindretallets vurdering i punkt 3.4.5.

Når det gjelder valgkomiteen, har utvalget ikke anbefalt et redusert antall komitémedlemmer, og mener det er positivt for komiteen at det må velges inn 1 medlem under 26 år. Utvalget oppfatter at respondentene er av samme oppfatning, se figur 8.

Det er i svarene fra respondentene fremhevet at et medlem under 26 år i valgkomiteen spiller målet om mangfold, og at de unge har ungt nettverk og dermed er viktige for rekruttering av unge idrettsstyremedlemmer. Det er også pekt på at de bidrar med fremtidsrettede perspektiver i en rekrutteringsfase. Utvalget deler disse synspunktene.

Figur 8: Etter NIFs lov må minst 1 medlem av valgkomiteen være under fylte 26 år det år valget finner sted. Bør ordningen opphøre? Velg ett alternativ:



#### Utvalgets anbefalinger:

- Med den anbefalte reduksjonen i idrettsstyrets størrelse, anbefaler utvalgets flertall at kravet til at minst 2 medlemmer av idrettsstyret per 31. desember det år valget avholdes skal være under fylte 26 år, reduseres til minst 1 medlem. Et mindretall anbefaler ingen endring.
- Utvalget anbefaler ingen endringer i kravet om antall unge representanter i NIFs valgkomité.

### 6.5 Ung representasjon i særforbund, idrettskretser og andre organisasjonsledd

Det er i dag lovpålagt krav om ung representasjon i styre og valgkomiteer til særforbund og idrettskretser. Det er ingen lovpålagte krav til ung representasjon i organisasjonsledd på nivå under særforbund og idrettskretser, men NIFs lov har flere andre valgbarhetskrav som gjelder for organisasjonsledd på lavere nivå. Det er bred enighet om hvor viktig det er at unge personer velges inn i tillitsverv på alle nivåer i organisasjonen. Samtidig er det i dag en utfordring å rekruttere personer til tillitsverv. Utvalget mener prinsipielt at det ikke bør legges ytterligere valgbarhetskrav på tillitsverv i organisasjonsledd på lavere nivå enn særforbund og idrettskretser, men at alle valgkomiteer alltid bør arbeide aktivt med å rekruttere unge til tillitsverv på alle nivåer i organisasjonen. Hvis det er utfordringer med å rekruttere unge personer, kan det være viktigere å ha unge med i det besluttede utvalget enn i andre årsmøte-/tingvalgte utvalg.

#### Utvalgets anbefaling:

- Utvalget anbefaler ingen endringer.

### 6.7 Aldersgrensen

Utvalget har vurdert om aldersgrensen på fylte 26 år det år valget finner sted, bør endres. Det finnes argumenter både for og mot en økt aldersgrense, men formålet med bestemmelsen er å sikre deltakelse fra ungdom. Ved å øke aldersgrensen, bortfaller intensjonen bak bestemmelsen. Det er

dessuten fullt mulig å bli valgt inn som styremedlem, selv om man er ung, men eldre enn 26 år.

Utvalget mener at det alltid vil være en generell utfordring med ung representasjon, da denne aldersgruppen ofte er i en etableringsfase og derfor kan oppleve endringer i livs- og jobb-situasjon. Utvalget ser imidlertid ikke at en lavere eller høyere alder vil ha noen særlig innvirkning på dette. Avklaringer av kapasitet, kompetanse, personlige egenskaper, fremtidsutsikter osv. er uansett noe valgkomiteen bør klargjøre når den innstiller på kandidater.

#### Utvalgets anbefaling:

- Utvalget anbefaler ingen endringer.

### 6.8 Etterfølgende valgperioder

Utvalget oppfatter at det i mandatet er lagt opp til at utvalget skal vurdere om en person som er valgt inn i kvoten «ung representant» skal kunne gjenvelges som ung representant selv om vedkommende er over aldersgrensen. Bakgrunnen for at dette er en del av utvalgets mandat, er forslaget fra Norges Fotballforbund til idrettstinget 2023:

*«Både styret og valgkomiteen i særforbund og idrettskretser skal ha minst ett medlem som er under fylte 26 år pr. 31. desember det år medlemmet velges for første gang, og som ikke kan sitte lenger som ung representant enn til og med året medlemmet fyller 29.»*

Forslaget fra Norges Fotballforbund ble fremmet, men falt. Ettersom problemstillingen nylig har vært oppe til vurdering og avstemning, vurderer utvalget at det ikke er grunnlag for å vurdere denne delen av mandatet på nytt, og vil avstå fra å gi noen anbefaling. Utvalget vil imidlertid vise til at utvalget ikke ser at skulle være noe behov for en slik gjenvelgelsesmekanisme som Norges Fotballforbund legger opp til for unge representanter dersom valgkomiteen anser vedkommende som egnet for gjenvalg.

#### Utvalgets anbefaling:

- Utvalget anbefaler ingen endringer.

# 7. Utvalgets anbefalinger

## 7.1 Innledning

Utvalget er opprettet av idrettsstyret etter mandat fra idrettstinget 2023. Det fremgår av idrettstingvedtaket at utvalget skal gi anbefalinger til endringer i premissfaktorer for ytterligere å forbedre godt styresett i NIF, og at idrettsstyret, basert på utvalgets arbeid, skal komme tilbake til idrettstinget i 2025 med forslag til endringer. Utvalget legger derfor til grunn at rapporten vil inngå som en del av saksdokumentene til idrettstinget 2025 og at idrettsstyret fremmer de forslag som er nødvendige for at idrettstinget skal kunne ta stilling til og beslutte om anbefalingene skal bli gjort gjeldende i NIF. Når det gjelder lovendringsforslag, er utvalgets oppfatning at anbefalingene er nødvendige tiltak som det er viktig at blir iverksatt så raskt som mulig. Utvalget har derfor en forventning om at idrettsstyret fremlegger forslag om at lovendringene vedtas med umiddelbar ikrafttredelse med mindre umiddelbar ikrafttredelse ikke vil ha noen praktiske konsekvenser eller der det er åpenbare grunner til at ikrafttredelsen først bør skje 1. januar 2026. Slik utvalget vurderer anbefalingene, omfatter det følgende anbefalinger: 3, 7, 26, 27, 28, 29, 30 og 31.

## 7.2 Økonomiske og administrative konsekvenser

Reduksjonen av antall styremedlemmer vil føre til besparelser ved å redusere kostnader knyttet til honorarer, reise og opphold. Administrativt vil reduksjonen av antall styremedlemmer forenkle koordineringen og redusere belastningen for NIFs administrasjon. Et mindre styre kan føre til mer effektive møter og beslutningsprosesser, noe som kan gi økonomiske gevinster på sikt.

Gjeninnføringen av en fireårig tingperiode vil redusere kostnader knyttet til gjennomføring av idrettstingene og redusere administrativt arbeid knyttet til forberedelser og gjennomføring. Lengre tingperioder kan dessuten gi mer stabil økonomisk planlegging og mer tid til å fokusere på langsiktige strategier og mål.

Endringer i valgkomiteens arbeid, som krav om rekrutteringsfaglig kompetanse, kan øke kvaliteten på arbeidet, men samtidig kreve mer ressurser til opplæring og eventuelt ekstern bistand. Tydeligere retningslinjer og krav til valgkomiteens arbeid kan på den annen side føre til mer systematisk og effektivt arbeid.

Disse anbefalingene er ment å forbedre styringen og effektiviteten i NIF, samtidig som de sikrer en bærekraftig økonomisk og administrativ drift, og utvalget mener at de samlet sett vil øke effektiviteten både økonomisk og administrativt. Anbefalingene legger opp til bedre styring og kontroll, noe som kan gi positive økonomiske og administrative effekter også på lang sikt.

## 7.3 Samlet oversikt over alle anbefalingene

### 7.3.1 Anbefalinger som vedrører idrettsstyret

1. Utvalget anbefaler at antall valgte styremedlemmer reduseres. Flertallet anbefaler at idrettstinget velger 7 styremedlemmer. Mindretallet anbefaler at idrettstinget velger minst 9 styremedlemmer.
2. Utvalget anbefaler at det kun velges 1 nestleder og ikke 2 nestledere til idrettsstyret.
3. Utvalget anbefaler at det stilles krav til at styreleder og nestleder er av ulikt kjønn.
4. Med den anbefalte reduksjonen i idrettsstyrets størrelse, anbefaler utvalgets flertall at kravet til at minst 2 medlemmer av idrettsstyret per 31. desember det år valget avholdes skal være under fylte 26 år, reduseres til minst 1 medlem. Et mindretall anbefaler ingen endring.
5. Utvalgets flertall anbefaler at norsk medlem i IPCs utøverkomite har styreplass i idrettsstyret. Et mindretall anbefaler at idrettsstyret vurderer om styret ønsker å høre organisasjonen på om det skal være en styreplass for norsk medlem i IPCs utøverkomité.
6. Utvalget anbefaler at rollen som ansattrepresentant i idrettsstyret utgår.

7. Utvalget anbefaler at fireårig tingperiode gjenetableres, og at styremedlemmene velges for 4 år.
8. Utvalget anbefaler at det settes følgende begrensning for antall valgperioder for medlemmer av idrettsstyret; Ingen bør velges for mer enn 2 sammenhengende valgperioder, og det settes en formell begrensning på inntil 3 sammenhengende valgperioder.
9. Utvalget anbefaler at ordningen med alternerende valgordning opphører.
10. Utvalget anbefaler at tittel «president» endres til «styreleder», men slik at presidenttittel kan brukes internasjonalt der dette er hensiktsmessig.
11. Utvalget anbefaler at tittel «visepresident» endres til «nestleder», men slik at visepresidenttittel kan brukes internasjonalt der dette er hensiktsmessig.
12. Utvalget anbefaler at tittel «generalsekretær» endres til «daglig leder», men slik at generalsekretærtittel kan brukes internasjonalt der dette er hensiktsmessig.
13. Utvalget anbefaler at styret setter tydelige mål og angir hvordan langtidsplanen og øvrige tingvedtak skal prioriteres, samt til hvilke NIFs ledermøter det skal rapporteres i tingperioden.
14. Utvalget anbefaler at idrettsstyret igangsetter tiltak for å redusere antall saker til idrettsstyret.
15. Utvalget anbefaler at idrettsstyret gjennomfører en vurdering av modellen med arbeidsgiveransvar for de som har sitt arbeidssted i idrettskretsen.
16. Utvalget anbefaler at idrettsstyret innfører rutiner for egenevaluering, og at valgkomiteen får tilgang til hele eventuelt deler av denne.
17. Utvalget anbefaler at idrettsstyret sørger for at styrets medlemmer har et tydelig og avklart forhold til arbeidsdelingen mellom styret og generalsekretæren/administrasjonen, og sørger for at dette er godt kjent for generalsekretæren/administrasjonen.
18. Utvalget anbefaler at nye idrettsstyremedlemmer gis nødvendig innføring i hva arbeidsgiveransvaret innebærer.
19. Utvalget anbefaler at idrettsstyret sørger for at styrets medlemmer har et tydelig og avklart forhold til representasjonsrollen, også ved eventuell oppnevning av styremedlemmer som kontaktpunkt mellom idrettsstyret og særforbund/idrettskretser, og at ingen styremedlemmer prioriterer representasjon på bekostning av det ordinære styrearbeidet.
20. Utvalget anbefaler at idrettsstyret, ved eventuell oppnevning av styremedlemmer til styreoppnevnte utvalg, sikrer at styremedlemmet og styret har et avklart og enhetlig syn på styremedlemmets rolle i utvalgsarbeidet.
21. Utvalget anbefaler at idrettsstyret igangsetter en evaluering av styrelederfunksjonen, som også bør omfatte en behovsvurdering av fulltidsvalgt styreleder i NIF. Basert på konklusjonen i evalueringen, utarbeides en egen instruks for styrelederfunksjonen og en særlig kravspesifikasjon til styrelederfunksjonen i valgkomiteens instruks.
22. Utvalget anbefaler at idrettsstyret sørger for at det etableres en formalisert oppfølging knyttet til styreleders utøvelse av sin funksjon, og klare rapporteringslinjer og klart ansvarsforhold.
23. Utvalget anbefaler at idrettsstyret sørger for at det er et tydelig og avklart forhold til arbeidsdelingen mellom styreleder og daglig leder.
24. Utvalget anbefaler at idrettsstyret, dersom det anses nødvendig med et arbeidsutvalg, setter utvalget med styreleder, nestleder og NIFs daglige leder, og at det gis klare rammer for arbeidsutvalget.
25. Utvalget anbefaler at idrettsstyret evaluerer de tingvalgte utvalgene med tanke på en eventuell reduksjon i antallet tingvalgte utvalg og/eller verv.

### **7.3.2 Anbefalinger som vedrører idrettsting og NIFs ledermøte**

26. Utvalget anbefaler at redaksjonskomiteen skal ha en utvidet rolle til også å vurdere og koordinere innkomne forslag til idrettstinget.
27. Utvalget anbefaler at idrettstinget vurderer om det bør settes en tidsfrist for å kunne fremme forslag på valg av tillitsvalgte til idrettstinget.
28. Utvalget anbefaler at idrettsstyret, ved en gjenetablering av fireårig tingperiode, utreder en utvidet formell beslutningsmyndighet for NIFs ledermøte og etablerer formelle rammer som bidrar til gode prosesser på ledermøtet.



### 7.3.3 Anbefalinger som vedrører NIFs valgkomité og valgkomiteens instruks

29. Utvalget anbefaler at valgkomiteen i NIF innstiller på ny valgkomité.
30. Utvalget anbefaler at forslagsprosedyren, der innstillingen må baseres på forslag fra henholdsvis idrettskretser og særforbund, fjernes.
31. Utvalget anbefaler at valgkomiteen velges for 4 år uten alternerende valgordning.
32. Utvalget anbefaler at valgkomiteen, dersom den selv ikke har medlemmer med rekrutteringsfaglig kompetanse, sikrer seg tilgang på slik kompetanse, og at idrettsstyret sørger for at dette er inkludert i budsjettet for valgkomiteen.
33. Utvalget anbefaler ingen aldersbegrensning for å være valgbar til idrettsstyret, men at en vurdering av alder tas inn i valgkomiteens instruks.
34. Utvalget anbefaler at det i valgkomiteens instruks presiseres at komiteen har et særlig ansvar for å tydeliggjøre krav til styremedlemmer hva angår rolleforståelse og forventninger til rollen som styremedlem
35. Utvalget anbefaler at valgkomiteens instruks inneholder mer spesifikke retningslinjer for valgkomiteens arbeid, herunder:
  - o Valgkomiteen bør raskt få oversikt over status i NIF og idrettsstyrets arbeid, samt nye utfordringer som kan påvirke NIF og idrettsstyret fremover.
  - o Valgkomiteen bør kartlegge kompetansebehovet og avgjøre hvilke endringer i styret som eventuelt er nødvendige, og hvilke profiler komiteen leter etter.
  - o Det bør være tydelige krav til hvem valgkomiteen som et minimum skal ha kontakt med i forbindelse med et valg.
  - o Det bør være mer spesifikke krav til begrunnelsen for innstillingen, og til hvilken konkret informasjon som skal gis i innstillingen om de enkelte kandidatene.

36. Utvalget anbefaler at det i valgkomiteens instruks fremgår at det ved sammensetningen av valgkomiteens medlemmer bør sikres organisatorisk kompetanse, styrekompetanse og eventuelt rekrutteringsfaglig kompetanse.
37. Utvalget anbefaler at det i valgkomiteens instruks inntas krav om at valgkomiteen gjennomfører en evaluering av eget arbeid etter endt periode og deler denne med den nyvalgte valgkomiteen, samt en tydelig kravspesifikasjon til valgkomiteens medlemmer.

### 7.3.4 Øvrig anbefaling

38. Utvalget anbefaler at idrettsstyret vurderer eventuelle begrensninger på muligheten for forflytning mellom ulike tillitsverv, og mellom tillitsverv og ansettelser.



# 8. Vedlegg

## Vedlegg 1 – Informasjon om utvalgets medlemmer

- **Anne Farseth, leder**  
President i Norges Friidrettsforbund fra 2021, tidligere visepresident og styremedlem siden 2013. Styremedlem i Bislettalliansen og i European Athletics. Tidligere styreleder i IL i BUL. Farseth er utdannet jurist, og har 25 års ledererfaring.
- **Adrian Stinessen Haugen**  
Tidligere president og styremedlem i Norges Studentidrettsforbund. Medlem av lovutvalg i Norges Studentidrettsforbund. Tidligere styreleder og styremedlem i Studentspretten IL.
- **Marcela Montserrat Fonseca Bustos**  
Styreleder i Oslo idrettskrets siden 2022. Styremedlem Norges idrettshøgskole siden 2017. Medlem av NIFs valgkomite 2021-2022. Medlem av idrettsstyret i NIF 2011-2019. 1. visepresident og styremedlem i Norges Basketballforbund 2014-2016 og 2020-2022. Leder av valgkomiteen for NUK (NIFs ungdomskomite) 2002-2004. Styremedlem NUK (NIFs ungdomskomite) 2000-2002. Styreleder Osloidrettens ungdomskomite 2018-2019. Universitetslektor på OsloMet siden 2007.
- **Emilie Zakariassen Hansen**  
Styremedlem i NIF 2019-2021, tidligere president i Norges studentidrettsforbund, nestleder i Viken IK og styreleder i NTNUI. Utdannet sivilingeniør og jobber som prosjektleder innenfor bygg- og anleggsbransjen.
- **Sigbjørn Johnsen**  
Styremedlem i NIF 2015-2019. Stortingsrepresentant 1976 –1997, finansminister 1990–1996, fylkesmann 1997–2018, avbrutt av fire år som finansminister 2009–2013.
- **Geir Knutsen**  
Styreleder i Finnmark idrettskrets. Styremedlem i NIF 2007-2011, visepresident i Norges Bryteforbund 2011- 2015. Styreleder i Finnmark idrettskrets og i Troms og Finnmark idrettskrets i flere perioder. Medlem og tidligere leder av NIF Barentsutvalg. Ordfører i Båtsfjord kommune i tre perioder. Mange år som skoleleder.
- **Svein S. Andersen**  
Professor Institutt for ledelse og organisering, Handelshøyskolen BI.

## Vedlegg 2 – Liste over informantene

Utvalget har hatt samtaler med følgende informanter:

- Hanne Sogn, forsker og leder for Forskningscenter for barne- og ungdomsidrett ved Norges idrettshøyskole
- Dag Vidar Hanstad, professor i sport management ved Institutt for idrett og samfunnsvitenskap, og programleder for det digitale årsstudiet Organisasjon og idrettsledelse ved Norges idrettshøyskole
- Sebastian Henriksen, idrettsstyremedlem
- Vibecke Sørensen, tidligere 1. visepresident i NIF
- Marit Wiig, tidligere styremedlem i NIF, tidligere president i Norges Golf forbund, ledet organisasjonsutvalg oppnevnt av Norges Motorsportforbund
- Kristin Kloster, medlem av idrettsstyret, styremedlem i IOC, tidligere 1. visepresident i NIF
- Eirik Sør Dahl, president i Norges Volleyballforbund, tidligere medlem av NIFs valgkomité
- Mona Adolfsen, president i Norges Skøyteforbund, tidligere medlem av NIFs valgkomité
- Karen Kvalevåg, tidligere generalsekretær i NIF, medlem av Norsk utvalg for eierstyring og selskapsledelse (NUES)
- Åsmund Sæbøe, ansattrepresentant i idrettsstyret
- Nils Einar Aas, generalsekretær i NIF
- Zaineb Al-Samarai, president i NIF
- Sondre Sande Gullord, 2. visepresident i NIF



## Vedlegg 3 – Spørsmål stilt til særforbund og idrettskretser

### Spørreundersøkelse om styresett i NIF

#### DEL 1: OM DIN ROLLE OG DITT ORGANISASJONSLEDD

Litt om deg og ditt organisasjonsledd.

##### 1. Hvilken rolle har du i organisasjonsleddet?

Styreleder/president

Nestleder/visepresident

Styremedlem

Annet, angi funksjon: \_\_\_\_\_

##### 2. Er du mann eller kvinne?

Mann

Kvinne

Vil ikke svare

##### 3. Hva er din alder?

26 år eller yngre

27-40 år

41-50 år

51-60 år

61 år eller eldre

##### 4. Representerer du idrettskrets eller særforbund?

Idrettskrets

Særforbund

#### DEL 2: SAMMENSETNING AV IDRETTSSTYRET

5. Det er i dag ingen begrensninger på hvor mange perioder idrettsstyremedlemmer kan velges for. Bør det være en begrensning?

**Nei**, det bør ikke være noen begrensning

**Ja**, det bør etableres en begrensning som gjelder samlet for alle posisjoner i styret. Velg ett alternativ:

- Ingen bør sitte mer enn 4 år
- Ingen bør sitte mer enn 8 år

Gi gjerne en kort begrunnelse for svaret:

\_\_\_\_\_

6. Det er i dag ingen øvre aldersgrense for å kunne velges inn i idrettsstyret. Bør det være en aldersgrense?

**Nei**, det bør ikke være noen aldersgrense

**Ja**, det bør være en aldersgrense

[rullegardin 60-75 år]

Gi gjerne en kort begrunnelse for svaret:

\_\_\_\_\_

7. Idrettsstyret består i dag av 11 valgte medlemmer:

- president,

- 1. og 2. visepresident,

- 8 styremedlemmer

I tillegg kommer representant for de ansatte i NIF-linjen valgt av og blant de ansatte,

og en representant for NIFs utøverkommité. Som en konsekvens av at NIF er nasjonal olympisk og paralympisk komité, møter i tillegg ev. norske IOC-medlemmer og styremedlemmer i IPC nominert av NIF.

Hva mener du er det optimale antallet valgte medlemmer i idrettsstyret? Bruk rullegardinen. (Rullegardin 3-15)

Gi gjerne en kort begrunnelse for svaret:

\_\_\_\_\_



**8. Idrettsstyret har 2 visepresidenter. Bør ordningen opprettholdes? Velg ett alternativ:**

**Ja**, ordningen bør opprettholdes

**Nei**,

- Idrettsstyret bør ha 1 visepresident.
- Idrettsstyret bør ikke ha noen visepresident

Gi gjerne en kort begrunnelse for svaret:

---

**9. Det er i dag en ansattrepresentant i idrettsstyret. Bør ordningen opprettholdes?**

**Ja**, ordningen bør opprettholdes

**Nei**, ordningen bør opphøre

Gi gjerne en kort begrunnelse for svaret:

---

**10. Idrettsstyret har krav til at minst 2 av styremedlemmene er under 26 år det året de velges. Bør ordningen opprettholdes? Velg ett alternativ:**

**Ja**, ordningen bør fortsette som før med minst 2 styremedlemmer under 26 år

**Nei**,

- idrettsstyret bør bare ha krav om minst 1 styremedlem under 26 år
- idrettsstyret bør ikke ha krav om noe styremedlem under 26 år

Gi gjerne en kort begrunnelse for svaret:

---

**11. Medlemmer i idrettsstyret velges i dag for 4 år i en alternerende valgordning, dvs. at halvparten av styremedlemmene velges hvert annet år. Bør ordningen opprettholdes?**

**Ja**, ordningen bør opprettholdes

**Nei**, hele idrettsstyret bør velges på det samme idrettstinget

Gi gjerne en kort begrunnelse for svaret:

---

**12. Medlemmer i idrettsstyret velges i dag for 4 år. Bør ordningen opprettholdes?**

**Ja**, ordningen bør opprettholdes

**Nei**,

- valgperioden bør være 2 år
- valgperioden bør være 6 år

Gi gjerne en kort begrunnelse for svaret:

---

**13. Hvilke kvalifikasjoner/egenskap/kompetanse (formalkompetanse og realkompetanse) er det særlig viktig at idrettsstyret samlet besitter? Velg ut 5 og ranger etter viktighet.**

Juridisk kompetanse

Økonomisk kompetanse

Organisatorisk kompetanse

Toppidrettskompetanse

Breddeidrettskompetanse

Styrekompetanse

Medisinsk kompetanse

Lederkompetanse

Politisk kompetanse

Kommunikasjonsfaglig kompetanse

**14. Forventninger til idrettsstyret.**

**Ranger etter viktighet:**

Idrettsstyret skal etterleve idrettens verdier

Idrettsstyret skal speile mangfoldet i norsk idrett

Idrettsstyret skal speile mangfoldet i samfunnet

Idrettsstyrets medlemmer skal være gode

ambassadører for norsk idrett

Idrettsstyrets skal sørge for bærekraftig

finansiering av norsk idrett

Beskriv gjerne med egne ord hva dine

forventninger til idrettsstyret er:

---

### DEL 3: NIFS VALGKOMITÉ

**15. Hvilke kvalifikasjoner/egenskap/kompetanse er det særlig viktig at valgkomiteen samlet besitter? Ranger etter viktighet.**

Organisatorisk kompetanse  
Toppidrettskompetanse  
Breddeidrettskompetanse  
Styrekompetanse  
Lederkompetanse  
Rekrutteringsfaglig kompetanse

**16. Valgkomiteen innstilles av idrettsstyret. Etter NIFs lov skal halvparten av medlemmene som velges være innstilt etter forslag fra idrettskretser og halvparten etter forslag fra særforbund. Bør ordningen opprettholdes?**

**Ja**, ordningen bør opprettholdes  
**Nei**, idrettsstyret bør kunne innstille på fritt grunnlag  
Gi gjerne en kort begrunnelse for svaret:

---

**17. Medlemmer av valgkomiteen velges i dag for fire år i en alternerende valgordning, dvs. at halvparten av medlemmene velges hvert annet år. Bør ordningen opprettholdes?**

**Ja**, ordningen bør opprettholdes  
**Nei**, hele valgkomiteen bør velges på samme ting  
Gi gjerne en kort begrunnelse for svaret:

---

**18. Medlemmer i valgkomiteen velges i dag for 4 år. Bør ordningen opprettholdes?**

**Ja**, ordningen bør opprettholdes  
**Nei**, valgperioden bør være 2 år  
**Nei**, valgperioden bør være 6 år  
Gi gjerne en kort begrunnelse for svaret:

---

**19. Valgkomiteen innstilles av idrettsstyret. Bør ordningen opprettholdes?**

**Ja**, ordningen bør opprettholdes  
**Nei**, bør innstilles av: \_\_\_\_\_  
Gi gjerne en kort begrunnelse for svaret:

---

**20. Etter NIFs lov må minst 1 medlem av valgkomiteen være under fylte 26 år det år valget finner sted. Bør ordningen opphøre? Velg ett alternativ:**

**Ja**, ordningen bør opphøre  
**Nei**, ordningen bør opprettholdes  
Gi gjerne en kort begrunnelse for svaret:

---

**21. Hvis du ønsker, kan du her legge inn noen avsluttende/utfyllende kommentarer om det som er tatt opp i denne undersøkelsen.**

## Vedlegg 4 – Prinsipper for styremedlemmers oppfølging av idrettskretser/særforbund

Vedtatt av Idrettsstyret (2023-2025) i møte nr. 2, 21. august 2023, sak 12:

- Idrettsstyret er opptatt av å holde god dialog med sentrale og regionale organisasjonsledd. Det er et gjensidig ansvar for særforbund, idrettskretser og idrettsstyremedlemmene å opprettholde god kontakt. I denne sammenhengen menes kontakten som skjer ved siden av de naturlige og faste møter som NIFs administrasjon eller presidentskapet har med de angjeldende organisasjonsleddene.
- Generalsekretæren fremmer ved starten av hver tingperiode forslag på hvilke særforbund og idrettskretser hvert enkelt styremedlem skal følge opp i tingperioden.
- Presidentskapet bør ikke ha et spesifikt oppfølgingsansvar, da det er særlig viktig at de rendyrker en overordnet rolle. Det er heller ikke naturlig at ansatterepresentanten, utøverrepresentanten eller IOC-representanten har et oppfølgingsansvar. Disse er ikke valgt på Idrettstinget, og har hver for seg en særskilt funksjon i styret.
- Hvert tingvalgte, ordinære styremedlem, vil få 8 eller 9 organisasjonsledd å følge opp. For å kunne følge opp disse på en god og (mest mulig) identisk måte, bør det ligge til grunn at hvert styremedlem gjennomfører minst ett møte/én representasjon/ett besøk til hvert av «sine» organisasjonsledd innen et kalenderår. Det kan f.eks. være et styremøte, en leder-samling, et ting eller et særskilt arrangement. Dersom et idrettsstyremedlem er forhindret fra en slik oppgave, kan vedkommende ta initiativ til at andre idrettsstyremedlemmer kan være stedfortreder.
- NIF vil betale for styremedlemmets utlegg med tanke på reise og overnatting for et slikt møte/representasjon. Overnatting/opphold kan ev. faktureres fra særforbundet eller idrettskretsen direkte til NIF.
- Der det anses som viktig av både det angjeldende organisasjonsledd og vedkommende styremedlem, kan det gjennomføres flere møter/representasjoner hvor NIF bekoster styremedlemmets økonomiske utlegg. Med tanke på hensynet til idrettsstyrets representasjonsbudsjett, er det naturlig at representasjon som medfører økonomiske utlegg for NIF, avklares med generalsekretæren på forhånd.
- Det kan, utfra det enkelte styremedlems vurdering, skrives en kortfattet orientering på idrettsstyrets Teams-kanal hvor de som har gjennomført et møte eller en representasjonsoppgave hos et av «sine» forbund/idrettskretser orienterer resten av styret om dette.
- Det er naturlig at presidenten og generalsekretæren blir informert før styremedlemmet skal møte «sitt» forbund/idrettskrets. Det vil bli utarbeidet en standard hilsning/presentasjon som kan brukes for styremedlemmene i forbindelse med denne oppfølgingen.
- Det er viktig at idrettsstyremedlemmene ikke tar aktivt del eller part i konfliktfylte saker i et av forbundene/idrettskretsene vedkommende skal følge opp. Dersom man gjøres kjent med denne typen saker, er det naturlig at idrettsstyremedlemmet kun er orientert om situasjonen og melder fra til generalsekretæren og evt. Idrettspresidenten dersom dette er saker som NIFs administrasjon må ta tak i.
- Prinsippene for idrettsstyremedlemmenes oppfølging av særforbundene og idrettskretsene gjøres godt kjent blant særforbundene og idrettskretsene, slik at alle har en lik forventning til oppfølgingen.

## Vedlegg 5 – Instruks for NIFs valgkomité

*Gjeldende instruks for NIFs valgkomité, vedtatt på idrettstinget 2021:*

«Valgkomiteens oppgave er å legge frem innstilling på kandidater til alle tillitsverv som skal velges av Idrettstinget, med unntak av kandidater til valgkomiteen, jf. NIFs lov § 2-18 og § 3-4 t) og u).

### 1. Innledende arbeid

Så snart valgkomiteen er valgt, skal leder innkalle til et møte for planlegging av valgkomiteens arbeid, arbeidsform og fastsettelse av en tidsplan.

### 2. Møter

Møter i valgkomiteen avholdes med den frekvens, og på den måten, komiteen selv anser hensiktsmessig.

Det skal føres referater fra møtene, der det fremgår at komiteen har vurdert medlemmenes habilitet. Varamedlemmer møter kun etter særskilt innkalling ved eventuelt forfall fra faste medlemmer.

### 3. Deltakelse på møteplasser

Valgkomiteen skal blant annet delta på NIFs ledermøter og andre møteplasser for øverste tillitsvalgte i organisasjonen, for å høre organisasjonen om deres forventninger til nytt idrettsstyre, orientere om hvilken prosess valgkomiteen legger opp til og status i arbeidet.

### 4. Henvendelse til de tillitsvalgte i NIF

Valgkomiteen skal kontakte alle tillitsvalgte for å avklare om de ønsker å ta gjenvalg for samme, eller annet verv, i neste tingperiode, med svarfrist senest 1. november året før Idrettstinget.

### 5. Forslag på kandidater

Valgkomiteen skal rette henvendelse til idrettskretser, særforbund og øvrige organisasjonsledd og be om forslag til kandidater til alle verv som skal velges på Idrettstinget, med unntak for kandidater til valgkomiteen, med svarfrist innen 1. januar. I henvendelsen skal valgkomiteen angi hvilke tillitsvalgte som har ønsket gjenvalg. Komiteen kan på fritt grunnlag også vurdere andre kandidater enn de som er foreslått.

Valgkomiteen skal utarbeide et kandidatskjema som forslagsstillere og kandidater skal fylle ut. Skjemaet skal blant annet inneholde opplysninger om valgbarhet etter NIFs lov, eventuelle økonomiske særinteresser, bindinger/habilitetsutfordringer og andre opplysninger som valgkomiteen bør bli kjent med. I kandidatskjemaet skal det også oppgis hvilken eventuell profesjonell og organisert bistand en kandidat har anvendt, betalt eller i form av tjenesteytelser.

Medlem av valgkomiteen som selv blir kandidat til verv, plikter etter NIFs lov å tre ut av valgkomiteen med mindre vedkommende skriftlig meddeler valgkomiteen og forslagsstiller at vedkommende ikke er aktuell for vervet.

### 6. Vurdering av kandidatene og sammensetning av de tingvalgte organene

Valgkomiteen skal vurdere om kandidaten er egnet for vervet, dvs. om kandidaten har den nødvendige kunnskap, erfaring, motivasjon og kapasitet til å utføre tillitsvervet på en tilfredsstillende måte.

Valgkomiteen skal vurdere om det bør gjennomføres samtaler, eller innhentes opplysninger fra forslagsstiller, kandidaten eller andre.

Valgkomiteen skal vurdere behovet for kontinuitet, og for en hensiktsmessig utskifting i de aktuelle vervene i de tingvalgte organene.

Ved sammensetning av Idrettsstyret skal valgkomiteen, i tillegg til geografisk og aldersmessig fordeling, og lovens krav til kjønnsfordeling og mangfold, tilstrebe å levere en innstilling som ivaretar de forskjellige hensyn som er nødvendige for å sikre et velfungerende og representativt idrettsstyre.

Valgkomiteen skal arbeide for at leder og nestleder i hvert tingvalgte organ er av ulikt kjønn.

### **7. Taushetsplikt og konfidensialitet**

Valgkomiteens medlemmer har taushetsplikt om fortrolige forhold de gjøres kjent med i forbindelse med sitt verv. Komiteens interne diskusjoner bør anses konfidensielle med mindre komiteen bestemmer noe annet.

### **8. Valgkomiteens innstilling**

Valgkomiteens innstilling skal begrunnes, og den skal inneholde relevante opplysninger om de kandidater som er innstilt, herunder idrettslag kandidaten er medlem av, og forslagsstiller(e). Kandidater i valgkomiteens innstilling, og sammensetningen av de ulike tingvalgte organene, skal oppfylle kravene i NIFs lov og ha akseptert sitt kandidatur.

Eventuelle dissenser skal fremgå av innstillingen.

Valgkomiteens innstilling skal være oversendt Idrettsstyret iht. den frist som er fastsatt av Idrettsstyret for de dokumenter som skal inngå i saksdokumentene til Idrettstinget. Umiddelbart etter oversendelse til Idrettsstyret skal innstillingen offentliggjøres på den måten komiteen finner hensiktsmessig.

### **9. Etter avgivelse av innstillingen**

Skulle det oppstå forhold av betydning for valgkomiteens innstilling, kan valgkomiteen vurdere innstillingen på nytt og eventuelt avgi en revidert innstilling.

### **10. Deltakelse på idrettstinget**

Valgkomiteens medlemmer møter på Idrettstinget.

Komiteens leder, eller det medlem lederen utpeker, redegjør for innstillingen, og hvordan komiteen har arbeidet i tingperioden.

Ved dissens i innstillingen kan representanter både for flertallet, og for mindretallet, redegjøre for sitt syn.»



RAPPORT

GOD STYRING I IDRETTE:  
**VERDIBASERT OG MÅLRETTET**