

Forslag til modeller for organisering og fordeling av oppgaver og tjenester innenfor norsk idrett

Innhold

.....	1
1. Innledning.....	4
1.1 Nærmere om mål, mandat og arbeidsform i Moderniseringsprosjektet.....	5
1.2 Om mandatet	5
1.3 Arbeidsgruppens sammensetning.....	5
1.4 Nærmere om prosessen med utforming av forslagene	6
1.5 Hva menes med norsk idrett i denne sammenheng?	6
1.6 Sammenhenger med andre arbeidsgrupper og satsninger.....	6
1.7 Oppsummering av forslagene i rapporten	6
2. Nærmere om behovet og begrunnelse for å se på modeller for organisering og fordeling av tjenester og oppgaver	8
2.1 Involvering av organisasjonen	8
2.2 Faktabildet fra idrettsorganisasjonen	8
2.3 Andre faktorer som tilsier behov for endret organisering av idretten	9
Regionsreformen.....	9
Økonomisk forhold og politiske føringer.....	9
Digitalisering og krav til å møte medlemmer og tillitsvalgte på dere premisser	10
2.4 Designprinsipper.....	10
3. Områder der det bør sikres særskilt spisskompetanse og bedre deling på tvers eller som bør løses ved bruk av felles tjenester.	11
3.1 Innledning.....	11
3.2 Forslag til spissing av rollen til de ulike organisasjonsleddene	12
3.3 Nærmere om de enkelte forslagene til spisskompetanse og/eller fellestjenester.....	12
3.3.1 Mål, oppfølging og styring.....	12
3.3.2 Økonomiforvaltning	13
3.3.3 Medlems- og idrettslagsstøtte.	14
3.3.4 Innkjøp og avtaleforvaltning.....	15
3.3.5 Digitale fellestjenester.....	15
3.3.6 HR/personal.....	16
3.3.7 Kommunikasjon	17
3.3.8 Juridisk støtte	17
3.3.9 Markedsføring og sponsorarbeid	18
3.3.10 Anlegg.....	19
4. Tydelige mål og oppfølging som forutsetning for effektivitet og resultater.....	20
5. Forslag til modeller for organisering	21

5.1: Modell 1. Tar utgangspunkt i vedtatte modell med reduksjon til 11 regioner, bruk av incentiver for å stimulere til allianser blant særforbundene og tydeliggjøring av mandat og roller.....	21
5.2 Modell 2. Reduksjon til syv fellesidrettslige regioner og reduksjon av antallet særforbund med en tredjedel gjennom bruk av incentiver.....	23
5.3 Modell 3. Reduksjon til syv fellesidrettslige regioner, fjerning av politisk styre regionalt og halvering av antallet særforbund gjennom bruk av incentiver.....	24
6. Team-modell som arbeidsform for bedre samhandling	27
6.1 Nåsituasjon.....	27
6.2 Samarbeid mellom særforbundene, eventuelt i samarbeid med fellesidrettslig linje sentralt og regionalt	27
6.3 Team-organisering i fellesidrettslig linje	28
6.4 Kvalitetskrav til teamene.....	29
6.5 Prioritering av ressurser til fellesidrettslig linje:	29
6.6 Antatte effekter.....	29
7. Videre prosess	30

1. Innledning

Den norske idrettsbevegelsen bør kunne betegnes som en suksesshistorie. Antall medlemmer øker jevnt og trutt. Utfra folketallet er Norge verdens sterkeste toppidrettsnasjon, og 93% av barn og ungdom i Norge er aktive i idretten i større eller mindre grad under oppveksten. Idretten kan med rette betegnes som folkebevegelse med store følgeeffekter også innen folkehelse, integrering, inkludering og meningsdannelse. De som jobber med idrett, både som ansatt og frivillig, kan være stolte.

Samtidig kan det stilles spørsmål ved om idrettsorganisasjonen klarer å holde tritt med den teknologiske og samfunnsmessige utviklingen. Det jevne medlem forventer enkle digitaliserte tjenester som hjelper med administrasjon, organisering og gjennomføring av aktivitet. Organisasjonen er meget stor, er tuftet på medlemsdemokrati og har hatt samme hovedtrekk siden 1946. Organisasjonen vil nødvendigvis kunne streve med å ha tilstrekkelig endringstakt. Evnen til å tilpasse seg utfordres.

Idrettsorganisasjonen har utviklet seg kontinuerlig. Spørsmålet som gjenstår er om endringstakten har vært tilstrekkelig, eller om det har utviklet seg et gap mellom det som forventes og det som leveres.

Tilbakemeldinger fra alle ledd i organisasjonen er entydige: den største trusselen for den organiserte idretten er organisasjonens egen ineffektivitet. Idretten må organiseres mer effektivt. Det må bli lettere å ta beslutninger og utføre de prioriterte oppgavene.

Arbeidet med å utrede alternative organiseringsmodeller for norsk idrett er en del av Moderniseringsprosjektet for norsk idrett, og dette prosjektet er forankret i Idrettspolitisk dokument for perioden 2015-2019 og særlig punkt 7.1.1 om at det skal utvikles en organisasjonsutviklingsplan for norsk idrett.

Mer spesifikt sier det idrettspolitiske dokumentet følgende: «Det skal utvikles en organisasjonsutviklingsplan for norsk idrett hvor følgende tiltak skal stå sentralt»:

- Effektivisering av intern ressursbruk i norsk idrett
- Bedre samhandling mellom organisasjonsleddene
- Strukturelle endringer skal tilpasses organisasjonene til statens forvaltningsreform dersom denne gjennomføres i tingperioden.

Moderniseringsprosjektet er opprettet ut ifra en erkjennelse av at idretten i dag ikke er organisert på en mest mulig effektiv måte og ikke i tilstrekkelig grad har klart å ta i bruk digitalisering for å sikre gode tjenester, arbeidsprosesser og verktøy/løsninger. Det er per i dag ikke avklart hva som skal leveres av felles tjenester for idretten og dette gjør at en i liten grad fremstår helhetlig og koordinert.

For å sikre en god prosess med kartlegging av nåsituasjon og utarbeidelse av mål for Moderniseringsprosjektet, ble det i april/mai 2018 gjennomført Workshops med bred deltakelse fra idretten. Dette dannet grunnlaget for en presentasjon av forslag til mål for Moderniseringsprosjektet på NIFs ledermøte 25.mai 2018. Det ble på ledermøtet jobbet i grupper som ga innspill på forslag til mål og delmål for prosjektet. Basert på dette ble målene deretter justert og endelig godkjent av Styringsgruppen for moderniseringsprosjektet 16.juni 2018.

1.1 Nærmere om mål, mandat og arbeidsform i Moderniseringsprosjektet

Det overordnede målet for Moderniseringsprosjektet er å «sørge for mest mulig ressurser til aktivitet gjennom en medlemsstyrt, effektiv og endringsdyktig organisasjon». I tillegg er det utarbeidet i alt fire hovedmål for prosjektet og disse er:

Hovedmål 1: Styrke idrettens medlemsfokus

Hovedmål 2: Effektiv organisasjon med tydelig ansvars og rollefordeling.

Hovedmål 3: Gode og effektive digitale løsninger

Hovedmål 4: Enhetlig styring av idretten

Basert på disse fire hovedmålene er prosjektet delt inn i tre hoveddeler:

- Organisering og fordeling av tjenester og oppgaver jf. hovedmål 2 og 1.
- Digitaliseringsprosjekter jf. hovedmål 3 og 1.
- Enhetlig styring av idretten jf. hovedmål 4.

Styringsgruppen nedsatte i møte 16.06.2018 en arbeidsgruppe for å se på organisering og fordeling av tjenester og oppgaver. Det ble utarbeidet et tydelig mandat og designprinsipper for dette arbeidet og arbeidsgruppen ble bedt om å utarbeide forslag til inntil tre modeller for organisering og fordeling av tjenester og oppgaver. For å sikre tid til en god og involverende prosess, ble arbeidsgruppen bedt om å jobbe intensivt og utarbeide forslagene til prosjekt- og styringsgruppe innen 10.september 2018.

1.2 Om mandatet

Styringsgruppen har gitt arbeidsgruppen følgende mandat:

- Foreslå reviderte premisser for organisering av norsk idrett.
- Utarbeid beskrivelse av de oppgaver og tjenester som bør tilbys til idrettslag, gjennom idrettsorganisasjonen sentralt og regionalt.
- Foreslå oppgaver og tjenester som bør håndteres felles for hele eller større deler av idretten.
- Foreslå hvordan vi skal sikre håndtering av felles verdier og rammevilkår for idretten
- Hvordan bør idretten organisere seg og fordele oppgaver for å sikre at oppgaver, arbeidsflyt, ansvar og fullmakter understøtter overordnede mål for idretten?
- Hvordan skal vi sikre en styringsmodell som sikrer at idretten styrer mot felles mål og en riktig fordeling av ressurser?
- Definer hva vi mener med norsk idrett.

Mandatet for arbeidet har også blitt presentert for idrettsstyret og de støttet tilnærmingen og mandatet. Det vises til orienteringssak på Idrettsstyremøte nr. 32/2018.

1.3 Arbeidsgruppens sammensetning

Prosjekt- og styringsgruppen og Idrettsstyret var tydelige på at de ønsket at arbeidet med forslagene knyttet til organisering skulle gjøres av en liten arbeidsgruppe bestående av ressurser fra Norges Idrettsforbund med bistand fra eksterne konsulenter. Det ble derfor nedsatt en arbeidsgruppe bestående av leder av internasjonal avdeling Magnus Sverdrup, breddeidrettssjef Anja Veum, utviklingssjef Olympiatoppen Trond Pedersen, Richard Taylor (ekstern konsulent SLC) og leder for forretningsutvikling og fornying Pål Kristen Rønnevik (leder for arbeidsgruppen). I tillegg har arbeidsgruppen benyttet Rune Johannessen (ekstern konsulent SLC) i deler av prosessen.

1.4 Nærmere om prosessen med utforming av forslagene

I arbeidet med forslag til modeller har arbeidsgruppen benyttet rapporten «Faktabilde fra idrettsorganisasjonen» og oppsummeringer fra de 12 workshoper med bred representasjon fra idretten. I tillegg har arbeidsgruppen hatt møter og mottatt innspill fra flere representanter fra ulike organisasjonsledd. Disse har blitt bedt om å redegjøre for sitt organisasjonsledds hovedarbeidsoppgaver og behov, komme med forslag til felles tjenester, og gi eventuelle andre innspill til arbeidet.

Følgende personer har kommet med innspill i møte med arbeidsgruppen: organisasjonssjef Kjell Bjarne Helland fra Trøndelag Idrettskrets, organisasjonssjef Sylvi Ofstad fra Troms Idrettskrets, generalsekretær Kristoffer Halmøy fra Norges Judoforbund, generalsekretær Erik Langerud og ass. generalsekretær Per Eirik Magnussen fra Norges Håndballforbund samt spesialrådgiver Øystein Dale og generalsekretær Karen Kvalevåg fra Norges Idrettsforbund.

1.5 Hva menes med norsk idrett i denne sammenheng?

Vi har i arbeidet valgt å ha fokus på alle organisasjonsledd som ligger på nivå over idrettslagene. I arbeidet har vi forsøkt å ta utgangspunkt i hva idrettslagene og deres medlemmer og tillitsvalgte har behov for, men vi har ikke gått inn på organiseringen av disse. I rapporten har vi ikke berørt spørsmålet om det bør stimuleres til flere fleridrettslag på bekostning av særvidrettslag.

Vi har vurdert både topp- og breddeidrett, men har i liten grad kommet med forslag som berører Olympiatoppen direkte. Imidlertid har modellen for samarbeidet mellom Olympiatoppen (OLT) sentralt og regionalt, med utstrakt bruk av teamorganisering innenfor prioriterte områder, blitt brukt som inspirasjon for det som skisseres som arbeidsformer og samhandling i kapittel 6. Idrettens studieforbund (ISF) ligger i dag i hovedsak hos virksomhetsområde bredde og vi har derfor ikke berørt det nærmere.

Når det gjelder organiseringen av Norges Idrettsforbund sentralt, så vil dette måtte ses på i lys av hvilken organisasjonsmodell som blir valgt.

1.6 Sammenhenger med andre arbeidsgrupper og satsninger.

Vi mener at arbeidet med å evaluere og foreslå endringer i eksisterende tilskuddsordninger i stor grad må ses i sammenheng med den modell for organisering som velges. Tilskuddsordningen bør også i større grad kunne benyttes som virkemiddel for enhetlig styring og samarbeid innenfor norsk idrett.

Videre vil gjennomføringen av skisserte tiltak knyttet til digitaliseringsdelen av Moderniseringsprosjektet i stor grad være en forutsetning for å etablere gode fellestjenester og samhandling på tvers.

Arbeidsgruppen ser også et gjennomgående behov for en tydeligere styring og oppfølging i norsk idrett. Vi har derfor også tydeliggjort dette behovet i rapporten, men ser at dette må konkretiseres videre av arbeidsgruppen som skal se på enhetlig styring.

1.7 Oppsummering av forslagene i rapporten

Det første forslaget er basert på mindre justeringer og forbedringer av dagens modell. Sammensetningen av Idrettstinget røres ikke. Antall idrettskretser forblir lik som i pågående regionalisering, dvs. 11, og hovedtrekkene i systemet for politisk styring i kretsene består. Systemet for politisk styring i forbundene består. Det som foreslås endret i forlag 1 er:

1. Størst mulig bruk av fellestjenester/digitalisering, levert gjennom nasjonale og regionale ledd
2. Tydeliggjøring av roller og ansvar
3. Idrettstinget avholdes hvert annet år, med halve styret på valg
4. Færre medlemmer i styrer på nasjonalt og regionalt nivå, med tak på antall perioder. Alle styreverv skal kunne kombineres med annet lønnet arbeid eller andre styreverv med godtgjørelse
5. Spisset standardisert styremandat og tydeliggjøring av ansvarsfordeling mellom styret og administrasjonen
6. Like regler på tvers av fellesidrettslige regioner for representasjon på Regionsting
7. Stimulere til at særforbund etablerer allianser gjennom økonomiske incentiver.
8. Maksimalt samme antall særkretser som det er fellesidrettslige regioner.
9. Idrettsrådene slås sammen i soner som gjenspeiler strukturen for interkommunale regionråd, samt egne idrettsråd i større byer
10. Formalisert teamorganisering innenfor oppfølging av prioriterte fagområder nasjonalt og regionalt i Fellesidrettslige linje (NIF og IK).

I det andre forslaget er endringene noe større. I tillegg til punktene 1 til 10 over foreslås det

1. Reduksjon til 7 fellesidrettslige regioner. Organisasjonssjefene får en tydeliggjort rapporteringslinje til Norges Idrettsforbund
2. Reduksjon i antall særforbund med en tredjedel, og i tillegg samles flere i større fellesadministrative enheter/allianser. Stimulert ved bruk av ulike incentivordninger.
3. Olympiatoppen følger den fellesidrettslige regionale organiseringen. Økonomi, øvrige rammebetingelser og prioriteringer styres fra Olympiatoppen sentralt.

Endringene går lengre i det tredje forslaget. I tillegg til punktene over foreslås det

1. Syv fellesidrettslige regioner uten egne styrer – direkte rapporteringslinje til Norges Idrettsforbund.
2. Opprettholder sammensetning på idrettstinget, men det etableres et valgmøte i forkant av Idrettstinget med valg av fellesidrettslig regional representasjon.
3. Halvering i antall særforbund, og i tillegg samles flere i større fellesadministrative enheter/allianser. Stimulert ved bruk av ulike incentivordninger. Avvikling av styrer på særkrets nivå.

En ny organisasjonsmodell vil kun være en del av svaret på hvordan idretten skal modernisere seg. Forslagene i denne rapporten må naturligvis sees i sammenheng med de andre initiativ i Moderniseringsprosjektet.

2. Nærmere om behovet og begrunnelse for å se på modeller for organisering og fordeling av tjenester og oppgaver

Med mål om å åpne en diskusjon om behovet for endring ble to viktige prosesser igangsatt våren 2018:

2.1 Involvering av organisasjonen

Det ble igangsatt en prosess hvor det ble avholdt 12 møter der 170 representanter fra de forskjellige delene av idrettsbevegelsen diskuterte idrettens styrker, svakheter, muligheter og trusler. Gruppene ga poengscore til faktorene de kom frem til slik at resultatene fra diskusjonene kunne vektas og bli sammenlignet på tvers.

Gruppene pekte på 6 klare styrker ved dagens idrettsbevegelse:

- Frivillighet og dugnadsånd.
- Idrettslig kompetanse gjennomsyrrer hele organisasjonen.
- Idretten er en folkebevegelse med sterkt lokalt omdømme og samarbeid.
- Forutsigbar økonomi (gjennom enerettsmodellen).
- Sterke felles verdier.
- Samfunnsoppdraget: folkehelse, integrering, bygging av lokale samfunn.

Samtidig påpekte gruppene klare svakheter:

- Ineffektive beslutningsprosesser med interessekamper som gjør organisasjonen treg og lite endringsdyktig
- Utydelige mål, roller, ansvar og mandater
- Svake fellesfunksjoner og IT-systemer

Når gruppene ble spurt om hvilke trusler idretten står overfor scoret «ineffektivitet i egen organisasjon» høyest. Dette resultatet understreket behovet for å en nærmere gjennomgang av organisasjonsstrukturen.

Videre identifiserte gruppene at idrettsbevegelsen har betydelige muligheter innen:

- Mer digitalisering og automatisering av arbeidsprosesser
- Utvikling av organisasjonen gjennom sammenslåing av ledd, flere fellestjenester, færre styrever og bedre samhandling
- Større trykk på samfunnsbidraget

Konklusjonene fra prosessen ga klart støtte til mandatet for Moderniseringsprosjektet.

2.2 Faktabildet fra idrettsorganisasjonen

Rapporten «Faktabilde fra idrettsorganisasjonen» av 3.mai 2018 beskriver de ulike organisasjonsleddenes roller og hvordan de fungerer i dag. Bildet ble utviklet gjennom en serie møter mellom et faktateam og representanter for organisasjonsleddene.

Rapporten konkluderer med at det særlig er seks utfordringer som preger idrettsorganisasjonen:

1. Mange små enheter, noe som gir liten mulighet for profesjonalisering og utvikling.
2. Svært mange styrever på nivåene over idrettslagene. Med nesten 1,000 valgte styrever, som alle ønsker å oppfylle sitt ansvar fra der de står, er det krevende å gjennomføre felles idrettslige tiltak. De største spørsmålene om behovet for styrever ble stilt ved styrene på krets- og regionsnivå

3. Tvil om idrettsanlegg blir tilstrekkelig vektlagt
4. Behovet for flere og bedre fellestjenester
5. Behovet for tydeligere retning og styring fra NIF-sentralt, også gjennom mer aktiv bruk av tildelinger
6. Kravet om mer profesjonelle tjenester, ofte stilt av de største idrettslagene

I tillegg til de seks generelle ovennevnte utfordringene, påviste rapporten sentrale utfordringer det enkelte organisasjonsledd står overfor:

- Kvaliteten på idrettsrådenes arbeid varierer enormt og oppfølgingen av idrettskretsenes oppfølging fremstår som tilfeldig.
- Idrettskretsene preges av utydelige styringslinjer og av å være små.
- De fleste særforbund er små. De mangler kapasitet til å utvikle seg og strever med å prioritere ressurser til aktivitet, samt at de håndterer mange styrever på regionalt nivå.
- For Norges Idrettsforbund er det vanskelig å samle en mangfoldig organisasjon rundt felles mål, spesielt med så mange underliggende styrever på regionalt nivå. Idrettspolitisk dokument blir oppfattet å være generell og uforpliktende.

Disse punktene harmoniserer godt med de forannevnte konklusjonene fra prosessen med å involvere organisasjonen gjennom workshops.

Resultatene fra faktabildet og fra å ha spurt organisasjonen gjennom vårens workshops, og tilbakemeldingene fra Ledermøte i mai, tilsier at det er et stort behov for å endre, effektivisere og utvikle organisasjonen.

Arbeidsgruppen har lagt til grunn at resolusjonen fra ledermøtet 25-26.05.2018 uttrykker vilje og ønske om moderniseringen av idretten og endringer i organisasjonsmodellen:

«Norsk idretts ledermøte ønsker utvikling av idrettens organisasjonsmodell, med mål om en effektiv og endringsdyktig organisasjon tilpasset morgendagens krav til medbestemmelse, forenkling og digitalisering, til beste for aktiviteten i klubber og lag landet rundt».

2.3 Andre faktorer som tilsier behov for endret organisering av idretten

Det er flere andre faktorer som presser frem behovet for å evaluere dagens organisering og gjennomføre nødvendig modernisering og endring.

Regionsreformen

Det igangsatte arbeidet med regionaliseringen av fylkesnivået har også gjort det naturlig å se på organiseringen av norsk idrett. Dette har resultert i at det er planlagt og igangsatt arbeid med å redusere fra 19 til 11 kretsledd jf. vedtak på Idrettstinget i 2015, som tilsier at norsk idrett skal følge den statlige organisasjonsmodellen på regionalt nivå.

Noen særforbund og en rekke organisasjoner og statlige organer har gjennomført eller igangsatt arbeid for å vurdere om det kan finnes andre og bedre modeller for organisering av deres regionale ledd, enn å blindt følge den statlige initierte regionaliseringen.

Økonomisk forhold og politiske føringer

Kulturdepartementet har over flere år gitt uttrykk for at de ønsker at de tildelte midlene i størst mulig grad kanaliseres til aktivitet. Konkret ble det for 2017 og 2018 gitt reduserte tilskudd til sentral drift (ref. herunder tilskuddsbrev fra KUD av 9.desember 2016). Blant annet på denne bakgrunn ble det iverksatt omfattende rasjonaliseringstiltak i Norges Idrettsforbunds sentraladministrasjon høsten 2017.

Digitalisering og krav til å møte medlemmer og tillitsvalgte på dere premisser

Idretten opplever i likhet med resten av samfunnet at det stilles krav til at en møter medlemmer, tillitsvalgte og foreldre på deres premisser. Dette innebærer at det er forventninger om gode og relevante tjenester som sikrer at de kan håndtere relasjonen og medlemskap i idretten på en sømløs måte via moderne grensesnitt og kommunikasjonsflater. Dette krever i større grad at idretten utvikler samlede og brukervennlige verktøy og tjenester, og derigjennom bidrar til at alle organisasjonsledd sikrer at idrettslag, medlemmer og foresatte får en enklere hverdag.

Det er en rekke kommersielle aktører som ønsker å bidra til digitaliseringen av norsk idrett, hvilket er positivt. Samtidig utfordrer dette også felleskapet dersom vi ikke klarer å beholde en felles oppdatert medlemsdatabase med oversikt over personer og organisasjoner innenfor norsk idrett. Uten en slik oversikt vil vi slite med å sikre god samhandling og kunnskapsdeling på tvers av idretten, samt gode grunndata som grunnlag for fordeling av offentlige midler.

2.4 Designprinsipper

Arbeidsgruppen har i sitt mandat å vurdere og foreslå reviderte designprinsipper for organisering av norsk idrett. I tillegg til designprinsipper vedtatt av styringsgruppen, har arbeidsgruppen gjennomgått disse opp mot notatet "Fremtidens krav til organisering av norsk idrett" (Øystein Dale 18/4-2018). På bakgrunn av dette har vi konkludert med følgende designprinsipper for den nye organisasjonsstrukturen:

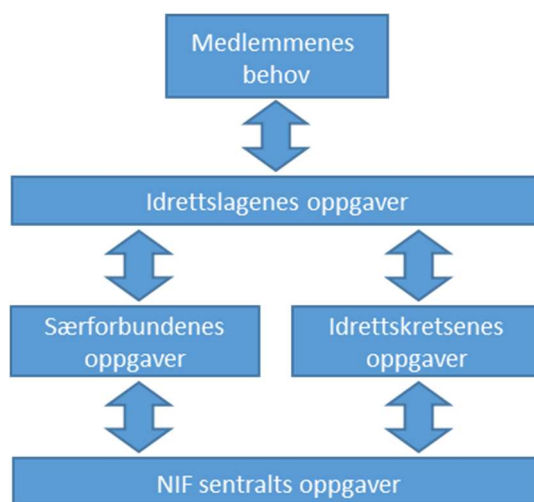
1. Mest mulig ressurser til aktivitet.
2. Forenkle og forbedre tjenester og servicegrad overfor medlemmene.
3. Maksimere bruk av felles tjenester og felles funksjoner gjennom digitalisering.
4. Legge til rette for tydelig ansvar og rollefordeling på nasjonalt og regionalt nivå.
5. Sikre robuste og faglig spissede kompetansemiljøer med effektive arbeidsformer og god samhandling.
6. Effektivisere den politiske styringen og tydelig rolleavklaring mellom styre og administrasjon på nasjonalt og regionalt nivå.
7. Sikre mer helhetlige styring av idretten gjennom mål, strategier, tydelige prioriteringer, ressursfordeling og oppfølging.

Arbeidsgruppen legger til grunn at fremtidig organisering av norsk idrett skal vurderes opp mot disse prinsippene og har tatt utgangspunkt i idrettslagenes oppgaver og behov for støtte. Ambisjonen har vært å bygge en organisasjon basert på idrettslagenes fremtidige behov, gjennom en moderne og effektiv organisasjon som tar i bruk digitale løsninger for fellestjenester.

3. Områder der det bør sikres særskilt spisskompetanse og bedre deling på tvers eller som bør løses ved bruk av felles tjenester.

3.1 Innledning

Arbeidsgruppen har sett sitt oppdrag utfra to perspektiver. Først, et generelt effektivitetsperspektiv, der vi oppfatter at oppdrag og tilbakemeldinger tilsier at vi må forenkle tungroddede systemer, vurdere størrelsen på organisasjonsledd og ta i bruk mulighetene som ligger i digitalisering. For det andre har vi tatt utgangspunkt i at medlemsbehovet skal gjenspeiles i oppgavene utført av idrettslagene. Vårt mål har vært å snu pyramiden i praksis:



Første steg i dette arbeidet var å lage en liste over idrettslagenes hovedoppgaver, som igjen ble kvalitetssjekket av et utvalg av idrettslag. Arbeidsgruppen har vurdert hvordan de overordnede organisasjonsleddene støtter idrettslagene innen hvert av disse områdene, og hvordan denne støtten kan forbedres. Vårt andre steg var å se på hovedoppgavene til særforbundene og idrettskretsene, og se disse oppgavene i lys av idrettslagenes oppgaver og behov. Vårt siste steg var å se på oppgavene til Norges Idrettsforbund sentralt, og igjen se disse i lys av oppgavene og behovene i organisasjonsleddene under.

Arbeidsgruppen har ikke utviklet dette bildet fullstendig, da dette ikke hadde vært mulig innenfor de tidsfrister og ressurser som er avsatt til arbeidet. Vi har imidlertid benyttet grunnlaget i arbeidet til å utarbeide forslagene i rapporten. Det er viktig at forslagene til endringer ses i lys av deres potensiale til å frigjør ressurser til aktivitet hos idrettslagene.

Spesielt forslagene som omhandler styrking av spisskompetanse, deling av kompetanse og utvikling av fellestjenester, ble utarbeidet ut ifra forståelse for behovene hos idrettslagene.

Idretten har i dag en rekke personer og funksjoner som sitter med en særskilt spisskompetanse som kan utnyttes bedre i organisasjonen. Et sterkere fokus på å bruke denne kompetansen til å etablere sterkere kompetansemiljøer, gode veiledere, maler og opplæring, samt tydeliggjøring og styrking av noen av fellestjenestene, vil kunne bidra til å frigjøre ressurser til lokal aktivitetsutvikling.

Stor kompleksitet og stadig mer krav til arbeid med administrative oppgaver, som f.eks. økonomiforvaltning og rapportering, er noe idrettslag og de fleste organisasjonsledd mener krever

for mye fokus og ressursinnsats. Organisasjonsleddene forventer også langt bedre og mer brukervennlige digitale tjenester og mer enhetlige prinsipper for styring og oppfølging. Det etterspørres også mer veiledning og bistand knyttet til bl.a. styring og oppfølging, innkjøps – og avtaleforvaltning, juridiske tjenester, anlegg, kommunikasjon og marked.

Vi har derfor i de følgende punkter valgt å si noe om disse kompetanseområdene, samt indikere områder som bør løses gjennom fellestjenester.

Arbeidsgruppen har ikke valgt å gå inn på dimensjonering, ei heller om disse oppgavene bør løses helt eller delvis gjennom samarbeid med kommersielle aktører. Dette er forhold som bør utredes nærmere dersom den videre involverings- og høringsprosess resulterer i enighet om at disse områdene skal styrkes.

3.2 Forslag til spissing av rollen til de ulike organisasjonsleddene

Arbeidsgruppen ser behov for spissing av roller og mandat til de ulike organisasjonsledd og mener at dette vil være viktig uavhengig av modell. Tabellen under viser forslag til en overordnet beskrivelse av hovedoppgaver og fokus for de ulike organisasjonsleddene.

Norges Idrettsforbund /fellesidrettslinje	Idrettskretsene/fellesidrettslinje	Særforbundene/særidrettslinje
Skal følge opp felles mål, jobbe med rammebetingelser, forvalte felles midler, støtte særforbundenes toppidrettsarbeid og være en sentral leverandør av spisskompetanse og kostnadseffektive fellestjenester av høyeste kvalitet for norsk idrett. Sikre internasjonale ambisjoner og forpliktelser.	Skal i et fellesidrettslig perspektiv, jobbe med idrettens rammebetingelser og lovpålagte oppgaver, og være et service- og kompetansesenter overfor idrettslagene slik at de kan anvende egne ressurser på idrettsaktivitet.	Skal i et særidrettslig perspektiv sørge for å utvikle idrettslagene til å gi et godt idrettslig tilbud lokalt, utvikle konkurransetilbudet og støtte opp under talentutvikling og toppidrett/landslagene for idretten.

Arbeidsgruppen mener det må ses nærmere på dette forslaget og at det også må utarbeides en tydeliggjøring av hovedarbeidsoppgaver for de ulike organisasjonsleddene som er forankret i hele organisasjon.

3.3 Nærmere om de enkelte forslagene til spisskompetanse og/eller fellestjenester.

I det følgende beskrives områder der arbeidsgruppen mener spisskompetanse kan utnyttes og deles bedre gjennom fellestjenester eller sterkere grad av kompetansedeling. Hovedmålet er å sikre klubbutvikling og levere effektive støttetjenester/-verktøy til organisasjonen gjennom spisskompetanse og sterke fagteam.

3.3.1 Mål, oppfølging og styring

Forprosjektfasen i Moderniseringsprosjektet viser at idretten trenger en modell for mer enhetlig styring og prioritering på tvers. Dersom en skal sikre dette, vil det kreve at det etableres et felles rammeverk for effektiv virksomhetsstyring.

Virksomhetsstyring er en kombinasjon av tre hovedelementer: prosesser for å sette mål og prioriteringer, beslutningsmandater og oppfølgingssystemer.

Effektiv virksomhetsstyring forutsetter at en følger opp mål, planer og gjennomføring på en strukturert og hensiktsmessig måte fra strategi til operativ drift, herunder også håndtering av

usikkerhet og risiko. Dette forutsetter at organisasjonen har gjennomgående strukturer, prosesser og verktøy for å håndtere prestasjon og risiko på en effektiv og enhetlig måte.

Konkretisering av tjenesten

Tjenesten bør tilby:

- Forvaltning og kvalitetssikring av felles prinsipper og modell for utforming av tydelige mål og strategier.
- Forvaltning og utvikling av felles styringsinformasjon og etablering av felles indikatorer for idretten.
- Utvikling av maler og veiledere for utvikling av mål, strategier, risikostyring og evaluering/gevinstrealisering.
- Utarbeidelse av opplæringsmateriell og tilbud om støtte.

Målgruppe

Tjenesten tilbys til Norges Idrettsforbund og idrettskretsene, samt særforbund. Tjenesten vil nok i større grad understøtte mindre og mellomstore særforbunds behov for veiledning og støtte.

Finansiering

Tjenesten bør grunnfinansieres.

3.3.2 Økonomiforvaltning

Norges Idrettsforbund tilbyr i dag Idrettens Regnskapskontor som en tjeneste overfor særforbundene og idrettskretsene. Tjenesten benyttes av ni idrettskretser, fem idrettsråd og 39 særforbund.

Idrettslagene tilbys en felles regnskapsløsning basert på Visma eAccounting som i dag benyttes av ca. 12% av alle idrettslag. I tillegg fører tre idrettskretser regnskapene på vegne av enkelte idrettslag i sitt fylke.

Forprosjektet i Moderniseringsprosjektet avdekket at regnskap og prosesser knyttet til fakturering, er områder som per i dag krever store administrative ressurser fra de organisasjonsledd og idrettslag som ikke bruker fellestjenester. Arbeidet med økonomiforvaltning er videre et område der bruk av automatisering og digitalisering skjer i et drivende tempo og der en kan se for seg en betydelig reduksjon i manuelle oppgaver i årene som kommer. Det bør derfor for idretten som helhet være et stort potensiale for å effektivisere dette arbeidet gjennom å tilby moderne og effektive tjenester knyttet til økonomiforvaltning.

Konkretisering av tjenesten

Tjenesten som tilbys bør inkludere:

- Automatisert regnskapsførsel og avstemning.
- Digital håndtering av lønn, godtgjøringer og utgiftsrefusjoner.
- Tilgang på moderne betalingsløsninger.
- Inngående og utgående digital fakturahåndtering.
- Rådgivning og maler for avtaler og kontrakter.
- Ivaretagelse av offentligrettslige krav og forsvarlig internkontroll.
- Tilgang på relevant og oppdatert styringsinformasjon.
- Budsjettering og rapportering.

Målgruppe for tjenestene.

Tjenestene bør være obligatoriske for Norges Idrettsforbund og idrettskretsene, samt for særforbundene. For idrettslagene bør tjenestene være tilgjengelige og valgfrie.

Kvalitetskrav

Tjenestene som tilbys må være så automatiserte og brukervennlige som mulig, samt tilbys til en konkurransedyktig pris sammenlignet med rene kommersielle tilbydere. Det må utarbeides klare krav til responstid og åpningstider tilpasset behovet hos brukerne. Det må være klare krav knyttet til brukertilfredshet.

Finansiering

Tjenestene bør i størst mulig grad være grunnfinansiert felles for de organisasjonsledd som skal bruke løsningen, samt leveres til selvkost for idrettslagene.

3.3.3 Medlems- og idrettslagsstøtte.

Idretten har i dag et supportsenter i Drammen og dette senteret hadde i 2017 totalt 53.458 henvendelser fra idrettslag, medlemmer og ulike organisasjonsledd. Om lag 10.000 av henvendelsene var knyttet til teknisk IT-support for ulike organisasjonsledd, mens resterende er mer i kategorien rådgivning og veiledning i bruk av idrettens felles IT-systemer.

Supportsenteret bør videreutvikles som fullverdig medlems- og idrettslagsstøttesenter med følgende tjenester.

Konkretisering av tjenesten.

Tjenesten bør inkludere:

- Etablering, sammenslåing og avvikling av idrettslag.
- Registrering av medlemmer og tillitsvalgte.
- Løsninger for toveiskommunikasjon med ulike aktører innenfor idretten og samarbeidspartnere (CRM)
- Medlemskontingent og lisenser.
- Resultatservice.
- Informasjonssikkerhet og personvern.
- Søknader (f.eks. knyttet til ordningene med utstyrsstøtte og momskompensasjon) og ikke-økonomisk rapportering.
- Samordnet rapportering.
- Veiledningsmateriell og opplæring.
- Markedsføring av idrettens felles løsninger.
- Enklere rådgivning overfor idrettslag knyttet til klubbutvikling.
- Brukerstøtte & sentralbord.

Målgruppe

Alle idrettslag, medlemmer og tillitsvalgte, samt idrettskretser og særforbund.

Kvalitetskrav

Det må utarbeides klare krav til responstid og åpningstider tilpasset behovet hos brukerne. Det må i stor grad brukes teknologi og hjelp til selvhjelp.

Finansiering

Tjenesten bør grunnfinansieres.

3.3.4 Innkjøp og avtaleforvaltning

Innkjøp er et område som ofte gir mulighet for reelle gevinster. Norges Idrettsforbund har fremforhandlet noen felles rammeavtaler, men potensialet for besparelsene er hverken målsatt eller oppnådd. Her finnes et betydelig uutnyttet potensial.

Norges Idrettsforbund og øvrige organisasjonsledd er ikke underlagt lov om offentlige anskaffelser. Det er allikevel viktig å ha noen felles prinsipper for hvordan vi håndterer innkjøp, slik at vi sikrer at idretten håndterer dette på en korrekt og profesjonell måte.

Konkretisering av tjenesten.

Tjenesten bør inkludere:

- Felles innkjøpspolicy
- Veiledninger og maler.
- Rådgivning knyttet til innkjøp og avtaleinngåelse.
- Felles markeds-/rammeavtaler med fordeler for organisasjonsledd og medlemmer.

Målgruppe

Tjenesten bør være obligatorisk for Norges Idrettsforbund og idrettskretsene, samt for særforbundene når det gjelder felles innkjøpspolicy, maler og rådgivning, men valgfri når det gjelder felles rammeavtaler.

Kvalitetskrav

Tjenesten må i stor grad basere seg på tilgjengeliggjøring av veiledere og maler digitalt, samt tilgjengeliggjøring av felles rammeavtaler. Det må tilbys rådgivning av jurister og/eller personer med innkjøpsfaglig kompetanse.

Finansiering

Tjenesten må være grunnfinansiert.

3.3.5 Digitale fellestjenester

Det er viktig å sikre fellesskapet for idretten gjennom felles grunndatabaser for person, organisasjon og resultat. I tillegg er det viktig å sikre en felles inngang (log in) til tjenestene gjennom portalløsninger som henger sammen og som sikrer at ulike målgrupper får tilgang til relevant informasjon og tjenester basert på de roller og tilknytninger de har innenfor idretten.

Fordelen med å sikre en felles inngang som skissert ovenfor vil være at styrer og daglige ledere i idrettslag, medlemmer og tillitsvalgte, foresatte og andre med roller innenfor idretten, bruker mindre tid på å lete etter informasjon og tjenester. Det vil også være viktig for å sikre en god samhandling mellom ulike aktører innenfor idretten og derigjennom også bidra til mer enhetlig styring.

Konkretisering av tjenesten.

Tjenesten bør inkludere:

- Felles plattform for idretten, pålogging, inngang til systemer, felles grunndatabaser for person, organisasjon og resultat, integrasjonshåndtering.
- Sikkerhet og nettverk

- Driftssenter for systemer som leveres og der en per i dag ikke kan benytte skytjenester. Kan også ta drift på systemer som leveres til noen organisasjonsledd.
- Felles grunnsystemer for idretten: felles portal som inngangsport med tilgang basert på roller (Min idrett, klubbadmin, sportsadmin og resultatadmin).
- Løsninger for håndtering av søknader og rapportering.
- Felles kontorstøtte (Office 365, dokumentbehandling, samhandlingsverktøy)
- Støtte for effektiv toveiskommunikasjon med medlemmer, tillitsvalgte og samarbeidspartnere (CRM-løsning)
- Økonomi og HR-systemer
- Tilgang til rapporter og analyser som er relevante for de ulike organisasjonsledd (BI og analyseplattform)
- Strategi for digitalisering av idretten
- Strategisk rådgivning for de ulike organisasjonsledd
- Opplæring og veiledning i bruk av digitale verktøy
- Utvikling og drift av løsninger som benyttes av mer enn fem særforbund og under forutsetning av at det finansieres av disse.
- PCer, mobiltelefoner og nettbrett inklusiv programvare for de som ønsker å benytte tilbudet.

Målgruppe

Norges Idrettsforbund, idrettskretsene, særforbund og idrettslag.

Kvalitetskrav

Tjenestene må ha klare oppetidskrav knyttet til drift, jevnlig sammenligning på kvalitet og kostnader med relevante organisasjoner og tilbydere, tydelige nøkkelindikatorer knyttet til bruk av løsninger og oppfølging av brukertilfredshet.

Finansiering

Tjenestene bør være grunnfinansiert for det som er obligatorisk, mens øvrige systemer brukerfinansieres.

3.3.6 HR/personal

Det er i dag bygget opp en HR-funksjon i Norges Idrettsforbund sentralt som primært yter støtte til Norges Idrettsforbund og idrettskretsene. Enheten har også støttet en del særforbund i den grad dette har vært mulig innenfor de ressurser og den kapasitet enheten besitter.

Noen av de større særforbundene har egen kompetanse knyttet til HR, men de aller fleste særforbund har ikke bygget opp denne støttefunksjonen.

For å sikre at organisasjonen fremover har riktig kompetanse, utøver god ledelse, etablerer et godt arbeidsmiljø, drives etter idrettens verdier og i samsvar med lovpålagte krav, mener vi det er viktig å styrke HR-støtten til større deler av organisasjonen.

Konkretisering av tjenesten.

Tjenesten bør inkludere:

- Personalhåndbok
- Veiledninger og maler
- Personaladministrative støttesystemer
- Rådgivning

Målgruppe

Norges Idrettsforbund, idrettskretsene og særforbundene.

Kvalitetskrav

God kvalitet, tilgang til oppdaterte lover/forskrifter og kostnadseffektivitet.

Finansiering

Grunnfinansiert.

3.3.7 Kommunikasjon

For å sikre at kommunikasjon i fremtiden drives mer helhetlig og i tråd med overordnet kommunikasjonsplan og prinsipper, mener vi det er viktig å styrke kommunikasjonsstøtten i større deler av organisasjonen. Dette vil også medføre at vi i større grad klarer å utnytte idrettens samlede kraft i politisk påvirkningsarbeid.

Konkretisering av tjenesten.

Tjenesten bør inkludere:

- Felles kommunikasjonsprinsipper
- Kommunikasjonsplan for politisk påvirkning
- Mediaskolering
- Veiledninger og maler
- Rådgivning

I tillegg bør det utredes om det er hensiktsmessig med en felles publiseringsløsning.

Målgruppe

Norges Idrettsforbund, idrettskretsene og særforbundene.

Kvalitetskrav

God kvalitet og kostnadseffektivt.

Finansiering

Grunnfinansiert.

3.3.8 Juridisk støtte

Det er viktig å videreutvikle og styrke den juridiske støtten til ulike organisasjonsledd. Dette skyldes en utvikling som stiller stadig større krav til at idretten skal forholde seg til komplekse regelverk. Det vil derfor være viktig at vi har bedre kapasitet til blant annet å lage veiledningsmateriell og yte rådgivning til de ulike organisasjonsledd og idrettslag.

Konkretisering av tjenesten.

- Alminnelig juridisk bistand til Idrettsstyret, Presidentskapet og Norges Idrettsforbund sentralt (kontraktshåndtering, tvisteløsning og andre advokattjenester).
- Håndtering av oppgaver delegert fra Idrettsstyret til Generalsekretæren (inkl. lovpålagte oppgaver).

- Juridisk bistand til særforbund og idrettskretser og andre organisasjonsledd om forhold som vedrører medlemskap
- Spisskompetanse på informasjonssikkerhet og personvern
- Juridisk bistand til særforbund, idrettskretser og andre organisasjonsledd på områder som berører flere organisasjonsledd eller er av prinsipiell karakter.
- Opplæring i idrettens interne regelverk og annen relevant lovgivning til organisasjonen.
- Administrativt ansvar/sekretariatsfunksjon for tre sentraliserte tingoppnevnte organer: Norges Idrettsforbunds lovutvalg, domsutvalg og appellutvalg.

Utarbeidelse av veiledere, standarddokumenter, maler, samt avholdelse av foredrag og seminarer mv.

Målgruppe

Norges Idrettsforbund, idrettskretsene, særforbundene og tingvalgte organer.

Kvalitetskrav

- Tilby juridisk bistand og veiledning av høy kvalitet til det beste for Norges Idrettsforbund og medlemsorganisasjonen
- Bidra til å redusere organisasjonens kostnader, samt juridiske og økonomiske risiko.
- Opptre med integritet, og på en måte som inngir tillit og troverdighet.
- Være Norges ledende fagmiljø innen idretts juss og foreningsrett.

Finansiering

Grunnfinansiert, men med egenandel ved behov for juridisk rådgivning og bistand.

3.3.9 Markedsføring og sponsorarbeid

For å sikre mest mulig ressurser til aktivitet, vil det være viktig å også styrke arbeidet med markedsføring og sponsorarbeid. Dette er et område som blir stadig mer utfordrende og komplekst i og med at det er ulike kommersielle aktører som ønsker å sikre seg rettigheter til blant annet ulike arrangement innenfor idretten.

Konkretisering av tjenesten.

Tjenesten bør inkludere:

- Ha en overordnet og oppdatert oversikt over sponsoravtaler på nasjonalt nivå i norsk idrett
- Forvalte internasjonale avtaler (IOC/IPC) slik at disse frigjør ressurser og skaper merverdi nasjonalt
- Utarbeide en overordnet markedsstrategi for sentralløddet i norsk idrett
- Forhandle frem sentrale markedsavtaler for Norges Idrettsforbund og Olympiatoppen
- Fremforhandle gode fellesavtaler som gir rabatterte priser/fordeler for medlemmer i norsk idrett
- Definere potensielle tverridrettslige sponsor- og markedskonsepter for særforbund og bistå i fremforhandling og forvaltning av avtaler
- Utvikle veiledningsmateriell og avtaler knyttet til publisering av resultater og live sendinger fra arrangement innenfor idretten.

- Fremforhandle sponsoravtaler og TV-avtale for NM Veka og tilsvarende fellesidrettslige arrangement
- Bistå små og mellomstore særforbund med rådgivning i sponsor- og markedsspørsmål
- Oppfølging av forpliktelser i markedsavtaler

Målgruppe

Norges Idrettsforbund, idrettskretsene og særforbundene.

Kvalitetskrav

- Spisskompetanse innenfor markeds-/sponsorarbeid og forhandlinger
- Tilby bistand og veiledning av høy kvalitet til det beste for Norges Idrettsforbund, Olympiatoppen og aktuelle særforbund
- Bidra til å effektivisere organisasjonens markedsarbeid og styrke markedsinntektene
- Opptre med integritet, og på en måte som inngir tillit og troverdighet.
- Være Norges ledende fagmiljø innen markedsarbeid og sponsorforhandlinger.

Finansiering

Kombinasjon av grunnfinansiering og prosentandel av fremforhandlede markeds-/sponsoravtaler.

3.3.10 Anlegg

Anlegg er et område der det meldes om økte behov for kompetanse fra de fleste organisasjonsledd innenfor idretten og der det er ønskelig med større grad av koordinering. Det er store forskjeller mellom de ulike idrettskretser og særforbund med hensyn til tilgangen på kompetanse og ressurser på anleggsområdet.

Konkretisering av tjenesten.

Tjenesten bør inkludere:

- Strategi og faktagrunnlag
- Koordinering
- Veiledning og opplæring
- Praktisk rådgivning
- Politisk påvirkning

Målgruppe

Tjenesten skal i hovedsak tilbys til idrettskretsene og til særforbundene.

Kvalitetskrav

God spisskompetanse, oppdatert materiell, brukertilfredshet.

Finansiering

Tjenesten bør være grunnfinansiert.

4. Tydelige mål og oppfølging som forutsetning for effektivitet og resultater

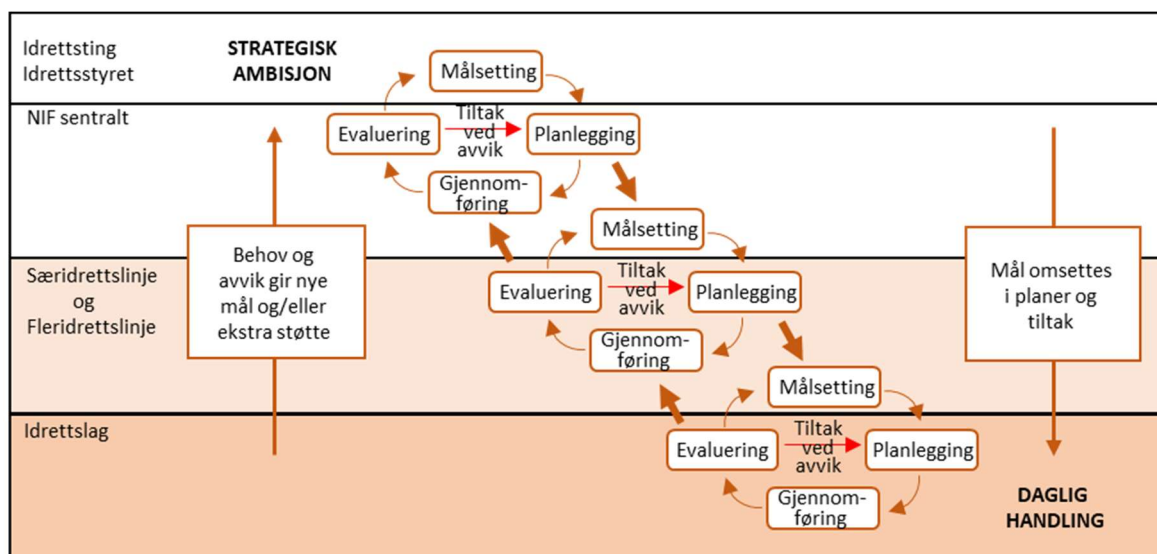
Tydelige mål og en klar strategi er en forutsetning for utvikling og resultater i norsk idrett. Det er avgjørende viktig at målene er kommunisert og forstått, og at mål med tilhørende konsekvenser (hva skal til for å nå målene) danner grunnlag for de strategiske utviklingsplaner, prioritering/ressurser og handlingsplaner i de ulike organisasjonsledd. Videre er systematisk evaluering og oppfølging nødvendig for å sikre utvikling og ønskede resultater. Norsk idrett skal kjennetegnes av god organisering, effektiv samhandling og ledere som tar ansvar for kontinuerlig oppfølging og utvikling.

Som en konsekvens må alle organisasjonsledd på nasjonalt og regionalt nivå, med bakgrunn i Idrettspolitisk Dokument, utarbeide tydelige mål, strategiplaner og prioriteringer. Videre bør det innarbeides gode rutiner for oppfølging i egen organisasjon gjennom tydelig og konsekvent lederskap.

Tydelige mål og troverdige strategiplaner, tuftet på idrettens verdier, danner også grunnlaget for offentlig finansiering på statlig, fylkeskommunalt og kommunalt nivå, samt grunnlag for profesjonelt markedsarbeid i de ulike organisasjonsledd.

Utfordringen kan være at de mange små enheter i idretten, med svært mange oppgaver, ikke klarer å skape rom for kvalitative og kvantitativt gode mål. Samtidig er disse små enhetene drevet av behovet for å respondere på mange henvendelser fra idrettslag og medlemmer og en del av disse forespørslene tar det meste av tiden inntil de er løst. Eksempel på dette kan være trakasseringssaker e.l.

Innenfor toppidretten er det relativt enkelt å sette kvantitative målbare mål, mens det på andre områder må formuleres kvalitative utviklingsmål. Uansett om det er resultatmål eller utviklingsmål, må det kjøres gode målprosesser som involverer de som faktisk skal prestere/levere, det må kjøres grundig konsekvensanalyse og gjøres tydelige prioriteringer for å sikre ressurser til gjennomføring av tiltak/handlingsplaner. Det er viktig at alle organisasjonsledd, team og medarbeidere har en tydelig retning og ambisjon for sitt arbeid.



Figur: Målhierarki og styringsmodell

For å sikre sammenheng mellom strategiske ambisjoner og dag-til-dag handlinger, må det etableres et målhierarki som sikrer sammenheng mellom overordnede strategiske mål (fra Idrettspolitisk

Dokument) og mål på alle nivåer i organisasjonen. Det er gjennom kvalitative målprosesser, planlegging, gjennomføring og evaluering på alle nivåer at organisasjonen kan realisere sine overordnede mål og ambisjoner.

Arbeidsgruppens vurdering er at det er behov for å utvikle en styringsmodell med felles prinsipper for norsk idrett, der mål- og oppfølgingsprosessen i mange organisasjonsledd må forbedres og styrkes.

5. Forslag til modeller for organisering

I det følgende kommer arbeidsgruppens presentasjon av tre ulike modeller for en fremtidig organisering av norsk idrett.

5.1: Modell 1. Tar utgangspunkt i vedtatte modell med reduksjon til 11 regioner, bruk av incentiver for å stimulere til allianser blant særforbundene og tydeliggjøring av mandat og roller.

Arbeidsgruppen foreslår at denne modellen legger seg tett opp til den modellen som vil være et resultat av regionreformen i norsk idrett, der det vil bli 11 idrettskretser mot dagens 18.

Arbeidsgruppen har imidlertid tillatt seg å foreslå noen endringer, som gruppen mener bidrar til at modellen bedre understøtter målene i Moderniseringsprosjektet og skisserte designprinsipper. I dette ligger blant annet spissing og mer standardisert mandat for styrene, mer rendyrking av administrative og politiske styringslinjer, samt tydeligere fokus på kompetanse og teambaserte arbeidsprosesser.

Modell 1 med 11 fellesidrettslige regioner (idrettskretser) og etablering av allianser mellom særforbund bør bidra til at det kan bygges bedre kompetansemiljøer gjennom blant annet mer spissede ressurser. Eksempel på dette kan være at de regionene som inkluderer flere av dagens fylker, vil kunne ha dedikert ressurs knyttet til anlegg.

Følgende **overordnede prinsipper** foreslås i denne modellen:

- Samme prinsipper for sammensetning av Idrettstinget som i dag, ref. Norges Idrettsforbunds lov § 3-2, som også hensyntar Det Olympiske Charter.
- Idrettsting annet hvert år, med halve styret på valg hver gang.
- Redusert antall medlemmer av styrer på nasjonalt og regionalt nivå. Tak på antall styreperioder man kan sitte i et styre. Alle styreverv skal kunne kombineres med annet lønnet arbeid eller andre styreverv utenfor idretten.
- Styrenes rolle skal, i tråd med prinsipper for godt styresett, konsentreres om ansvar for politisk oppfølging av strategisk planverk, overordnede idrettslige rammebetingelser, fastsettelse av budsjett og godkjenning av regnskap. Idrettsstyret og styret i særforbundene skal i tillegg kunne tilsette (og avsette) generalsekretær/daglig leder.
- Størst mulig bruk av fellestjenester, levert av nasjonale og regionale ledd muliggjort blant annet gjennom utstrakt digitalisering.
- Tydeliggjøring av roller og ansvar. Administrativ teamorganisering innenfor oppfølging av prioriterte fagområder nasjonalt og regionalt i Norges Idrettsforbund.
- Idrettskretsene er fortsatt egne juridiske enheter med egne styrer. Det skal være sammenfallende regler for representasjon på regionsting landet over.

- Stimulere til at særforbund etablerer allianser gjennom økonomiske incentiver. Alliansene skal sikre effektiv administrasjon og bedre samarbeid mellom fagressurser der det er naturlig. Gjennom dette vil vi kunne styrke faglige ressursers fokus på å utvikle grenene.
- Det skal være maksimalt samme antall særkretser som det er fellesidrettslige regioner.
- Olympiatoppen håndteres som i dag.
- Idrettsråd slås sammen i soner, i hovedsak sammenfallende med offentlige regionråd, samt at egne idrettsråd i de største byene.

Skisse på organisasjonsmodell - forslag 1:



Fordeler med modellen

- Fellesidrettslig demokratisk forankret regionalt ledd som samsvarer geografisk med de forventede nye fylkesgrensene.
- Desentralisert fellesidrettslige struktur med nærhet til idrettslagene.
- Mer effektive særforbund
- Bedre samsvar i strukturene mellom særkrets og fellesidrettslige regioner
- En mer robust idrettsrådsmodell.

Ulemper med modellen

- Utfordringer knyttet til enhetlig styring fra Norges Idrettsforbund av idrettskretsene.
- De fleste idrettskretser har små og sårbare fagmiljøer.
- De fleste særforbund har små og sårbare faglige og administrative miljøer, og lite rom for utvikling.
- Redusert kontakt med kommunen ved regionalisering av idrettsråd som er velfungerende i dag.

5.2 Modell 2. Reduksjon til syv fellesidrettslige regioner og reduksjon av antallet særforbund med en tredjedel gjennom bruk av incentiver.

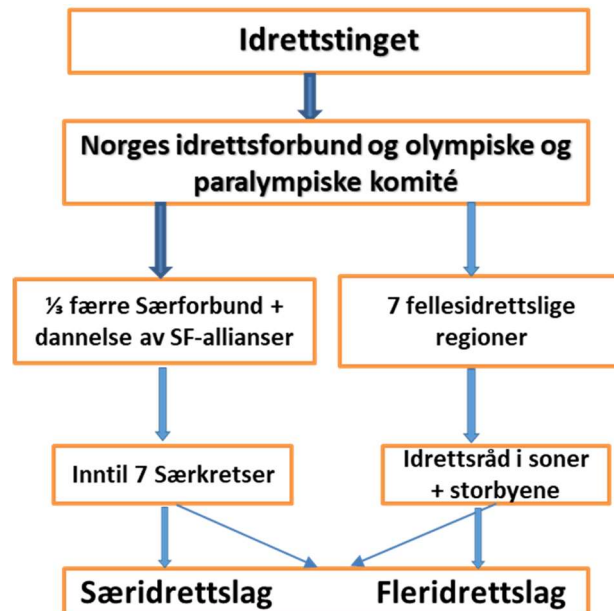
Hovedforskjellen mellom dette alternativet og alternativ 1, er at det legges opp til en reduksjon av idrettskretsene til syv regioner og bruk av incitament for å sikre økt samarbeid mellom særforbundene. Det siste må gjøres gjennom bruk av forvaltningsordninger og det bør sikres en premiering av de som i større grad samarbeider på det administrative plan og frigjør ressursbruk til idrettsfaglig arbeid.

Modell 2 vil gjennom en ytterligere reduksjon av antallet fellesidrettslige regioner i enda større grad stimulere til sterkere kompetansemiljøer gjennom å sikre at alle regionene blant annet kan ha dedikerte anleggsrådgivere. Styrking av fagmiljøene vil også kunne sikre sterkere kompetanse og bedre faktagrunnlag i diskusjoner med det offentlige politiske nivået regionalt.

Følgende **overordnede prinsipper** foreslås i denne modellen:

- Samme prinsipper for sammensetning av Idrettstinget som i dag, ref. Norges Idrettsforbunds lov § 3-2 (fellesidrettslige regioner får samme stemmeandel som dagens idrettskretser), som også hensyntar Det Olympiske Charter.
- Idrettsting annet hvert år, med halve styret på valg hver gang.
- Redusert antall medlemmer av styrer på nasjonalt og regionalt nivå. Tak på antall styreperioder man kan sitte i et styre. Alle styreverv skal kunne kombineres med annet lønnet arbeid eller andre styreverv utenfor idretten.
- Styrenes rolle skal, i tråd med prinsipper for godt styresett, konsentreres om ansvar for politisk oppfølging av strategisk planverk, overordnede idrettslige rammebetingelser, fastsettelse av budsjett og godkjenning av regnskap. Idrettsstyret og styret i særforbundene skal i tillegg kunne tilsette (og avsette) generalsekretær/daglig leder.
- Størst mulig bruk av fellestjenester, levert av nasjonale og regionale ledd, muliggjort ved utstrakt digitalisering.
- Tydeliggjøring av roller og ansvar. Administrativ teamorganisering innenfor oppfølging av prioriterte fagområder nasjonalt og regionalt i Norges Idrettsforbund.
- Syv fellesidrettslige regioner (i dag kalt idrettskretser)
- Egne regionstyrer, hvor styrene har tydeligere og mer avgrensede mandat enn kretsstyrene i dag. Det skal være like nasjonale regler for representasjon på regionenes ting.
- Skape færre robuste og utviklingsorienterte særforbund og i tillegg samle flere i større fellesadministrative enheter/allianser. Ambisjonen er å redusere antallet særforbund med en tredjedel. Dette kan oppnås ved bruk av ulike incentivordninger.
- Det skal være maksimalt samme antall særkretser som det er fellesidrettslige regioner.
- Olympiatoppen følger den fellesidrettslige regionale organiseringen, men økonomi, øvrige rammebetingelser og prioriteringer styres fra Olympiatoppen sentralt.
- Idrettsråd slås sammen i soner, i hovedsak sammenfallende med offentlige regionråd, samt at egne idrettsråd i de største byene.

Skisse på organisasjonsmodell - forslag 2:



Fordeler med modellen:

- Sterkere og mer robuste fellesidrettslige fagmiljøer som kan ta et større regionalt perspektiv.
- Muliggjør mer enhetlig styring og oppfølging regionalt fra Norges Idrettsforbund og mer spissede fagmiljøer.
- Demokratisk fundert enhet med stor medlemsmasse som med tyngde kan ha dialog med fylkespolitikere og Stortingsbenkene.
- Mer robust idrettsrådsmodell.
- Mer effektiv og kostnadsbesparende administrativ drift av særforbund.

Ulemper med modellen:

- Ikke «én til én-kontakt» på regionalt nivå mellom idretten og fylkeskommunene.
- Større geografisk distanse mellom regionalt fellesidrettslig organisasjonsledd (i dag kalt idrettskretser) og idrettslagene.
- Redusert kontakt med kommunen ved regionalisering av idrettsråd som er velfungerende i dag.

5.3 Modell 3. Reduksjon til syv fellesidrettslige regioner, fjerning av politisk styre regionalt og halvering av antallet særforbund gjennom bruk av incentiver.

Dette forslaget legger opp til syv fellesidrettslige regioner, som rendyrkes som enheter under Norges Idrettsforbund og uten egne politiske styrer. Modellen legger også opp til halvering av antallet særforbund gjennom bruk av incentivordninger og avvikling av deres styrer. Det er ikke tatt stilling til

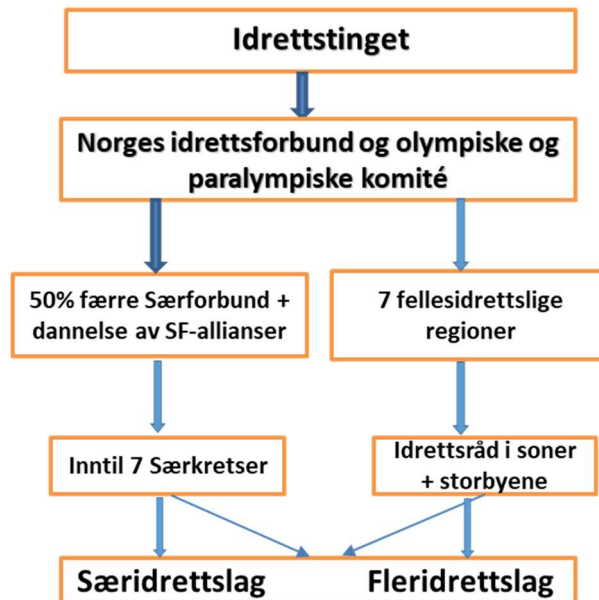
hvilke særforbund som eventuelt bør sammenslås eller kriterier for dette og det må i tilfelle utredes nærmere.

Modell 3 vil gjennom reduksjon av antallet fellesidrettslige regioner stimulere til sterkere kompetansemiljøer gjennom å sikre at alle regionene kan ha enda flere dedikerte og spissede fagressurser (som i modell 2). Styrking av fagmiljøene vil også kunne sikre sterkere kompetanse og bedre faktagrunnlag i diskusjoner med det offentlige politiske nivået regionalt. Modell 3 forutsetter at det finnes sterke regionale administrative ressurser/fagpersoner som kan drive politisk påvirkningsarbeid regionalt. Dette skal kompensere for bortfallet av det politiske nivået regionalt. -

Følgende **overordnede prinsipper** foreslås i denne modellen:

- Opprettholder sammensetning på idrettstinget, men det etableres et valgmøte i forkant av Idrettstinget med valg av fellesidrettslig regional representasjon. Det må utredes nærmere hvordan en skal sikre en god og demokratisk representasjon på valgmøtene.
- Idrettsting annet hvert år, med halve styret på valg hver gang.
- Redusert antall medlemmer i de enkelte styrer på nasjonalt nivå. Tak på antall styreperioder man kan sitte i et styre. Alle styreverv skal kunne kombineres med annet lønnet arbeid eller andre styreverv utenfor idretten. Avvikling av styrer på regionalt nivå.
- Styrenes rolle skal, i tråd med prinsipper for godt styresett, konsentreres om ansvar for politisk oppfølging av strategisk planverk, overordnede idrettslige rammebetingelser, fastsettelse av budsjett og godkjenning av regnskap. Idrettsstyret og styret i særforbundene skal i tillegg kunne tilsette (og avsette) generalsekretær/daglig leder.
- Størst mulig bruk av fellestjenester, levert av nasjonale og regionale ledd, muliggjort ved utstrakt digitalisering.
- Tydeliggjøring av roller og ansvar. Administrativ teamorganisering innenfor oppfølging av prioriterte fagområder nasjonalt og regionalt.
- Syv fellesidrettslige regioner uten egne styrer – direkte rapporteringslinje til Norges Idrettsforbunds generalsekretær.
- Olympiatoppen følger den fellesidrettslige regionale organiseringen, men økonomi, øvrige rammebetingelser og prioriteringer styres fra Olympiatoppen sentralt.
- Skape færre, robuste og utviklingsorienterte særforbund og i tillegg samle flere i større fellesadministrative enheter/allianser. Ambisjonen er å halvere antallet særforbund. Dette kan oppnås ved bruk av ulike incentivordninger.
- Det skal være maksimalt samme antall særkretser som det er fellesidrettslige regioner.
- Idrettsråd samles i soner, i hovedsak sammenfallende med offentlige regionråd, samt egne idrettsråd i de største byene.

Skisse på organisasjonsmodell – forslag 3:



Fordeler med modellen:

- Enda sterkere og mer robuste fellesidrettslige fagmiljøer med organisasjonssjefene samlet i team under mer direkte ledelse av Norges Idrettsforbund.
- Mer robust idrettsrådsmodell.
- Enda mer effektiv og kostnadsbesparende administrativ drift av særforbund.
- Enda større og mer robuste faglige miljøer i særforbundene.

Ulemper med modellen:

- Mange mindre særidrettslige miljøer med høy grad av egenidentitet må innfinne seg som en del av større organisatoriske enheter.
- Ingen demokratisk fundert fellesidrettslig enhet på regionalt nivå.
- Ingen politisk representasjon som kan matche den regionale politiske strukturen.
- Redusert kontakt med kommunen ved regionalisering av idrettsråd som er velfungerende i dag.

6. Team-modell som arbeidsform for bedre samhandling

6.1 Nåsituasjon

Norges Idrettsforbund, idrettskretsene og særforbundene er i stor grad kompetanseorganisasjoner. Det primære målet er å bistå og støtte idrettslagene og deres behov. Et grunnleggende prinsipp for organisasjonsutvikling er sterke fagmiljøer med høy kompetanse innenfor de ulike fagfelt. Hos mange idrettskretser og særforbund besittes god kompetanse gjerne av enkeltpersoner, uten stor grad av samhandling med andre utenfor sin egen organisasjonsenhet. Dette gjør organisasjonene sårbare. Det er parallelle strukturer på flere fagområder, blant annet på lov og organisasjonsarbeid, aktivitetsutvikling, klubbutvikling og paraidrett. En slik arbeidsform er ressurskrevende og lite effektiv. I en fremtidig modell må rollene innenfor disse områdene være tydelige og rasjonelle, slik at de sammen forsterker kompetansearbeidet og servicen ut mot idrettslagene. I noen tilfeller kan roller i begge linjer være formålstjenlig, men med en tydelig og avklart rollefordeling.

Styringsformen innebærer at prioritering av hvilke oppgaver de ulike leddene i organisasjonen skal utføre, bestemmes på flere nivåer:

- Norges idrettsforbunds lov.
- Idrettspolitisk dokument.
- Felles utviklingsplaner på enkelte områder, vedtatt av Idrettsstyret.
- Tildeling av spillemidler i form av tildelingsbrev.
- Andre styringsdokumenter, eksempelvis "Retningslinjer for kompetansearbeid".

Utviklingsplanene er en konkretisering og ansvars-/rollefordeling av Idrettspolitisk dokument(IPD). Det er ikke etablert tydelige nok føringer og prioriteringer gjennom bruk av økonomiske incentiver eller sentral styring og oppfølging. Dette medfører at særforbundene og idrettskretsene i stor grad selv prioriterer hva de ønsker å jobbe med.

Kort oppsummert er det liten sammenheng mellom overordnede mål, felles styring, oppfølging og rapportering, og en benytter i dag få virkemidler for å sikre en strategisk og helhetlig utvikling innenfor de ulike fagområdene.

Vi mener at det er mulig å sikre en mer strategisk og helhetlig utvikling blant annet gjennom å bruke teammodeller på tvers av organisasjonsledd. Dette er noe vi har god erfaring med, både gjennom arbeidet på noen utvalgte områder innenfor breddearbeidet og i samarbeidet mellom Olympiatoppen sentralt og regionalt.

6.2 Samarbeid mellom særforbundene, eventuelt i samarbeid med fellesidrettslig linje sentralt og regionalt

De ulike grenene og særidrettene har gjerne sin egen identitet, kultur, og sine idrettsspesifikke krav. Å ha faste, definerte strukturer for samarbeidsmodeller i særforbundene er derfor krevende, og arbeidsgruppa har ikke tatt stilling til det. Det samarbeides derimot i dag godt på flere områder, og arbeidsgruppen mener at samhandlingen må forsterkes. Mange små særforbund har i dag mer enn nok med oppgaver vedrørende daglig drift, og lite ressurser til faglig utvikling. Det kan stimuleres til økt bruk av tverrgående faggrupper mellom særforbundene gjennom incentivordninger.

I dag samarbeides det om eksempelvis:

- Utvikling av trenerutdanningen i «Trenerløypa».
- Klubbutvikling.
- Bedre klubb.

- Lederprogram

Eksempel på felles fagkompetanse på tvers av særforbund er:

- Anleggsrådgiver for kampsidrettene.
- Sunn idrett, der fire forbund samarbeider om tiltak for å forebygge spiseforstyrrelser.

Eksempler på andre områder det kan samarbeides ytterligere på:

- Antidopingarbeid.
- Kampfiksing.
- Paraidrett.

6.3 Team-organisering i fellesidrettslig linje

I dag ligger mye av den fellesidrettslige kompetansen i Norges Idrettsforbunds sentraladministrasjon og i idrettskretsene.

Idrettskretsene har lov- og organisasjonsarbeid som en av sine kjerneoppgaver ut mot idrettslagene. Utover dette varierer det fra idrettskrets til idrettskrets i hvilken grad særforbundene og særidrettslagene benytter seg av kretsens øvrige tilbudte kompetanse og ressurser. Dette begrunner særforbundene selv blant annet med at:

1. Idrettskretsenes spisskompetanse ikke er tilstrekkelig,
2. Idrettskretsene i dag ikke har kapasitet til å håndtere alle ulike problemstillinger som dukker opp.
3. Idrettskretsene oppleves ulike i sine prioriteringer, og særforbundet ser det som problematisk å samarbeide med idrettskretser i sin helhet.

Arbeidsgruppen har tro på å styrke samhandlingen mellom fagpersoner sentralt og regionalt til en sterk fellesidrettslig linje. Dette vil sikre at flere vil benytte seg av den kompetansen og de ressursene dagens idrettskretser innehar. Det arbeider en rekke fagpersoner regionalt som har god kjennskap til behovene i idrettslagene. Idrettskretsene har også i stor grad kunnskap om regionale kontekster som kan være relevante for idrettslagene, eksempelvis tilgang på anlegg. I videre utvikling er det særlig viktig at kompetansen organisasjonen har, skal være i tråd med idrettslagets og medlemmers behov.

Sentralt innehar Norges Idrettsforbund spisskompetanse og nasjonal overordnet kompetanse, eksempelvis knyttet til forskning. Sentralledet innehar også mye kunnskap i rollen med å være fellesorgan og ha kunnskap og innsikt i både idrettskretsenes og særforbundenes arbeid. Dette bør også videre forsterkes.

Et fellesidrettslig samarbeid vil utvikles og forsterkes gjennom ledelse fra nasjonal fagperson, og det kreves dedikerte fagressurser regionalt.

De nasjonale ressurspersonene vil få ansvar for:

- Felles mål i henhold til politiske føringer, som idrettspolitisk dokument, styrevedtak osv.
- Felles verktøy til bruk regionalt – lokalt.
- Felles fakta og analyseverktøy.
- Felles moderne verktøy for toveiskommunikasjon(CRM)
- Felles kompetanseheving mm.
- Kompetanseutveksling på tvers.

Eksempler på områder for samhandling i teamene er:

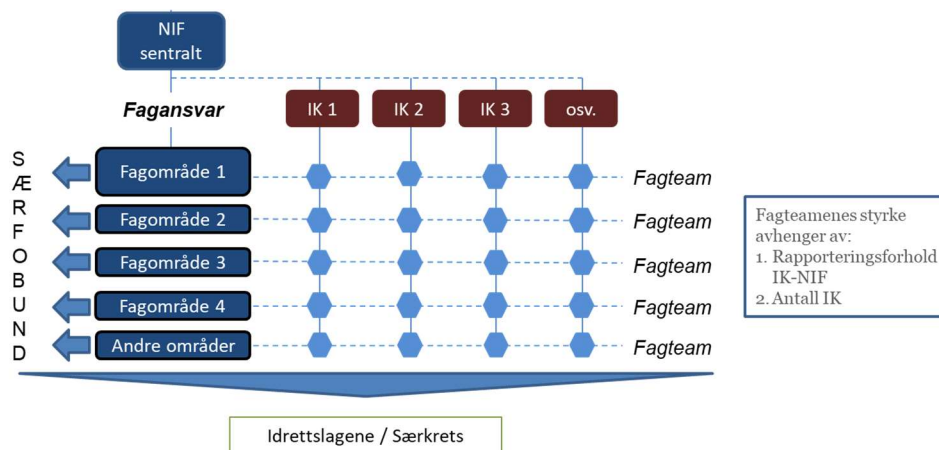
- Felles fagsamlinger, gjerne i samarbeid med særforbundene.
- Jevnlige digitale møter.
- Felles maler og presentasjoner til felles bruk.
- Felles digitale kommunikasjonskanaler.

Enkelte fagområder kan ha en spesialfunksjon, som kan løses av et regionalt fellesidrettslig ledd med særskilt kompetanse på vegne av fellesskapet.

De ulike fagområdene kan være:

- Kompetanseutvikling og klubbutvikling.
- Anlegg.
- Barne- og ungdomsidrett og verdiarbeid (herunder forebygging av seksuell trakassering, politiattester med mer).
- Paraidrett.
- Evt. andre områder.

Arbeidsgruppen foreslår en matriseorganisering for en del fagområder. Figuren under viser hvordan dette kan se ut gitt de ulike organisasjonsmodellene.



6.4 Kvalitetskrav til teamene

Det må defineres klare kvalitetskrav til de ulike teamene, inkludert konkrete utdanningskrav for team-medlemmene nasjonalt og regionalt, og planer for vedlikehold og utvikling av kompetansen. I tillegg bør det utformes felles måleparameter/indikatorer, og disse kan eksempelvis være:

- Antall lag som bistås/følges opp.
- Brukertilfredshet.
- Antall gjennomførte kurs.

6.5 Prioritering av ressurser til fellesidrettslig linje:

Norges Idrettsforbund vil måtte bruke rammetilskuddet og kompetansetilskuddet til fellesidrettslige ledd regionalt (dagens idrettskretser) for å styre midler til prioriterte team. Det forventes også at idrettskretsene selv bidrar med midler fra fylkeskommunalt nivå til å opprettholde fagressurser innenfor de ulike teamene som Norges Idrettsforbund prioriterer.

6.6 Antatte effekter

Organisering av administrativt arbeid i team-modellen kan gjennomføres uavhengig av de presenterte organisasjonsmodellene. Men de ulike modellene vil kunne gi team ulik kvalitet. Det kan

antas at jo flere regionale fellesidrettslige ledd det er, jo mer faglig sårbare blir teamene, og det vil være store team å lede for fagansvarlig på nasjonalt nivå. Med 11 idrettskretser antas det at de enkelte ansatte regionalt vil måtte ha flere fagoppgaver og således inngå i flere team. Ved færre regioner vil en sannsynligvis få flere ressurspersoner med mer spisset fokus og kompetanse på de ulike fagområdene.

Effektene kan oppsummeres slik:

- Team-modellen vil føre til spesialister innenfor hvert fagområde, med tett og lik samhandling i hele landet. Arbeidsgruppen mener at det fremover i norsk idrett trengs et større innslag av spesialister i stedet for generalister, også i idrettskretsene. Kompetanseutvikling for de ulike fagressursene vil måtte prioriteres.
- Økt samhandling gir effekt i frigjøring av ressurser til andre formål og til aktivitetsutvikling.
- Idrettskretsene vil få en kompetanse som særforbundene og idrettslagene vil benytte.

For særidrettene vil en videreutvikling av felles fagressurser være en aktuell vei å gå, men dette må i hovedsak være basert på de ulike særidrettens egenart, mål og behov.

Dersom en skal lykkes med mer samarbeid på tvers, må det etableres noen felles prinsipper og kjøreregler for samhandling og samarbeid.

Det vil i tillegg være behov for å se på en styrking av ledelse som fag, mer strategisk arbeid med kompetanseutvikling og arbeid med kulturutvikling innenfor de ulike organisasjonsleddene. Dette vil være nøkkel til suksess fremover. Arbeidsgruppen har ikke gått nærmere inn på dette i arbeidet, men mener at forslagene som styrking av spisskompetanse og større deling på tvers vil være en nøkkel til å oppnå dette.

7. Videre prosess

Arbeidsgruppen har blitt bedt om å komme med forslag til modeller til prosjekt og styringsgruppen. Forslagene skal være gjenstand for en høringsprosess i to omganger med bred deltakelse fra idretten. Disse prosessene vil forhåpentligvis bidra til at vi får en god vurdering av de ulike forslagene og innspill på forbedringer/endringer forut for formell behandling i Idrettsstyret og tilslutt på Idrettstinget.

I første omgang vil det bli innkalt til samråd med bred deltakelse fra idrettslag, og fra både administrativt og politisk nivå fra de ulike organisasjonsledd. Her legges det opp til å diskutere forslagene til modeller og andre problemstillinger som behandles i rapporten. Prosjekt og styringsgruppen vil bruke innspillene herfra til å utarbeide en hørings sak, som vil bli behandlet i Idrettsstyret og som deretter vil bli gjenstand for en bred høringsprosess i organisasjonen.

Målet er at Idrettsstyret skal behandle forslag til organisering på Idrettsstyremøtet 13. desember 2018 og at dette skal danne bakgrunn for vedtakssak på Idrettstinget 25 og 26. mai 2019.

Arbeidsgruppen har foretatt en enkel vurdering av fordeler og ulemper med de ulike modellen, men har på bakgrunn av tildelt mandat ikke konkludert, og gir således ikke en anbefaling på valg av modell. Arbeidet med fordeler og ulemper med de ulike modellene er noe som ønskes nærmere belyst i samrådene. Tilsvarende vil også gjelde øvrige forslag i rapporten, herunder også forslagene om økt bruk av felles tjenetester.