

Bernard Enjolras

Idrettens økonomi og effektivitet

Institutt for samfunnsforskning

Oslo 2005

© ISF 2005
Rapport 2005:8

Institutt for samfunnsforskning
Munthes gate 31
Postboks 3233 Elisenberg
0208 Oslo
www.samfunnsforskning.no

ISBN: 82-7763-216-9
ISSN: 0333-3671

Innhold

Forord	5
Innledning	7
Bakgrunn	11
2.1 Organisasjonenes særtrekk og effektivitet	11
2.2 Styringsverktøy og effektivitet	13
Særforbund	15
3.1 Endringer i økonomi og aktivitet	15
3.2 Særforbundenes effektivitet	26
3.3 Systemeffektivitet	42
3.4 Virkninger av NIFs overføringssystem	54
3.5 Oppsummering	57
Idrettskretser	59
4.1 Endringer i økonomi og aktivitet	59
4.2 Kretsenes effektivitet	68
4.3 Virkninger av NIFs overføringssystem	79
4.4 Oppsummering	80
NIF sentralt	81
5.1 Utviklingstrekk	81
5.2 Endringer i organisasjonsstruktur	82
5.3 Endringer i økonomiske og menneskelige ressurser i NIFs sentrale administrasjon og effektivisering	89
5.4 Oppsummering	92
Konklusjon	93
Litteratur	95

Forord

Høsten 2001 fikk Institutt for samfunnsforskning i oppdrag å evaluere Kultur- og kirkedepartementets overføring av spillemidler til Norges Idrettsforbund sentralt, til aktiviteter og enheter innen den organiserte idretten. Hovedhensikten med evalueringen er å undersøke om de intensjonene som ligger bak de statlige overføringene faktisk blir realisert gjennom idrettens tildeling og anvendelse av midlene. Denne rapporten er en del av denne evalueringen og fokuserer på idrettsorganisasjonenes virksomhet og økonomi i perioden 2001-2003.

Jeg ønsker å takke Grete Johansen og Geir Johannessen i Norges Idrettsforbund. En spesiell takk til Håkon Lorentzen og Ragnhild Holmen Waldahl ved Institutt for samfunnsforskning for deres hjelp, støtte og innspill.

Oslo, juli 2005

Bernard Enjolras

Innledning

Idretten mottar hvert år mer enn én milliard kroner av overskuddet fra Norsk Tipping, de såkalte spillemidler.¹ En stor andel disponeres av Kultur- og kirkedepartementets (KKD) til idrettsanlegg, og rundt 300 mill. kr. overføres årlig gjennom Norges Idrettsforbunds sentrale ledd (NIF), til nærmere anviste formål. I NIF's sentrale ledd har spillemidlene - før sparetiltakene i 2005 – finansiert to tredjedeler av alle stillinger (Enjolras, 2004). NIF sentralt sender en vesentlig del av spillemidlene videre til idrettskretser og særforbund. Fra 1998 til 2002 økte KKD's overføringer direkte til idretten med 47 mill. kr. Idrettsforbundet sentralt økte sin andel med 45 mill. kr. Særforbundene fikk ca. 10 mill. kr. i økning, mens kretsene fikk redusert sine overføringer med ca. 8 mill. kr. Tallene illustrerer at denne delen av spillemidlene i hovedsak går til å finansiere idrettens *infrastruktur*.

NIF sentralt, kretser og særforbund fungerer som tilretteleggere av idrettsaktiviteter. De planlegger anlegg, utdanner dommere og trenere, organiserer kamper og serier og arrangerer internasjonal deltakelse. Ved å finansiere tilrettelegging, fellestjenester, anlegg og annen infrastruktur gjør staten det mulig for den lokale idretten å utfolde seg på sine egne premisser. Likevel er ikke dagens ordning uten problemer. Hvordan skal en være sikker på at midlene går til dit de trengs mest? Hvordan skal en sikre at idretten bruker penger på en effektiv måte? I hvilken grad bidrar statens finansieringssystem til å gi insentiver for effektivisering?

1. I rapporten oppfattes spillemidler som offentlige midler. Begrepet "*offentlige midler*" omfatter alle finansielle midler som kommer fra offentlige kilder: staten, fylkeskommuner, kommuner. Blant disse er spillemidler en betydelig kilde. I idrettens regnskap omtales spillemidler under posten "*inntekter fra idretten*" som inneholder spillemidlene overført av NIF sentralt til særforbund og kretser og andre offentlige eller kommersielle inntekter. Det er ikke hele tiden mulig å skille spillemidler fra andre inntekter i regnskaper. Når det ikke er mulig å skille dem bruker jeg begrepet "inntekter fra idretten" hvor mestparten er spillemidler.

Denne rapporten gjennomgår økonomien til Norges Idrettsforbund, idrettskretser og særforbund med vekt på effektivitet. Særlig tre problemstillinger står i fokus:

Endringer i økonomi og virke. I rapporten *Idretten mellom statlig styring og selvbestemmelse* (Enjolras, 2004) ble det undersøkt i hvilken grad idrettsorganisasjonenes bruk av spillemidler var i overensstemmelse med statens overordnede mål. Undersøkelsen var basert på data fra 2001 og ble gjentatt i 2004. Den ga informasjon om virke og økonomi i 2002 og 2003. Den første hensikten med denne rapporten er å analysere endringene i NIFs organisasjonsledd fra 2001 til 2003 når det gjelder økonomi, virke og organisering.

Ulike organisasjonsledds effektivitet. Gjennomgangen av NIF i 2001 viste at det var rom for å effektivisere organisasjonen. Hvilke effektiviseringstiltak har vært implementert i perioden 2001-2003? Hvordan har de virket? Hvor effektive er de ulike organisasjonsleddene i NIF?

Virkninger av NIFs overføringssystem. Midler fra KKD² til NIF sentralt brukes til to formål. De finansierer virksomhet til NIF sentralt og resten blir overført til særforbund og idrettskretser. Midlene til å iverksette den statlige politikken kommer fra spilleinntekter. Spillemidlene brukes blant annet til å finansiere NIF. Midler til idrettsorganisasjonene overføres til NIF som har stor frihet ved fordeling av disse til underliggende ledd. Årlig overføres en betydelig andel av spillemidlene til NIF (340 mill. kr i 2004). Årlig sender NIF en søknad om spillemidler til KKD som inneholder NIFs målsetning for årets bruk av spillemidler. Søknaden er delt i fire poster:

- Post 1: grunnstøtte NIF sentralt og regionalt
- Post 2: grunnstøtte særforbund
- Post 3: barn, ungdom og bredde
- Post 4: toppidrett

Midlene under post 1,2 og 3 blir delvis brukt til å finansiere virksomheten til NIF sentralt og delvis overført til idrettskretsene og særforbundene. NIF overfører disse midlene etter en fordelingsnøkkel som ble endret i 2001. Det nye overføringssystemet for *særforbund* er delt i grunntilskudd og aktivitetstilskudd. Aktivitetstilskuddet innebærer en bonus for forbund som har mange medlemmer og gir et insentiv for å rekruttere nye medlemmer, spesielt unge. For NIF er aktive medlemmer de som driver regelmessig trening eller konkurranse i regi av idrettslag. Tilskudd til *kretsene* inndeles også i grunntilskudd

2. Formelt sett er det Kongen i Statsrådet som fordeler spillemidler. KKDs administrasjon har ansvar for iverksetting av Statsrådets beslutninger.

og aktivitetstilskudd. Dermed bygger de to systemene på samme fordelingsprinsipper. I hvilken grad gir det nye systemet insentiver til å innfri departementets overordnede politiske mål?

Analysene som vil belyse disse problemstillingene er basert på en spørreundersøkelse gjennomført i 2004 som ble besvart av særforbundenes generalsekretærer og idrettskretsenes organisasjonssjefer, samt på dokumentanalyser og intervjuer av fagansvarlige i NIF sentralt. Det neste kapitlet gir en kort beskrivelse av bakgrunnen for denne rapporten. Det tredje kapitlet er en gjennomgang og vurdering av særforbundenes effektivitet. Kapitlene 4 og 5 analyserer henholdsvis idrettskretsene og NIF sentralt og legger vekt på effektivitet og overføringssystemet for spillemidler.

Materialet inneholder to typer data. Den ene typen er ”objektive” eller registrerte data, som for eksempel økonomiske tall og medlemstall. Disse dataene ble samlet for alle forbund og er kvalitetssikret. Den andre typen består av særforbundenes generalsekretærer og idrettskretsenes organisasjonssjefer svar på spørreskjema. Kvaliteten av disse dataene er ikke like god som det kunne være ønskelig. Det er to grunner til dette. For det første er det mange særforbund og kretser som ikke har besvart spørreskjemaet og blant de som har svart finns det ikke besvarte spørsmål, slik at grunnlaget for analysen ikke er fullstendig. For det annet fører mangel på felles styringsverktøy, som for eksempel resultatindikatorer, til at svarene er preget av respondentenes tolkning av spørsmålene. Det er vanskelig å vurdere i hvilken grad ulikheter blant organisasjoner skyldes virkelige forskjeller eller ulike tolkning av spørsmål. Dette påvirker dataenes *reliabilitet*, dvs. graden av konsistens som kjennetegner svarene.

Bakgrunn

Bakgrunnen for denne rapporten er forholdet mellom statlige styringsverktøy brukt for overføring av spillemidler og mottakerens bruk av disse. I denne rapporten er fokus på organisasjonenes effektivitet. Et viktig moment vil være analysen av forholdet mellom effektivitet og NIFs bruk av styringsverktøy når det gjelder overføring av spillemidlene til de øvrige organisasjonsleddene. NIFs organisasjonsledd har noen særtrekk som må tas hensyn til når det gjelder effektivitetsanalysen. I tillegg er det nødvendig å analysere NIFs styringsverktøy virkemåte for å kunne drøfte forholdet mellom styringsverktøy og effektivitet. Begrepet effektivitet kan tas ulike innhold i forhold til den forståelsen av organisasjonen en legger til grunn. De fleste teoretiske tilnærminger forstår effektivitet som et konstrukt dvs. en abstraksjon som ikke har noen form for objektivitet. I denne rapporten skal jeg bruke to tilnærminger til effektivitet: *mål modellen* som definerer organisasjons effektivitet i forhold til graden av mål oppnåelse; *system ressurs modellen* hvor organisasjonen er vurdert effektiv når den skaffer seg de ressursene som er nødvendige for sin overlevelse og utvikling

2.1 Organisasjonenes særtrekk og effektivitet

NIFs underliggende ledd skiller seg både fra kommersielle og offentlige organisasjoner. Deres særtrekk gjør at en ikke uten videre kan benytte de samme resultatindikatorer som er i bruk for å måle effektivitet i kommersielle eller offentlige organisasjoner. Idrettens særtrekk dreier seg om organisasjonenes ytelse, input og prosesser.

Ytelse

En stor andel av virksomheten til idrettskretser, særforbund og NIF sentralt består i å skape *kollektive goder*. Utviklingstiltak er et typisk eksempel på et

kollektivt gode³. Idrettskretsene og NIF sentralt tilbyr i større grad enn særforbundene kollektive goder til medlemsorganisasjonene.

Hovedproblemene for organisasjoner som produserer kollektive goder er at (i) brukerne som nyter godt av godet ikke betaler for det og at etterspørselen dermed ikke kan begrenses gjennom pris; (ii) tilbudet er ikke nødvendigvis tilfredsstillende for hver enkelt bruker. Problemet for produsenten er å fastsette hvor mye av godet som skal tilbys. Produksjonsnivået vil være avhengig av hvilke muligheter brukerne har til å påvirke tilbudet.

Idrettens tilbud av kollektive goder har flere konsekvenser for analysen av dens effektivitet. For det første finnes det i liten grad sammenheng mellom innsats og inntekter. I motsetning til fortjenestebaserte organisasjoner som øker sine ressurser ved å øke sine markedsandeler, fører ikke flere aktiviteter nødvendigvis til en økning av ressurser i idretten. En konsekvens er at noen finansieringsmekanismer muligens ikke inneholder insitamenter for å effektivisere driften og vil dermed føre til effektivitetstap. For det andre er ikke inntekter et godt mål på idrettens produksjon. For å kunne analysere effektivitet trengs det derfor andre resultatindikatorer.

Input

NIFs organisasjonsledd produserer tjenester som skal nyttes av idretten. For å yte disse tjenestene kreves det arbeidsinnsats og administrative infrastrukturer. Disse produksjonsfaktorene er finansiert av flere kilder. Idrettskretsene er i hovedsak finansiert av offentlige myndigheter (staten og fylkekommunen). Det samme gjelder NIF sentralt. En stor andel av særforbundenes inntekter kommer fra spillemidler.

Når flere finansieringskilder er involvert oppstår muligheten for *kryssfinansiering*. Det kan bli vanskelig å identifisere hvem som betaler for hva, og dermed hvor effektiv bruken av midlene er.

Prosesser

Forholdet mellom tiltak i regi av idrettskretsene, særforbundene og NIF sentralt og tilbudene til medlemmene i hvert enkelt idrettslag er indirekte. NIF sentralt inngår en avtale⁴ med departementet om strategiske mål for idretten

3. Kjennetegn på et kollektivt gode er at om det er én bruker eller flere, vil kostnadene være like store og det vil være ressurskrevende å få hver enkelt bruker til å betale sin andel. Dette fører til et "gratispassasjerproblem" ; brukeren er verken interessert i å betale for godet eller vise sine preferanser for det, siden han vil nyte godt av det uansett.

4. I juridisk forstand betegnes ikke forholdet mellom KKD og NIF som kontrakt. KKD sender et tilskuddsbrev til NIF som definerer både beløpet overført og krav som skal innfris. Like-

gjennom sin årlige søknad om spillemidler. Likevel er det verken NIF sentralt eller de øvrige organisasjonsleddene som står for tilrettelegging av aktiviteter, men idrettslagene. NIF har bare indirekte virkemidler til disposisjon for å påvirke idrettslagene, som er selvstendige når det gjelder prioriteringer. De nevnte leddene danner et støtteapparat som iverksetter idrettslagenes fellesoppgaver. Gjennom disse kan de indirekte bidra til å forbedre rammebetingelsene, øke de økonomiske ressursene og utvikle aktivitetstilbud for lagene. Resultatindikatorer som måler organisasjonsleddenes aktivitet gir ikke noe informasjon om disse virkemidlenes evne til å tilrettelegge aktiviteter på lokalt plan.

2.2 Styringsverktøy og effektivitet

Styringsverktøy er, ifølge Salamon (2002), metoder som strukturerer kollektiv handling for å løse offentlige problem. Salamon drøfter et mangfold av verktøy som myndighetene kan bruke for å oppnå politiske mål. Finansiering av idretten foregår gjennom en to-trinnprosess, der hvert trinn har sine egne styringsverktøy. KKD allokere årlig spillemidlene til NIF sentralt etter en søknadsprosedyre hvor NIF forplikter seg til å bruke midlene til bestemte formål. Forholdet mellom KKD og NIF kan forstås som *kontraktbasert*. NIF sentralt overfører til de andre organisasjonsleddene (idrettskretser og særforbund) en andel av de midlene ut fra bestemte kriterier. NIF overfører spillemidlene til særforbund og kretser etter en fordelingsmodell som ble igangsatt i 2001.

Modellen innebærer at særforbund og idrettskretser får hvert sitt fordelingsystem. Overføringssystemet for særforbund er delt i *grunntilskudd* og *aktivitetstilskudd*. Aktivitetstilskuddet innebærer en bonus for forbund som har mange medlemmer og gir et insentiv for å rekruttere nye medlemmer, spesielt unge. Tilskudd til kretsene inndeles også i grunntilskudd og aktivitetstilskudd. NIFs overføringssystem kan også forstås som en kontrakt hvor idrettskretsene og særforbundene forplikter seg til å bruke midlene til bestemte formål.

Kontrakter innebærer både tvang og insitamenter. Den kontraktuelle delen av avtalen er tvingende for mottakeren som må innfri sine forpliktelser, mens den finansielle delen inneholder insentiver som påvirker mottakerens atferd. Når det gjelder kontrakten mellom KKD og NIF er KKD's idrettspolitiske mål utalt i St.meld.nr.14 (1999-2000) *Idrettslivet i endring. Om statens forhold til idrett og fysisk aktivitet*. Det overordnede målet for idrettspolitikken er idrett

vel sett fra et "policy analysis" perspektiv, innebærer forholdet både forhandling mellom partnere og en avtale som definerer formål og midler.

og fysisk aktivitet for alle. Statens støtte til idretten er begrunnet i idrettsorganisasjonens evne til å tilrettelegge aktivitetstilbud på lokalt nivå.

Meldingen peker ut tre målgrupper for den offentlige idrettspolitikken: *barn* i aldersgruppen 6 til 12 år; *ungdom* i alderen 13 til 19 år; og de *funksjonshemmede*. Fordelingen av midlene til NIF skjer via fire poster (Post 1: grunnstøtte NIF sentralt og regionalt, Post 2: grunnstøtte særforbund, Post 3: barn, ungdom og bredde, Post 4: toppidrett) og gjenspeiler KKD's prioriteter.

Overføringsystemet for særforbund er delt i grunntilskudd og aktivitetstilskudd. *Grunntilskuddet* tildeles alle godkjente særforbund likt. I tillegg kan forbundene få et grentillegg og et internasjonalt grentillegg. For å få grentillegg må forbundet administrere flere idrettsgrener som hver for seg oppfyller minstekravene til et særforbund med 1500 medlemmer, 20 klubber og aktivitet i 7 fylker. Det internasjonale grentillegget gis når godkjente nasjonale tilleggsgrener er tilsluttet hvert sitt internasjonale særforbund.

Systemet for *aktivitetstilskudd* innebærer vekting mellom ulike aldersgrupper: 0-5 år, 6-12 år, 13-19 år, 20-25 år og fra 25 år og oppover, og nedtrapping ved økende antall medlemmer. Først multipliseres alle aktive med respektive aldersgruppers vektall for å finne særforbundets vektete aktivitetssum. Deretter finner man kvadratrotten av denne summen. Det gir særforbundets vektall i totalfordelingen. Forholdet mellom grunntilskudd og aktivitetstilskudd er 3 til 4. Nasjonalt grentillegg tilsvarer et halvt grunntilskudd. Internasjonalt grentillegg tilsvarer et halvt grunntilskudd på toppen av nasjonalt grentillegg. Vektingen mellom aldersgruppene er 0-2-10-2-1.

Dermed skulle dette kompliserte systemet resultere i at de som rekrutterer flest barn og unge (KKD's målgrupper) får tildelt mer midler enn de andre. Med andre ord inneholder beregningssystemet noen insitamenter for å oppnå de idrettslige politiske målene.

Spørsmålet er om dette systemet produserer resultater i tråd med sin hensikt. Tilskudd til kretsene innebærer også grunntilskudd og aktivitetstilskudd. Tildelingskriteriene geografi, størrelse og marked er kostnadsbaserte kriterier som ikke inneholder noen insentiver. Spørsmålet er dermed i hvilken grad overføringssystemet gir mottakerne insentiver til å oppnå KKD's idrettspolitiske mål på en mest mulig effektiv måte.

I de neste kapitlene skal vi prøve å besvare disse spørsmålene ved å undersøke hvor effektive NIFs ledd er, og ved å sette denne effektivitetsanalysen i sammenheng med organisasjonenes finansiering.

Særforbund

Særforbundene er beskrevet i NIFs lovverk som "den høyeste faglige myndighet på sin idretts område", med unntak av spørsmål som er felles for flere idrettsgrener og internasjonal representasjon. Når det gjelder toppidretten er det særforbundene som er ansvarlige for denne i sin idrett, og som i samarbeid med Olympiatoppen og egne organisasjonsledd skal legge til rette for toppidrettssatsing. Særforbundenes basisoppgaver består i utvikling og tilrettelegging for fysisk aktivitet, planlegging og gjennomføring av utdanning i sin idrett, tilrettelegging av idrettsarrangement nasjonalt og internasjonalt og internasjonalt arbeid og representasjon.

Dette kapitlet tar for seg særforbundenes økonomi, virke og grad av effektivitet når det gjelder ressursutnyttelse. Den første delen fokuserer på endringene i perioden 2001-2003 når det gjelder økonomi og virksomhet. De to andre delene drøfter forholdet mellom styringsverktøy som brukes ved overføring av spillemidler, samt forbundenes effektivitet.

3.1 Endringer i økonomi og aktivitet

I den forrige rapporten fra dette prosjektet (Enjolras, 2004) ble forbundenes økonomi og virksomhet analysert i detalj. Nedenfor er fokus på endringene i periode 2001-2003, med vekt på inntekter, utgifter, bruk av spillemidler, organisasjon og nye tiltak.

Inntekter

Forbundenes inntekter kan deles i fem kategorier:

- *Inntekter fra idretten* består hovedsakelig av spillemidler overført fra NIF, voksenopplæringsmidler og interne overføringer mellom særkretser og særforbund.
- *Offentlige tilskudd* er i hovedsak tilskudd fra forskjellige departement.

- *Kontingenter og lisenser* består av den delen av medlemsavgifter (treningsavgift og lisens) som lagene overfører til særforbundene.
- *Spilleinntekter* er inntekter fra spilleautomater og lotterier.
- *Kommersielle inntekter* er inntekter fra konkurranser, TV-rettigheter, leieinntekter, salgsinntekter, kursinntekter, inntekter fra abonnementer og sponsorinntekter.

Tabell 3.1 viser endringer i inntekter fra 2001 til 2003.

Tabell 3.1: Inntekter for særforbund etter hovedtype. 1000 kr.

Hovedtype	2001 (N=48)		2002 (N=48)		2003 (N=48)	
	Inntekter	Prosent	Inntekter	Prosent	Inntekter	Prosent
Inntekter fra idrettsorg.	145012	21,8	165304	15,8	182200	18,3
Offentlige tilskudd	1551	0,2	711,6	0,1	4761	0,4
Kontingenter	61946,4	9,3	68665	6,5	80017	7,9
Spilleinntekter	62137,8	9,3	171867	16,5	233164	23,3
Kommersielle inntekter	342000	51,3	600643	57,9	460616	46,0
Andre inntekter	53393,1	8,1	33815	3,2	41552	4,1
Totale inntekter	666041,3	100,0	1041005,6	100,0	1002310	100,0

I 2001 var særforbundenes totale inntekter 666 millioner kr. 21 prosent kom fra idrettsorganisasjoner (hovedsakelig NIFs overføring av spillemidler), 51 prosent fra kommersielle aktiviteter, 9 prosent fra kontingenter og 9 prosent fra spilleinntekter.

Inntekter fra idretten er hovedsaklig offentlige midler, slik at andel av inntekter som kommer fra offentlige kilder er summen av "inntekter fra idretten" og "offentlige tilskudd" som utgjorde 22 prosent av forbundenes inntekter.

Særforbundenes inntekter har økt betydelig (+50 prosent; +336 millioner kr.) mellom 2001 og 2003. I 2003 var særforbundenes totale inntekter over 1 milliard kroner. Økningen skyldes hovedsaklig spilleinntekter (+275 prosent; +171 millioner kr.) og kommersielle inntekter (+35 prosent; +118 millioner kr.). Inntekter som kommer fra offentlige kilder (inntekter fra idrettsorganisasjoner og offentlige tilskudd) har økt med 41 millioner kr. i perioden. Økningen i offentlige tilskudd i 2003 (+206 prosent) skyldes momskompensasjon til frivillige organisasjoner som trådd i kraft dette året.

Inntektsstrukturen har også endret seg betydelig mellom 2001 og 2003. Prosentandelen av inntekter fra offentlige kilder ble redusert fra 21,8 til 18,3 og prosentandelen av kommersielle inntekter ble redusert fra 51,3 til 46 mens andelen av spilleinntekter har økt fra 9,3 prosent til 23,3 prosent.

Mellom 2002 og 2003 har særforbundene hatt en nedgang i totale inntekter som skyldes en reduksjon av kommersielle inntekter. Den kraftige økningen av spilleinntekter, dvs. inntekter fra spilleautomater, skyldes forventning om

en lovendring som førte til stor satsing fra forbundene på spilleautomater. Lovendringen vil gi Norsk Tipping monopol på spilleautomater samt at organisasjonenes tapte inntekter fra spilleautomater vil bli kompensert på det nivået som var før lovendringen. Tydeligvis har særforbundene investert i utviklingen av spilleautomater i perioden 2001-2003.

Tabell 3.2: Inntektsendringer mellom 2001 og 2003. i prosent.

Hovedtype	2001 - 2003 (N=48)	
	Prosent	
Inntekter fra idrettsorg.	25,64	
Offentlige tilskudd	206,96	
Kontingenter	29,17	
Spilleinntekter	275,24	
Kommersielle inntekter	34,68	
Andre inntekter	-22,18	
Totale inntekter	50,49	

Utgifter

Tabell 3.3 viser at den største utgiftposten som utgjorde 34 prosent i 2001, er utgifter til tilrettelegging av konkurranser og aktiviteter. Prosentandelen av denne posten har økt betydelig i 2002 og 2003. Det virker som om særforbundenes inntektsøkning ble brukt delvis for å finansiere aktiviteter. Utgifter til personale, administrasjon, lokaler, forsikring og reiser utgjorde 33 prosent i 2001. Prosentandelen av disse postene økte i 2002 (39,3 prosent) og 2003 (38,2 prosent). Det tyder på at særforbundenes inntektsøkning også ble brukt til å dekke økende administrative kostnader. Overføringer fra særforbundene til regionale og lokale ledd utgjorde 3 prosent av utgiftene i 2001. Prosentandelen av denne posten økte også i 2002 og 2003 med ca. ett prosentpoeng. Økningen i administrasjonsutgifter (+87 prosent) skyldes hovedsakelig økning av IT kostnader som fulgte av avtalene inngått av NIF sentralt.

Tabell 3.3: Utgifter for særforbund.

	2001 (N=48)		2002 (N=48)		2003 (N=48)	
	1000 Kr.	Prosent	1000 Kr.	Prosent	1000 Kr.	Prosent
Tilskudd til idrettsorg. (uspesifisert)	58834,4	8,0	7412	0,9	6588	0,7
Særkretser	15951,3	2,2	26265	3,4	27639	3,2
Idrettslag	7899,4	1,0	9710	1,2	10400	1,2
Konkurranser og aktiviteter	246653,8	33,7	287592	37,7	327827	39,0
Salgsutgifter	7080	1,0	12437	1,6	12847	1,5
Inntektsbringende tiltak	48710,6	6,6	70908	9,3	73235	8,7
Informasjon og reklame	8670,7	1,2	17675	2,3	24701	2,9
Utdanning	17256,1	2,4	5157	0,7	9419	1,1
Personalutgifter	154883,6	21,2	171626	22,5	177331	21,2
Administrasjonsutgifter	36190,6	4,9	78509	10,3	67709	8,1
Lokaler og maskiner	5439,9	0,7	7706	1,0	11082	1,3
Forsikring	17472,8	2,4	7764	1,0	21516	2,6
Reisekostnader	26812,6	3,7	33938	4,5	42043	5,0
Medlemskontingenter	1478,7	0,2	3806	0,5	2337	0,3
Gaver og premier	1389,3	0,2	977	0,1	1365	0,2
Stipend	2573,1	0,4	2571	0,3	2671	0,3
Andre utgifter	74396,9	10,2	21042	2,7	22719	2,7
Totale utgifter	731693,8	100,00	765095	100,00	841429	100,00

Blant administrative utgifter utgjorde personalutgifter, dvs. lønn, den største utgiftposten i 2001, med 21,2 prosent av de totale utgiftene og 64,3 prosent av de administrative utgiftene. Personalutgifter i prosent av de totale utgiftene har vært relativt stabile i perioden 2001-2003. Likevel har disse utgiftene økt med 15 prosent i absolutt verdi mellom 2001 og 2003.

Tabell 3.4: Endringer i utgifter mellom 2001 og 2003. i prosent.

	2001 (N=48)
	Prosent
Tilskudd til idrettsorg. (uspesifisert)	-88,80
Særkretser	73,27
Idrettslag	31,66
Konkurranser og aktiviteter	32,91
Salgsutgifter	81,45
Innteksbringende tiltak	50,35
Informasjon og reklame	184,88
Utdanning	-45,42
Personalutgifter	14,49
Administrasjonsutgifter	87,09
Lokaler og maskiner	103,72
Forsikring	23,14
Reisekostnader	56,80
Medlemskontingenter	58,04
Gaver og premier	-1,75
Stipend	3,80
Andre utgifter	-69,46
Totale utgifter	15,00

Endringer i budsjett

Tabell 3.5 viser at totale inntekter og utgifter har økt mellom 2001 og 2003 for 24 forbund mens de har blitt redusert for fem forbund.

Tabell 3.5: Har forbundet hatt budsjettendringer mellom 2001 og 2003?

	Antall forbund (N=33)		
	Ja, økt	Ja, redusert	Nei, ingen endring
Endring av totale inntekter mellom 2001 og 2003	24	5	4
Endring av totale utgifter mellom 2001 og 2003	24	5	3

Hvordan har særforbundene tilpasset seg endringen? Blant forbund som har hatt økte inntekter har overskuddet blitt brukt til *aktiviteter*. For mange forbund har økning i inntektene i stor grad kommet som følge av høyere ”automatinntekter” eller av økt medlems tilstrømming. Mange forbund som har hatt inntektsøkning uttrykker seg som dette forbundet: ”aktiviteten har økt, kvaliteten på vårt arbeid er høyere og antall aktive barn og unge øker mye”. I tillegg til breddeaktivitet har toppidrett, særlig i 2003 i forbindelse med forberedelse til OL i Athen, vært et satsingsområde for de fleste særforbundene som

har hatt inntektsøkning. Flere forbund har også brukt nye inntekter for å bygge opp egenkapital. Noen forbund har også tilført mer midler til særkretser og grener. Forbund som har hatt økte utgifter og reduserte inntekter har innført tiltak for å øke inntekter eller redusere utgifter. Blant disse tiltakene finner man omorganisering av administrasjonen, reduserte støtte til toppidrett, mer dugnad fra tillitsmenn, nedbemanning og kutt i aktiviteter og kostnader.

Bruk av spillemidler

Forbundenes svar på spørsmålet "ble tilskuddet fra NIF brukt til bestemte formål, hvis ja hvilke formål ble midlene brukt til og hvor mye gikk til hvert formål?" tyder på (i) at det er få forbund - 28 av 52 - som var i stand til å svare på spørsmålet, og (ii) blant forbund som svarte var det stor spredning av beløpene til ulike formål. I tabell 3.6 er det beregnet den gjennomsnittlige andelen i prosent av totale budsjett for hver enkelte formål.

Tabell 3.6: Budsjetterte utgifter etter formål. Prosentgjennomsnitt. (N=28)

Formål	Gjennomsnitt	Minimum	Maksimum
Drift	27,4	10	52
Organisasjonsutvikling	5,2	0	22
Informasjon/media	3,5	0	23
Idrettspolitisk arbeid	2,9	0	15
Internasjonalt arbeid	1,6	0	5
Arrangement	14,6	0	34
Utviklingsarbeid	14,9	0	46
Integrering	2,4	0	30
Toppidrett	20,7	2	60
Utviklingssamarbeid	0,08	0	1
Arbeid med anlegg	2,5	0	30
Integrering minoriteter	0,1	0	2
Antidoping- og etikkarbeid	0,4	0	5
Lovverk og rettighetsstruktur	0,5	0	4

Til tross for store spredning blant forbundene viser det seg at spillemidlene er brukt til fire hovedsatsingsområder, nemlig *drift*, *arrangement*, *utviklingsarbeid* og *toppidrett*.

Endringer i organisasjon

På regionalt plan er særforbundene organisert etter to hovedmodeller. Den første og tradisjonelle er basert på *særkretser*. Her har et nasjonalt forbund ett ledd i hvert fylke (særkretser). Hver særkrets samler de lokale klubbene som driver med særforbundets aktivitet. Denne modellen følger forvaltningsstruk-

turen (kommunalt, fylke, og nasjonalt nivå) men har noen ulemper. For det første betyr 19 særkretser 19 styrer og om lag 400 frivillige tillitsvalgte. Deres møtevirksomhet og koordinering er ressurskrevende, spesielt for de små forbundene. For det andre er det ofte umulig for de små og mellomstore forbundene å ha betalte ansatte i hver særkrets.

I de siste årene har en annen organisatorisk modell utviklet seg. Istedenfor særkretser har flere forbund valgt å strukturere seg på *regionalt nivå*, slik at flere kretser er slått sammen i store regioner med hvert sitt kontor og betalte ansatte som har ansvar for flere tradisjonelle kretser.

Tabell 3.7 viser at blant de 32 forbundene som har svart på spørsmålet om organisering, er 12 forbund endret sin regionale struktur, mens 17 har planer om å endre sin regionale struktur.

Tabell 3.7: Endring i organisering (N=32)

	Antall forbund
Har endret sin regionale struktur	12
Har planer om å endre sin regionale struktur	17

De fleste forbundene som har endret sin regionale struktur har gått fra særkretsmodell til regionale modell. Formålet er, som omtalt av en informant, ”å vri administrative ressurser fra drift til aktivitet og klubb utvikling”

Endringer i virksomhet

I rapporten *Idrett mellom statlig styring og selvbestemmelse* (Enjolras, 2004) ble særforbundenes virksomhet i 2001 analysert etter funksjonelle aktivitetsområder. Formål med denne undersøkelsen var å kartlegge endringer i forbundenes virke. Tabell 3.8 viser for hvert enkelte aktivitetsområde antall forbund som har iverksatt nye tiltak i 2002 og 2003.

Tabell 3.8: Antall forbund som har iverksatt nye tiltak i 2002 og 2003 (N=33)

Type tiltak	Antall forbund
Drift	20
Organisasjonsutvikling	20
Informasjon/media	16
Idrettspolitisk arbeid	13
Internasjonalt arbeid	12
Arrangement	21
Utviklingsarbeid	20
Integrering	14
Toppidrett	22
Utviklingssamarbeid	8
Arbeid med anlegg	18
Integrering minoriteter	1
Antidoping- og etikkarbeid	15
Lovverk og rettighetsstruktur	15

For hvert aktivitetsområde skal vi oppsummere hvilke nye tiltak ble gjennomført av særforbundene i 2002 og 2003. Beskrivelsen som følger er ikke fullstendig, men er ment å illustrere forbundenes aktivitet.

Drift

Nye tiltak når det gjelder forbundenes drift er av tre typer: organisering og effektivisering, inntektsbringende tiltak og sparetiltak. Blant *effektiviserings-tiltak* finner man omorganisering av administrasjonen som blir mer rettet mot informasjon, marked og barn/ungdom. Noen særforbund har ansatt aktivitetskonsulenter eller klubbutviklere for å stimulere lokale aktiviteter. Forbundene benytter i større grad av elektronisk saksbehandling og satser mer på informasjon/web teknologier. En annen type effektiviseringstiltak går på out-sourcing av tjenester ved å bruke idrettens fellestjenester istedenfor egen produksjon. Blant *inntektsbringende* tiltak har utvikling av spilleautomater vært et betydelig satsingsområde for flere forbund. Noen forbund har innledet samarbeidsavtaler med nye partner om sponsorformidling. *Sparetiltak* dreier seg om reduksjon av kostnader i administrasjonen og drift, som for eksempel husleie for kontorarealer, bil og reiser. Slike tiltak innebærer også omorganisering av arbeidsoppgaver og reduksjon av lønnskostnader. Noen forbund har også kuttet ned på toppidretsaktiviteter.

Organisasjonsutvikling

Tre typer organisasjonsutvikling ble gjennomført i 2002 og 2003. For det første er det flere forbund som har igangsatt *regionaliserings- og kretsorganiserings* tiltak. For eksempel har et forbund redusert antallet interne relasjoner

fra 462 til 56, og et annet forbund har redusert antall særkretser fra 19 til 9. Noen forbund har også utviklet en lokal nettverksorganisasjon mellom klubbene. Noen forbund jobber med å avklare rolle- og ansvarsfordelingen mellom forbund og krets, spesielt knyttet til arbeidsgiverforholdet til de ansatte i kretsene. For det andre jobber noen forbund med *integrering av grener* som for eksempel Norges Bandyforbund som er et administrativt integrert forbund med idrettene bandy, innebandy og (land)hockey. Det ble gjennomført et restruktureringsarbeid for å få en slik integrert organisasjon til å fungere optimalt. Den tredje type tiltak består av *leder og klubb utviklingsprogrammer*. Et forbund har for eksempel endret organisasjonen slik at 40 klubber har fått og tatt et større ansvar for aktivitetsutviklingen i sin sone. Andre forbund jobber med utvikling av trenerprogram og fokuserer på klubb utvikling gjennom utdanningstiltak samt aktiv støtte til nystartede klubber som har fått tilbud om gratis kurs. Forbundene tilbyr også utdanning av daglig ledere i klubbene, samlinger med daglig ledere i kretsene og klubb utviklingstiltak som for eksempel ”fremtidskveld med styret”.

Informasjon og media

De nye tiltak iverksatt på området informasjon og media viser *utviklingen av formidlingsverktøy* (Internet, blad) og *utarbeiding av kommunikasjonsstrategier*. Flere forbund har satt i gang medlemsavis og har økt sine aktiviteter i forhold til pressen. Flere forbund har også utviklet sine nettsider. Flere forbund har også ansatt medarbeider til web og pressearbeid. De fleste rapporterer positive effekter av slike tiltak når det gjelder kommunikasjonen med medlemmer og med pressen. Et forbund har etablert et felles informasjonsteam for regionene og forbundet sentralt.

Idrettspolitisk arbeid

Når det gjelder idrettspolitisk arbeid rettes særforbundenes virksomhet *mot interne forhold i NIF* og *mot nettverksaktiviteter og kontakt med myndighetene*. Et forbund har arbeidet aktivt mot NIF for å få tildeling etter faste kriterier på lik linje med andre forbund. Et annet forbund har realisert en evaluering av direktmedlemskapsordningen. De fleste forbundene er involvert og deltar på fellesidrettslige arenaer, dvs. NIFs initierte utvalg og arbeidsgrupper og jobber aktivt for å påvirke NIFs arbeid med spillemiddelsøkning og tingsdokumenter. De fleste forbundene sier å ha en løpende dialog, både formell og uformell, med offentlige myndigheter på kommunalt, fylkekommunalt og statlig nivå.

Internasjonalt arbeid

Forbunenes internasjonalt arbeid består hovedsakelig av *deltakelse i internasjonale forbund* og av *arrangement av internasjonale konkurranser*. Forbund som er aktive internasjonalt forsøker å plassere sentrale personer i internasjonale verv. Håndballforbundet har for eksempel arbeidet for at neste president i det Europeiske Håndballforbundet skulle komme fra Norge, noe som ble en suksess i mai 2004. Noen forbund har iverksatt interne tiltak, som for eksempel nedsettelse av internasjonale utvalg eller utdanning av medarbeidere i regi av NIF. I tillegg er flere forbund aktive med hensyn til å arrangere internasjonale konkurranser i Norge.

Arrangement/organisering av konkurranse

På arrangementsfeltet har forbundene vært engasjert i tre typer virksomhet nemlig omorganisering av konkurransesystem, støtte til klubber og organisering av arrangementer.

Omorganisering. Måten konkurranser innenfor en idrettsgren er satt i system på, har stor betydning for både utøverne og publikum. Flere forbund har i perioden 2002-2003 innført endringer i gjennomføring av konkurranser ved for eksempel å utvikle flere turneringer og å kombinere ordinært seriespill med mindre turneringer. Håndballforbundet har for eksempel samordnet junior og seniorfinaler i NM, endret spillemodellen på de 2 øverste divisjoner, utvidet fleksibilitet for yngre håndballen samt innført seriespill i Beachhåndball. Fotballforbundet har utbredt Norgescup og endret konkurransesystemer på voksenfotballen. Fotballsesong for talent-delen ble utvidet og Coca-Cup for vennelag (uorganisert) ble innført.

Støtter til klubber og organisatoriske forhold. Flere forbund hjelper klubber for å organisere regionale konkurranser. Hjelpen til arrangement tar form av en direkte teknisk støtte fra forbund til lokale arrangører eller av tilbud av datasystem som hjelper klubbene til gjennomføring av stevner og avvikling av seriespillet, samt rapportering av resultater, rangering og klassifisering.

Arrangement av nasjonale og internasjonale konkurranser. Flere forbund nevner at de har stått for arrangement av VM eller EM i perioden 2002-2003.

Utviklingsarbeid

De fleste forbundene har innført i perioden 2002-2003 *nye tiltak* som tar sikte på å rekruttere barn og ungdom. Flere forbund legger også vekt på rekruttering av jenter. Håndballforbundet har for eksempel etablert prosjektet "håndballens veksthus" som har som hovedformål å forbedre aktivitetstilbudet for barn og tenåringer og dette erifølge forbundet håndballens største satsingspro-

sjekt noensinne. Virkemidlene brukt til disse formålene varierer og kan ta form av trenerprogram, lederutvikling i klubbleddet og dommerutvikling.

Et annet virkemiddel er samlinger for barn eller junior. De fleste forbundene tilbyr også til klubbene utdanningsmateriell og utarbeider felles treningsmetoder fra nybegynner til toppidrettsutøver. Noen forbund satser på klubbutvikling på nett via nettbaserte verktøyer. Andre forbund har økt sin bemanning på utviklingsområdet og har utarbeidet nye utdanningsplaner og aktivitetsstrategier.

Integrering av funksjonshemmede

Når det gjelder integrering av funksjonshemmede har forbundene som har vært aktive på dette området i perioden 2002-2003 jobbet i to retninger. Den første rettingen består i *overtagelse av totalansvaret for integrering*. Seks forbund nevner at de har overtatt totalansvar fra NFI. Den andre rettingen består av *omorganiseringstiltak i forhold til integrering*. Enten har forbundene overtatt totalansvaret for integrering, det medfører etablering av nye enheter og implementering av nye tiltak. Eller forbundene har klargjort seg for å overta totalansvaret for integrering i nær fremtid, noe som medfører organisatoriske endringer.

Toppidrett

Toppidrettssatsing har i perioden 2002-2003 vært preget av av forberedelsen til *OL 2004*. Noen forbund har også satt i gang forberedelser i forbindelse med *OL 2008*. Et annet viktig satsingsområde har vært *omorganisering av toppidrettsarbeid og iverksetting av nye tiltak*. Flere forbund har etablert nye landslag, for eksempel i vintertriathlon og snowboardcross. Andre forbund har opprettet juniorlandslagssatsing og landslagssamlinger. Flere forbund har også fornyet og utviklet sine toppidrettslige kompetanser ved å ansette nye landslagssjefer, landslagstrenerne og toppidrettskonsulenter. Mange tiltak er relatert til samarbeid med Olympiatoppen for å styrke støtteapparater rundt landslag og toppidrettsutøverne.

Anleggsarbeid

Forbundenes anleggsarbeid har bestått av fire typer aktiviteter i perioden 2002-2003: Utbygging av *nye anlegg*, deltakelse i *NIFs anleggsutvalg*, arbeid med *anleggsplanlegging* og *støtte til anleggsutvikling i klubbene*.

Antidoping- og etikkarbeid

Forbundene har arbeidet i to retninger i forbindelse med antidoping, nemlig *informasjon* og *samarbeid med Antidoping Norge*. Informasjonsarbeidet foregår gjennom flere kanaler og tiltak som tar sikte på å oppdatere informasjonen som er tilgjengelig for trenere og utøvere når det gjelder doping spørsmål. Forbundene bruker også instruktørkurs og klubb utviklingstiltak for å informere om etikk og doping. Samarbeid med Antidoping Norge har som formål til å utvikle oppfølgings- og innrapporteringssystem av utøveres treningsopplegg og steder til Antidoping Norge.

Lovverk og rettighetsstruktur

Forbundenes arbeid på dette feltet i perioden 2002-2003 har bestått hovedsakelig av *revidering av lovverket*. Flere forbund nevner deres revidering av eget lovverk nasjonalt, i forkant av tinget i 2003. Hensikten med et slikt arbeid har vært å gjøre lovverket mer overordnet og å delegerer detaljene til styret, endre representasjonsregler fra kun kretsrepresentasjon på forbundstinget til både lags- og kretsrepresentasjon eller å harmonisere lovverket opp mot NIFs lovverk. Forbundene har også arbeidet for å tilpasse nasjonale lovverk til internasjonale regler. Fotballforbund har for eksempel utarbeidet og implementert et nytt overgangsreglement internasjonalt og nasjonalt, samt nye A/S-bestemmelser og nytt agentreglement - lisensieringsordning.

3.2 Særforbundenes effektivitet

Selv om de fleste av oss har en intuitiv forståelse av hva *effektivitet* er, finns det ingen enighet i organisasjonslitteraturen om hva begrepet innebærer. De fleste teoretiske tilnærminger forstår effektivitet som en konstruksjon (Cameron & Whetten, 1983) dvs. ”abstraksjoner som finns i menneskenes hode men som ikke har noen form for objektivitet” (Cameron & Whetten, 1983: 7). Likevel, de teoretiske tilnærmingene av effektivitet skiller seg fra hverandre ut fra hva de legger hovedvekt på.

Blant de meste kjente forståelsene av begrepet er *mål modellen* (Bluedorn, 1980; Price, 1972), som definerer en organisasjons effektivitet i forhold til graden av mål oppnåelse. Med *systemressurs modellen* (Seashore & Yuchtman, 1967) blir organisasjonen vurdert effektiv når den skaffer seg ressursene som er nødvendige for overlevelse og utvikling. *Interne prosess modellen* (Bennis, 1966; Nadler & Tushman, 1980) fokuserer på hvordan interne prosesser fungerer i organisasjonen. Mens den *strategiske interessent modellen* (Pfeffer & Salancik, 1978) vurderer i hvilken grad alle interessenter i organisasjonen er tilfredsstillt. Med *legitimitetsmodellen* (Miles & Cameron, 1982) er av effektivitet for en aktivitet avhengig av aktivitetens legitimitet.

På tross av ulike syn på effektivitet skal vi fokusere her på to modeller, nemlig *målmodellen* som måler effektivitet ut fra en organisasjons evne til å oppnå sine mål, og *systemsressurs modellen* som måler effektivitet ut fra organisasjons evne til å skaffe seg ressurser.

Mål på effektivitet

Et funn fra rapporten ”Idrett mellom statlig styring og selvbestemmelse” (Enjolras, 2004) var at organisasjonene i NIF ikke benytter noen felles styrings- og evalueringprosedyrer. Dette gjør det vanskelig både for NIF og KKD å evaluere resultater av tiltakene som er iverksatt for å oppnå overordnede politiske mål. I det som følger skal vi undersøke i hvilken grad særforbundene oppnår sine mål. Et viktig moment er å definere relevante mål og indikatorer for måloppnåelse. Her skal vi bruke to typer mål og indikatorer.

Den *første* typen består av idrettspolitiske mål som er lagt til grunn for KKD's støtte til idretten og for NIF's overføring av spillemidler. I St. meld. nr.14 (1999-2000) *Idrettslivet i endring. Om statens forhold til idrett og fysisk aktivitet* er det overordnede målet for idrettspolitikken formulert gjennom visjonen *idrett og fysisk aktivitet for alle*. Det første idrettspolitiske målet er å støtte den *frivillige idretten*, et mål som er begrunnet i idrettsorganisasjonens evne til å tilrettelegge aktivitetstilbud på lokalt nivå.

Det andre målet består i å støtte utviklingen av *fysisk aktivitet i befolkningen*. Virkemidlet her er tilbud av *anlegg*. Den samlede anleggsmassen skal gi flest mulig anledning til å drive idrett og fysisk aktivitet. Den bør tilpasses aktivitetsprofilen i befolkningen, og statlige virkemidler skal sikre at befolkningen har et bredt spekter av lokalt forankrede aktivitetstilbud, både i regi av den frivillige medlemsbaserte idretten og gjennom mulighet for egenorganisert aktivitet.

Det tredje formålet er å støtte *toppidretten som kulturell identitetsskaper*. Statens støtte til toppidretten tar sikte på at grunnlaget for et etisk og faglig kvalifisert toppidrettsmiljø sikres, og at toppidretten fortsatt kan framstå som en kulturell identitetsskaper i det norske samfunnet.

Ved siden av disse målene peker meldingen ut tre målgrupper for den offentlige idrettspolitikken. Den første består av *barn* i aldersgruppen 6 til 12 år. Meldingen slår fast at ’barns muligheter for allsidig idrett og fysisk aktivitet bør sikres. Anlegg i lokalmiljøet som stimulerer og tilfredsstillende barns behov for fysisk aktivitet i organiserte og egenorganiserte former, skal prioriteres’ (St. meld. nr. 14: 38). Den andre målgruppen er *ungdom* i alderen 13 til 19 år. Her skal det ’...utvikles anlegg som tilfredsstillende ungdommens behov for variert og utfordrende fysisk aktivitet. Ungdom må gis mulighet til å medvirke i de prosesser hvor aktiviteter og anlegg utformes. Anleggene bør fungere som gode sosiale møteplasser i lokalsamfunn’ (St. meld. nr. 14: 38). Den tredje målgruppen er de *funksjonshemmede*. Meldingen legger til grunn at funk-

sjonshemmedes behov for fysisk aktivitet i hovedsak vil være ivaretatt gjennom Norges Funksjonshemmedes Idrettsforbund som mottar offentlig støtte.

Gitt disse idrettspolitiske målene vil vi bruke følgende indikatorer:

- *Barn*: antall barn (alder 6-12) i aktivitet
- *Ungdom*: antall ungdom (13-19) i aktivitet
- *Funksjonshemmede*: antall integreringstiltak
- *Toppidrett*: antall mesterskapsmedaljer

Den *andre* typen mål er organisatoriske mål som følger særforbundenes virksomhet. Forbundenes rolle består i å gjennomføre nødvendige felles oppgaver for at en idrettsgren skal kunne fungere. Disse oppgavene består av: (i) organisering av konkurranser på alle nivå (fra lokale konkurranser til nasjonale og internasjonale); (ii) utdanning av instruktører, trenere og dommere på alle nivå; (iii) å delta i internasjonale organisasjoner (iv) sikre mediaoppmerksomhet og goodwill i offentligheten; (v) å legge til rette for toppidrettslige prestasjoner. Gitt disse oppgavene skal vi benytte følgende aktivitetsindikatorer for å måle særforbundenes effektivitet:

- Antall media oppslag
- Antall internasjonale konkurranser arrangert
- Antall verv i internasjonale organisasjoner
- Antall utviklingstiltak
- Antall utdanningstiltak
- Antall etikk og antidoppingtiltak

Analysen under vil dermed bestå i sammenlikne forbundenes effektivitet målt ut fra disse målindikatorer. Tabell 3.9 fokuserer på de to første målgruppene barn og ungdom og angir for hvert forbund variasjon i medlemskapstall mellom 2001 og 2003, i prosent.

Tabell 3.9: Variasjon i medlemstall 2001-2003: Antall unge og alle medlemmer. I prosent.

Forbund	6-19 år	Alle
Norges Ake- og Bobforbund	-11,4	13,3
Norges Amerikansk Fotballforbund	18,0	3,9
Norges Badminton Forbund	94,2	147,8
Norges Bandyforbund	119,7	220,0
Norges Basketballforbund	-3,7	-27,3
Norges Biljardforbund	4,7	4,3
Norges Bokseforbund	-0,6	-8,9
Norges Bordtennisforbund	3,7	-8,3
Norges Bowlingforbund	9,5	12,4
Norges Bryteforbund	2,8	-1,4
Norges Bueskytterforbund	13,9	24,0
Norges Castingforbund	19,0	71,2
Norges Curlingforbund	5,8	-11,0
Norges Cykleforbund	7,9	33,0
Norges Danseforbund	-34,6	-51,5
Norges Dykkeforbund	5,8	18,0
Norges Fektteforbund	6,0	-0,6
Norges Fotballforbund	9,3	11,2
Norges Fri-idrettsforbund	5,3	10,4
Norges Frisbeeforbund	6,6	61,2
Norges Funksjonshemmedes Idrettsforbund	-11,4	-6,1
Norges Gang-og Mosjonsforbund	-4,6	-8,1
Norges Golfforbund	2,8	16,0
Norges Gymnastikk-og Turnforbund	7,1	13,7
Norges Hundekjørerforbund	-6,5	-37,0
Norges Håndballforbund	19,3	22,9
Norges Ishockeyforbund	-2,9	-3,1
Norges Judoforbund	6,0	2,0
Norges Kampsportforbund	22,4	33,3
Norges Kickboxingforbund	21,3	33,0
Norges Klatreforbund	15,3	36,1
Norges Luftsportsforbund	1,7	11,0
Norges Motorsports forbund	14,4	18,7
Norges Orienteringsforbund	-0,3	-5,3
Norges Padleforbund	4,2	16,4
Norges Roforbund	-1,5	-20,4
Norges Rugbyforbund Forbund	5,0	61,7
Norges Rytterforbund	16,4	33,4
Norges Seilforbund	1,4	0,5
Norges Skiforbund	12,3	21,4
Norges Skiskytterforbund	1,5	3,4
Norges Skytterforbund	1,0	1,4
Norges Skøyteforbund	10,9	12,4
Norges Snowboardforbund	-7,8	-8,8
Norges Softball og Baseball Forbund	-2,7	-19,9
Norges Squash Forbund	2,1	30,8
Norges Studentidrettsforbund	2,7	41,9
Norges Styrkeløftforbund	1,4	5,5
Norges Svømmeforbund	19,6	23,2

Norges Tennisforbund	10,6	18,7
Norges Triathlonforbund Forbund	9,6	21,4
Norges Vannskiforbund	16,8	40,0
Norges Vektløfterforbund	7,5	31,1
Norges Volleyballforbund	5,1	3,0

Mellom 2001 og 2003 har 13 særforbund sett sine medlemskap redusert mens de 41 har økt tallet på medlemmer. Særforbund som mister medlemmer mister også medlemmer mellom 6 og 19 år, med unntak av Ake- og Bobforbundet som øker sitt totale medlemskap men har en reduksjon av medlemmer mellom 6 og 19 år.

Danseforbundet, Hundekjørerforbundet, Basketballforbundet, og Roforbundet har hatt en dramatisk reduksjon av medlemskap (over 20 prosent). De meste dynamiske forbundene når det gjelder rekruttering av barn og ungdom i perioden 2001-2003 er Bandyforbundet, Badminton forbundet, Kampsportforbundet, og Kickboxingforbundet som alle har hatt en vekst over 20 prosent.

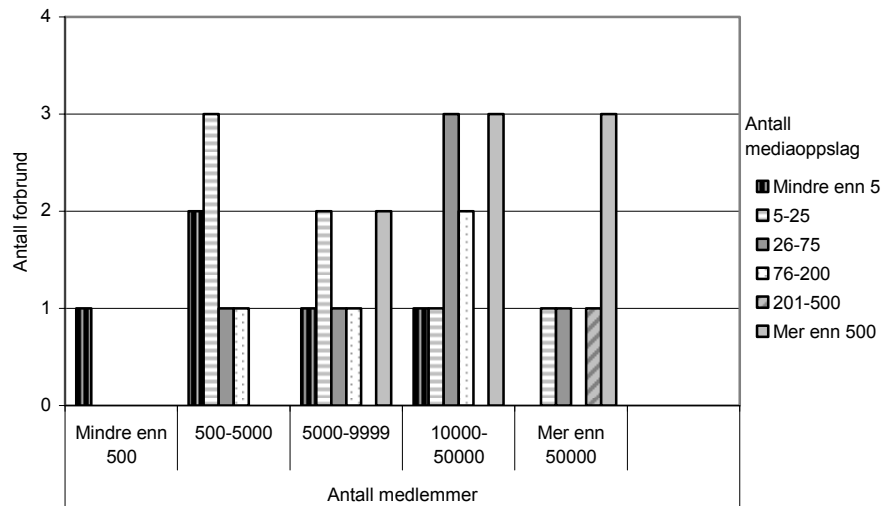
Det ser ut som om de meste ”trendy” idrettene vokser og rekrutterer barn og ungdom, mens idrettene som er mest ”tradisjonelle” opplever nedgang. Et unntak er Snowboardforbundet som mister medlemmer og ungdom. Dette tyder på at det finns andre ”samfunnsmessige” faktorer enn finansieringssystemet som påvirker rekrutteringen. Med andre ord de fleste forbund oppnår sine idrettspolitiske mål når det gjelder rekruttering av barn og ungdom, men det er vanskelig å skille hva som skyldes deres egen innsats og hva som skyldes andre faktorer som er uavhengige av forbundenes aktiviteter som kulturelle trender og ”motiver”.

En annen måte å vurdere særforbundenes effektivitet er å sammenlikne deres resultater på de viktigste aktivitetsområdene. Her er det to forhold som er avgjørende. Det første er å klargjøre i hvilken grad forbundenes størrelse påvirker deres effektivitet. Er de største forbundene mer effektive? Siden det eksisteres en sterk korrelasjon mellom størrelse (målt i antall medlemmer) og ressurser, består også analysen i å klargjøre forholdet mellom ressursene og effektivitet. Det andre forholdet består i å sammenlikne forbundenes produktivitet dvs. forholdet mellom resultater og input i form av betalt arbeid.

Tabell 3.10: Antall mediaoppslag etter antall medlemmer (N=31)

Antall mediaoppslag	Antall medlemmer					Totalt
	Mindre enn 500	500-5000	5000-9999	10000-50000	Mer enn 50000	
Mindre enn 5	1	2	1	1	0	5
5-25	0	3	2	1	1	7
26-75	0	1	1	3	1	6
76-200	0	1	1	2	0	4
201-500	0	0	0	0	1	1
Mer enn 500	0	0	2	3	3	8
Totalt	1	7	7	10	6	31

Figur 3.1: Antall mediaoppslag i forhold til størrelse

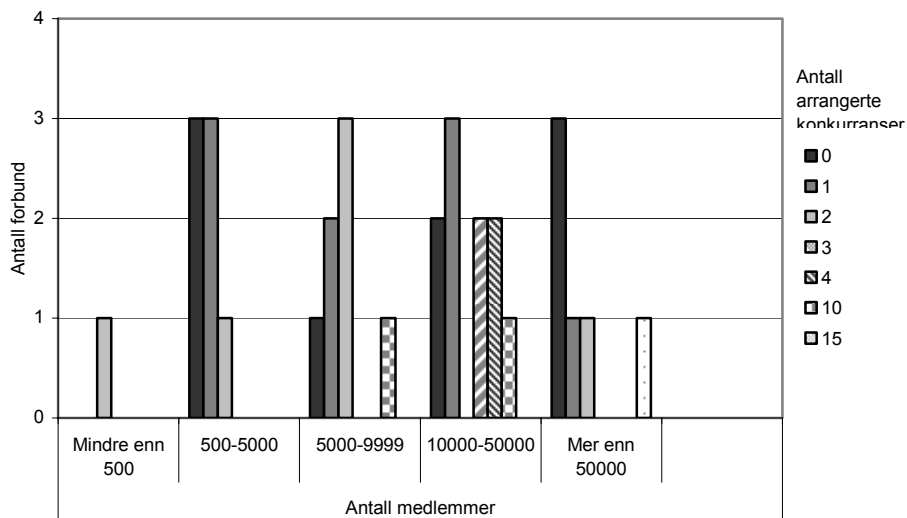


Tabell 3.10 og figur 3.1 viser antall mediaoppslag i forhold til forbundenes størrelse. De største forbundene får flere media oppslag enn de små. Det er dermed mulig å fastslå at størrelsen påvirker resultater på denne indikatoren.

Tabell 3.11: Antall arrangement av internasjonale konkurranser etter antall medlemmer (N=31)

Antall arrangement	Antall medlemmer					Totalt
	Mindre enn 500	500-5000	5000-9999	10000-50000	Mer enn 50000	
0	0	3	1	2	3	9
1	0	3	2	3	1	9
2	1	1	3	0	1	6
3	0	0	0	2	0	2
4	0	0	0	2	0	2
10	0	0	1	1	0	2
15	0	0	0	0	1	1
Totalt	1	7	7	10	6	31

Figur 3.2: Antall konkurranser etter størrelse

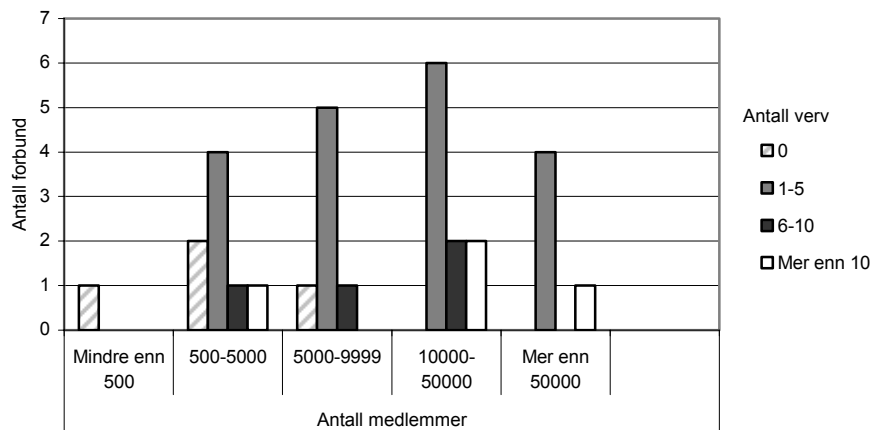


Tabell 3.11 og figur 3.2 viser antall arrangerte internasjonale konkurranser i forhold til størrelse. Der fins det ikke noe entydig sammenheng mellom størrelsen og denne resultatindikatoren.

Tabell 3.12: Antall verv i internasjonale organisasjoner etter antall medlemmer (N=31)

Antall verver	Antall medlemmer					Totalt
	Mindre enn 500	500-5000	5000-9999	10000-50000	Mer enn 50000	
0	1	2	1	0	0	4
1-5	0	4	5	6	4	19
6-10	0	1	1	2	0	4
Mer enn 10	0	1	0	2	1	4
Totalt	1	8	7	10	5	31

Figur 3.3: Antall verv i internasjonale organisasjoner etter størrelse

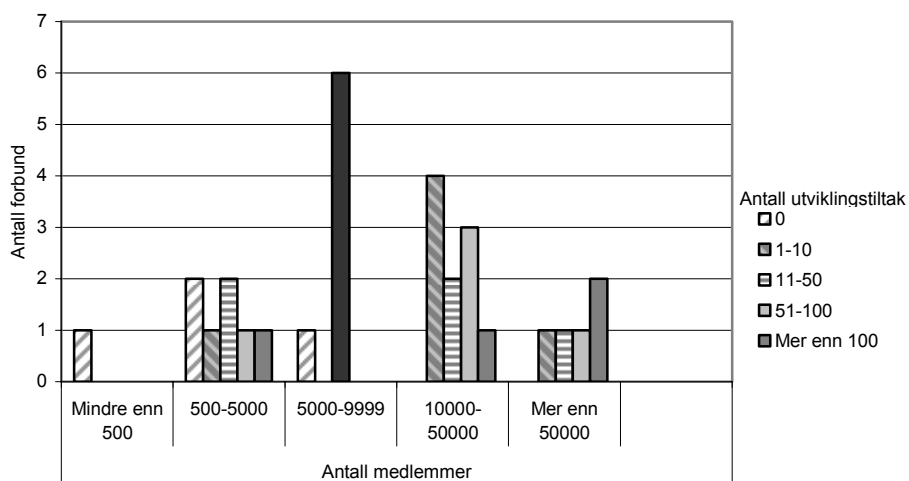


Tabell 3.12 og figur 3.3 viser forbundenes antall verv i internasjonale organisasjoner etter forbundenes størrelse. Heller ikke her ser det ut til å være noen entydig sammenheng mellom aktivitet på internasjonalt plan og størrelse.

Tabell 3.13: Antall utviklingstiltak etter antall medlemmer (N=30)

Antall utviklingstiltak	Antall medlemmer					Totalt
	Mindre enn 500	500-5000	5000-9999	10000-50000	Mer enn 50000	
0	1	2	1	0	0	4
1-10	0	1	0	4	1	6
11-50	0	2	6	2	1	11
51-100	0	1	0	3	1	5
Mer enn 100	0	1	0	1	2	4
Totalt	1	7	7	10	5	30

Figur 3.4: Antall utviklingstiltak etter størrelse

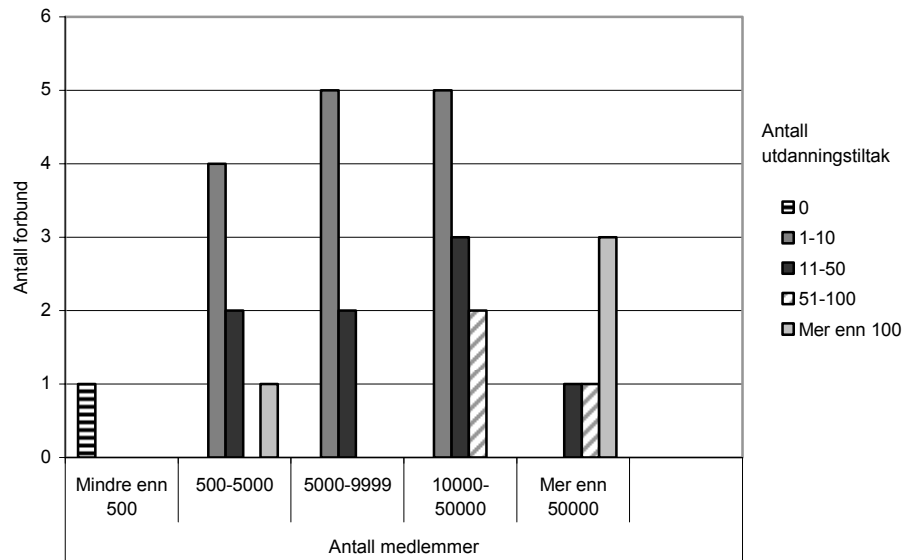


Tabell 3.13 og figur 3.4 viser antall utviklingstiltak etter størrelse. Med unntak av de største særforbundene som har gjennomført mer enn 100 tiltak i løpet av året, er det ikke noen klar sammenheng mellom størrelse og antall gjennomførte tiltak.

Tabell 3.14: Antall utdanningstiltak etter antall medlemmer (N=30)

Antall utdanningstiltak	Antall medlemmer					Totalt
	Mindre enn 500	500-5000	5000-9999	10000-50000	Mer enn 50000	
0	1	0	0	0	0	1
1-10	0	4	5	5	0	14
11-50	0	2	2	3	1	8
51-100	0	0	0	2	1	3
Mer enn 100	0	1	0	0	3	4
Totalt	1	7	7	10	5	30

Figur 3.5: Antall utdanningstiltak etter størrelse

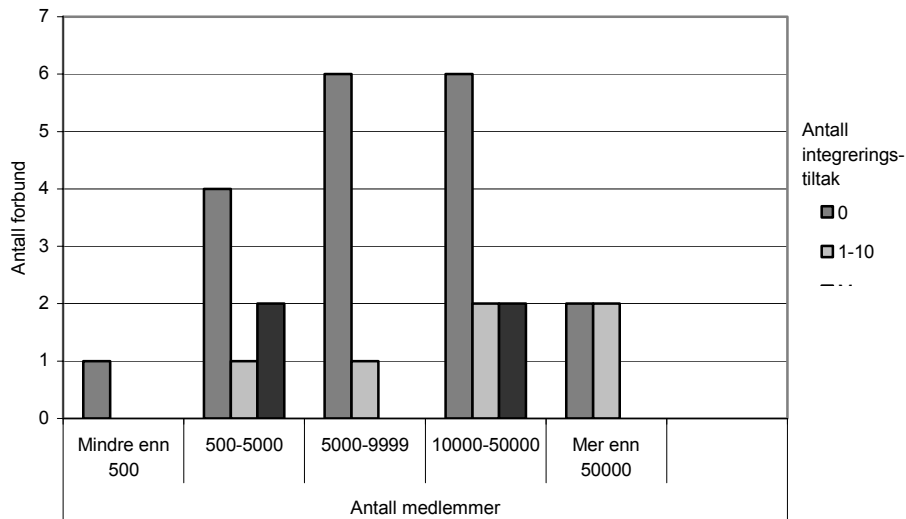


Tabell 3.14 og figur 3.5 viser antall utdanningstiltak gjennomført etter forbundenes størrelse. Her finner en omtrent det samme mønstret som når det gjaldt utviklingstiltak. De store forbundene skiller seg ut med et høyt antall gjennomførte tiltak, men utenom disse forbundene er det likevel ingen klar relasjon mellom resultater og størrelse.

Tabell 3.15: Antall integreringstiltak etter antall medlemmer (N=29)

Antall utdanningstiltak	Antall medlemmer					Totalt
	Mindre enn 500	500-5000	5000-9999	10000-50000	Mer enn 50000	
0	1	4	6	6	2	19
1-10	0	1	1	2	2	6
Mer enn 10	0	2	0	2	0	4
Totalt	1	7	7	10	4	29

Figur 3.6: Antall integreringstiltak etter størrelse

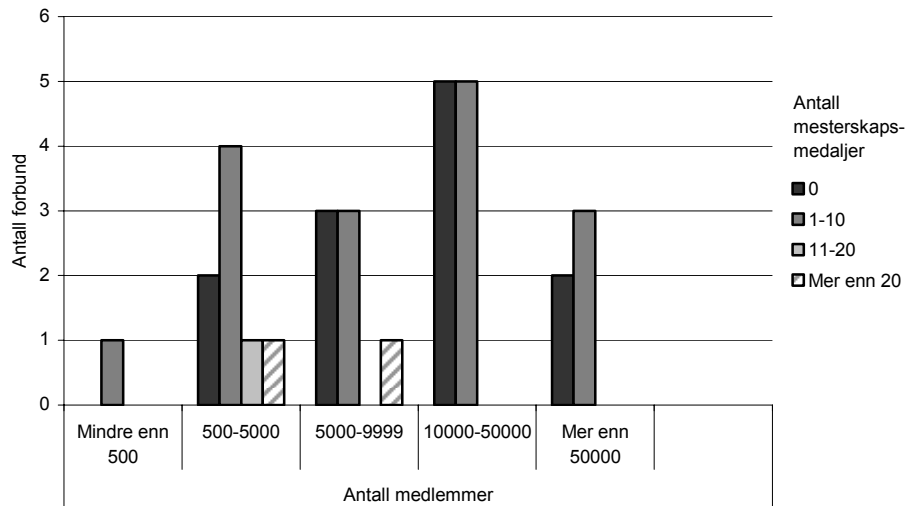


Tabell 3.15 og figur 3.6 viser antall integreringstiltak i forhold til størrelse. Hvis man ser bort fra Norges Funksjonshemmede Forbund (NFI), fins det ingen sammenheng mellom størrelse og antall integreringstiltak.

Tabell 3.16: Antall mesterskapsmedaljer etter antall medlemmer (N=31)

Antall mesterskapsmedaljer	Antall medlemmer					Totalt
	Mindre enn 500	500-5000	5000-9999	10000-50000	Mer enn 50000	
0	0	2	3	5	2	12
1-10	1	4	3	5	3	16
11-20	0	1	0	0	0	1
Mer enn 20	0	1	1	0	0	2
Totalt	1	8	7	10	5	31

Figur 3.7: Antall mesterskapsmedaljer etter størrelse

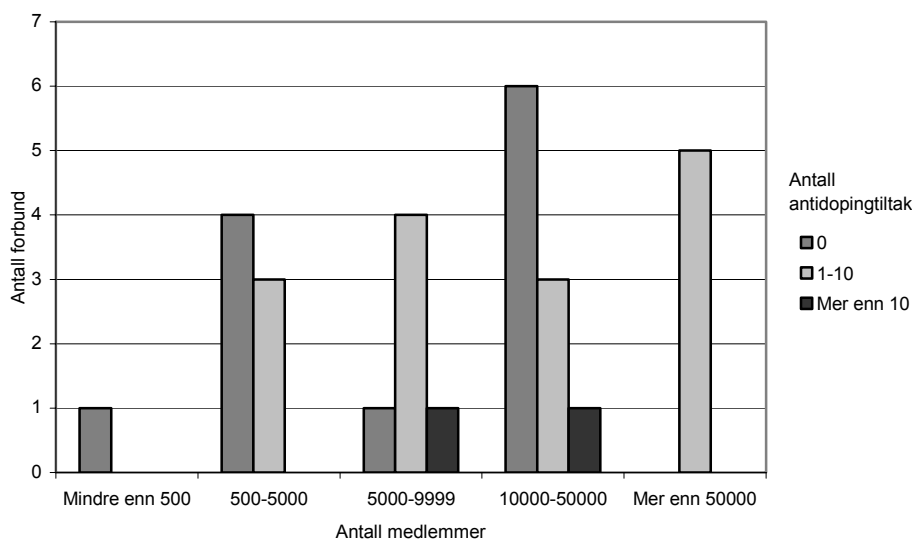


Tabell 3.16 og figur 3.7 viser antall mesterskapsmedaljer etter forbundenes størrelse. Toppidrettslige prestasjoner ser ikke ut til å øke med forbundenes størrelse. Det viser seg at de mellomstore gjør det bedre enn de største forbundene. Det virker som om toppidrettslige prestasjoner er forholdsvis uavhengig av bredden i den aktuelle idretten.

Tabell 3.17: Antall antidopingtiltak etter antall medlemmer (N=29)

Antall antidopingtiltak	Antall medlemmer					Totalt
	Mindre enn 500	500-5000	5000-9999	10000-50000	Mer enn 50000	
0	1	4	1	6	0	12
1-10	0	3	4	3	5	15
Mer enn 10	0	0	1	1	0	2
Totalt	1	7	6	10	5	29

Figur 3.8: Antall etikk- og antidopingtiltak etter størrelse



Tabell 3.17 og figur 3.8 viser antall etikk- og antidopingtiltak i forhold til forbundenes størrelse. Heller ikke her fins det noen klar sammenheng mellom størrelse og tiltak.

Sammenfatning

Den første resultatindikatoren var *antall mediaoppslag* (Tabell 3.10 og figur 3.1). Her fins det en klar sammenheng mellom forbundenes størrelse og antall mediaoppslag. De største forbundene er også de som får mest oppmerksomhet i mediene.

Den andre resultatindikatoren, *antall internasjonale konkurranser* arrangert (Tabell 3.11 og figur 3.2), viser ikke noe klar sammenheng mellom resultater og størrelsen. Uten at det er mulig å presisere hvilke faktorer som påvirker resultatene, virker det som om noen forbund, uavhengig av størrelse, er mer aktive internasjonalt enn andre. Dette inntrykket bekreftes av den tredje resultatindikatoren som heller ikke viser noe klar sammenheng mellom antall *verv i internasjonale forbund* og forbundets størrelse (Tabell 3.12 og figur 3.3).

Overraskende nok finns det heller ikke noen sammenheng mellom størrelse og indikatorer for *utviklings- og utdanningstiltak* (Tabell 3.13 og 14 og figur 3.4 og 3.5) som, med et unntak for de største forbundene, ikke viser sto-

re variasjoner. Det virker som om alle forbundene iverksetter stort sett det samme antall tiltak uansett størrelse.

Dette inntrykket blir forsterket når en ser på antall *integreringstiltak* (Tabell 3.15 og figur 3.6) som ikke varierer (med unntak av NFI) med antall medlemmer. Idrettslige resultater, målt i antall *mesterskapsmedaljer* (Tabell 3.16 og figur 3.7), varierer ikke heller i takt med størrelse. De største forbundene er ikke de som oppnår de beste idrettslige resultatene. *Antidopingtiltak* (Tabell 3.17 og figur 3.8) følger ikke heller noe klart mønster i forhold til forbundenes størrelse.

Alt tyder altså på at det ikke eksisterer sammenheng mellom forbundenes størrelse og ressurser og effektivitet målt ut fra indikatorene for aktivitet. I tillegg er det en stor spredning av resultater for hver indikator og aktivitetsområde. Siden disse resultatene er selvrapportert av forbundene kan en stille spørsmål om reliabiliteten av disse tallene. Er de registret og rapportert på den samme måten av alle forbundene? Måler de samme aktivitetene? Funnene her understreker behovet for utviklingen av felles resultatindikatorer og registreringsprosedyrer for alle forbundene.

Det andre momentet i effektivitetsvurdering består i å sammenlikne forbundenes produktivitet. Produktivitet er en indikator for effektiv bruk av ressurser som beregnes ut fra forholdet: output/input. Her skal vi bruke de ulike resultatindikatorer som mål for output og antall betalt ansatte som mål for input.

Tabell 3.18: Produktivitets indikatorer for særforbund (N=21)

	Antall mediaoppslag per ansatt	Antall internasjonale konkurranser per ansatt	Antall verver internasjonalt per ansatt	Antall utviklingstiltak per ansatt
Norges Badminton Forbund	1	3,33	0,33	8,33
Norges Biljardforbund	3	1	1	11
Norges Bordtennisforbund	0,67	0,67	2	23,33
Norges Bowlingforbund	0,75	0,25	0,25	0
Norges Bueskytterforbund	.	.	4	.
Norges Danseforbund	2	0,5	2,5	2,5
Norges Dykkeforbund	0,67	0	0,67	0
Norges Fotballforbund	0,16	0,04	0,73	100
Norges Funksjonshemmedes Idrettsforbund	0,63	0	1,75	75
Norges Golfforbund	0,31	0	0,08	19,23
Norges Gymnastikk-og Turnforbund	0,43	0,14	0,43	1,71
Norges Kampsportforbund	1	0,2	2,4	14
Norges Klatreforbund	4	2	0	50
Norges Luftsportsforbund	0,36	0,27	0,45	9,09
Norges Motorsportsforbund	0,56	0,33	0,33	1,67
Norges Orienteringsforbund	0,75	1	1,5	4,25
Norges Padleforbund	5	2	1	15
Norges Seilforbund	1,17	1,67	1	0,83
Norges Softball og Baseball Forbund	2	1	0	10
Norges Studentidrettsforbund	1	0	1	5
Norges Volleyballforbund	1	0,14	0,71	14,29

Tabell 3.19: Produktivitetsindikatorer for særforbund (forts.) (N=21)

	Antall utdanningstiltak per ansatt	Antall integreringstiltak per ansatt	Antall mesterskapsmedaljer per ansatte	Antall antidopingtiltak per ansatte
Norges Badminton Forbund	8	0	0	0,33
Norges Biljardforbund	2	0	1	11
Norges Bordtennisforbund	5	16,67	2,67	0,67
Norges Bowlingforbund	0,5	0,25	0,25	0
Norges Danseforbund	17,5	5	2	2,5
Norges Dykkeforbund	1,67	0	0,33	0,33
Norges Fotballforbund	44,44	.	0	0,09
Norges Funksjonshemmedes Idrettsforbund	50	100	3	0
Norges Gang-og Mosjonsforbund	.	.	0	0
Norges Golfforbund	3,85	0,31	0,08	0,54
Norges Gymnastikk-og Turnforbund	22	0	0,71	0,14
Norges Kampsportforbund	15,4	0	0	4
Norges Klatreforbund	4	4	0	0
Norges Luftsportsforbund	0,91	0	0,09	0
Norges Motorsports forbund	4,44	0	0,22	0
Norges Orienteringsforbund	1,75	3,25	2,5	0,25
Norges Padleforbund	10	0	2	1
Norges Seilforbund	1	1,67	1,67	0,17
Norges Softball og Baseball Forbund	10	0	0	0
Norges Studentidrettsforbund	5	0	0	0
Norges Volleyballforbund	14,29	0	0	0

Tabellene 18 og 19 under gir produktivitetsindikatorer for 21 forbund. Indikatoren *antall mediaoppslag* per ansatt har som minimal verdi 0,16 og maksimal verdi 5,0 mens gjennomsnittet ligger på 1,3. Halvparten av forbundene ligger under 0,9.

For indikatoren *antall internasjonale konkurranser* per ansatt er minimums- og maksimums verdier 0 og 3,33, og gjennomsnitt ligger på 0,58 mens halvparten av forbundene ligger under 2,0.

Når det gjelder *antall internasjonale verv* per ansatt er minimum 0 og maksimum 4,0, mens gjennomsnittet er 0,96 og halvparten av forbundene ligger under 0,71. De minimale og maksimale verdier for *antall utviklingstiltak* per ansatt er 0 og 100 med et gjennomsnitt som ligger på 16,6. Halvparten av forbundene ligger under 8,7.

For indikatoren *antall utdanningstiltak* per ansatt er de respektive ekstreme verdier 0 og 50 og gjennomsnittet er 10,55. Halvparten av forbundene ligger under 5,0.

Antall *integreringstiltak* per ansatt viser et minimum som er lik 0 og et maksimum på 100. Tar en bort Norges Funksjonshemmede Idrettsforbund (NFI) blir maksimum 16,67. Gjennomsnittet ligger på 4,8 og halvparten av forbundene ligger på null.

Når det gjelder *antall mesterskapsmedaljer* er den minimale verdien 0 og den maksimale 3,0. Gjennomsnittet er 0,66 og halvparten av forbundene er under 0,07. Indikatoren for antall *antidopingtiltak* per ansatt viser et minimum lik 0 og en maksimum lik 11. Gjennomsnittet ligger på 0,87 og halvparten av forbundene ligger under 0,04.

Produktivitetsindikatorer viser dermed en stor spredning blant forbundene. Forbundets størrelse virker ikke som å være en avgjørende faktor for å forklare produktivitetsforskjeller. Hvis en summerer alle produktivitetsindikatorer fremstår *Norges Funksjonshemmede Idrettsforbund* (NFI), *Norges Fotballforbund* og *Norges Klatreforbund* som de mest effektive mens *Norges Dykkeforbund* og *Norges Bowlingforbund* ser ut til å være de minst effektive. Der også er spørsmål om reliabilitet av disse indikatorer gjeldende. Det vil være en fordel for alle forbund å kunne disponere sammenliknbare indikatorer.

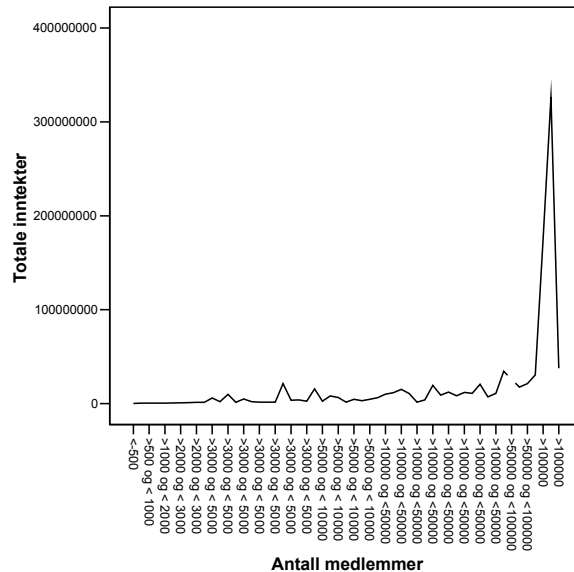
3.3 Systemeffektivitet

System- eller ressursbasert tilnærming til effektivitet fokuserer på inngangen av ressurser til organisasjonen. Effektive organisasjoner er de som er i stand til å skaffe seg knappe ressurser og bruke disse på en effektiv måte. Denne tilnærmingen til effektivitet er spesielt nyttig når andre ytelsesindikatorer er vanskelige å få tak i. Organisasjoner som har de største inntektene og/eller de minste kostnadene blir oppfattet som mest effektive. Denne vurderingen kan gjøres i absolutte termer dvs. uten å ta hensyn til størrelse og i relative termer ved å analysere ressursene per medlem.

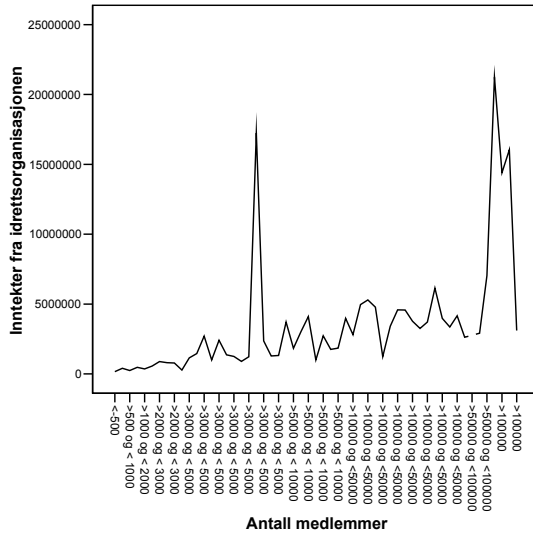
Økonomiske indikatorer og størrelse – absolutte tall

Der skal vi se nærmere på forholdet mellom de ulike inntektskildene, utgiftspostene og forbundenes størrelse. Hensikten er å undersøke effektivitets ulikheter mellom forbund. Hvis forbundene var like effektive og hvis den eneste forskjellen mellom dem var størrelsen, vil forholdet mellom inntektskilder og utgiftsposter på en side, og størrelse på den andre siden, uttrykke seg som en flat kurve. Med andre ord ved å undersøke forholdet mellom inntekter, utgifter og størrelse, reduseres ulikheter mellom forbund, slik at det blir mulig å få øye på effektivitets forskjeller.

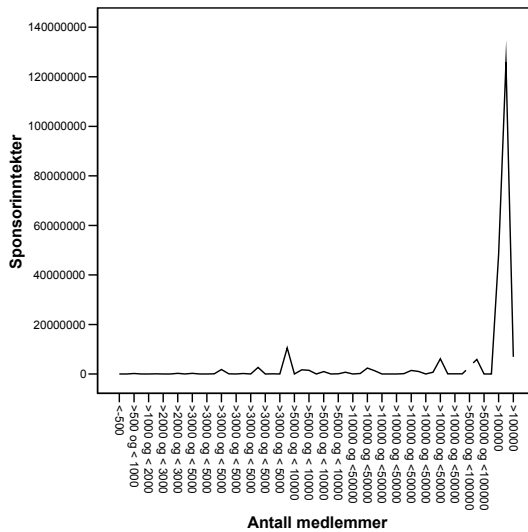
Figur 3.9: Totale inntekter etter størrelse



Figur 3.9 viser forholdet mellom totale inntekter og størrelse. Der ser man at kurven er relativt flat inntil man oppnår 5000 medlemmer. Forbundene som har mellom 500 og 5000 medlemmer har omtrent de samme totale inntekter. Mellom 5000 og 100000 medlemmer vokser inntektene sakte og proporsjonalt med størrelsen. De forbundene som har over 100000 medlemmer har høyere inntekter. Fotballforbundet skiller seg fra de andre forbundene med inntekter over 200 millioner kr.

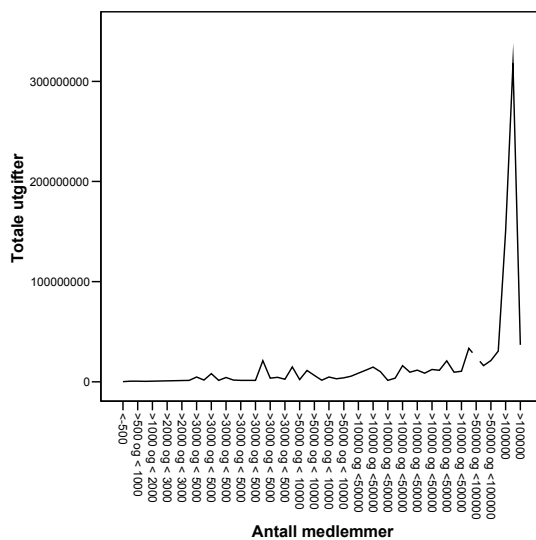
Figur 3.10: *Inntekter fra idrettsorganisasjoner etter størrelse*

Figur 3.10 viser spillemidlene overført av NIF sentralt til særforbundene i forhold til størrelse. Hvis man tar bort Norges Funkjønshemmede Idrettsforbund (NFI) som er et mellomstort forbund og som får over 15 millioner kr. i overførte spillemidler, øker de overførte midlene med størrelsen, men uten å utgjøre noe jevnt mønster.

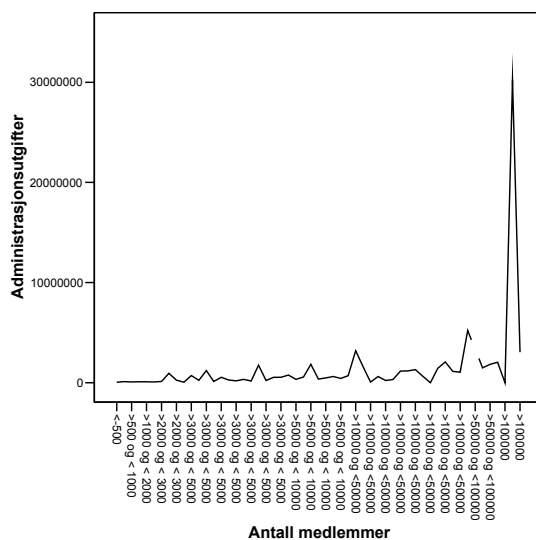
Figur 3.11: *Sponsorinntekter etter størrelse*

Figur 3.11 viser sponsorinntekter i forhold til størrelse. Her er det de største forbundene, Fotballforbundet og Skiforbundet, som skiller seg ut ved å disponere over 100 millioner kr. i sponsorinntekter.

Figur 3.12: Totale utgifter etter størrelse



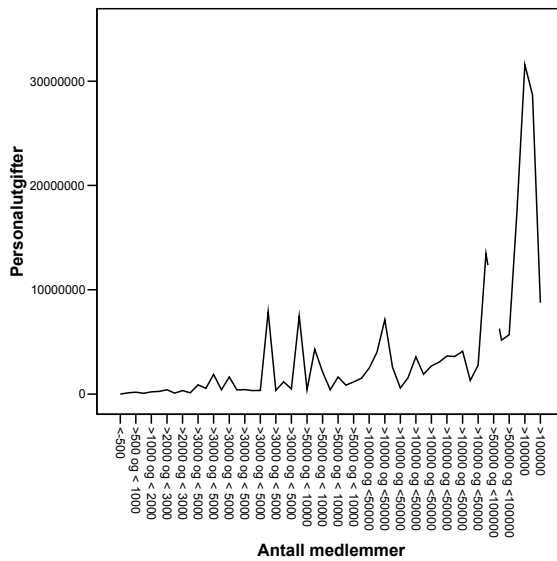
Figur 3.13: Administrative utgifter etter størrelse



Figur 3.12 viser forbundenes totale utgifter i forhold til størrelse. Figuren viser, ikke overraskende, det samme mønstret som mellom totale inntekter og størrelse (figur 3.9).

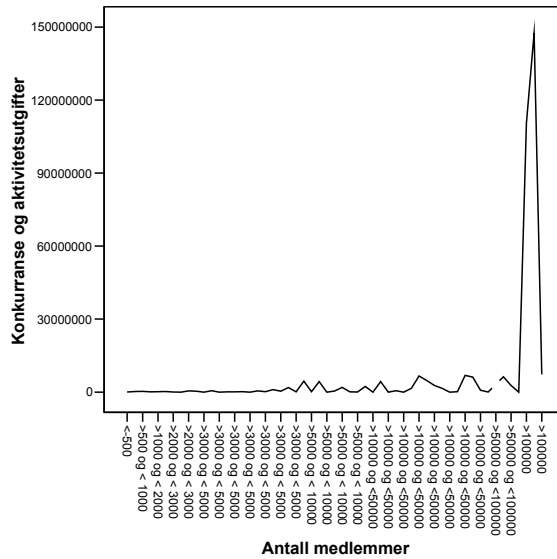
Figur 3.13 som viser forholdet mellom administrative utgifter og størrelse har det samme mønstret som forholdet mellom totale utgifter og størrelse. Desto rikere et forbund er desto mer brukes til administrasjon. Det er vanskelig å vurdere årsakssammenheng når det gjelder administrative utgifter: er de som bruker mer til administrasjon i stand til å generere større inntekter, eller bruker de med større inntekter mer til administrasjon?

Figur 3.14: Personalutgifter etter størrelse



Figur 3.14 viser personalutgifter i forhold til størrelse. Personaleutgiftene følger ikke det samme mønstret som de totale utgiftene. Dette tyder på at noen forbund blant de mellomstore forbundene er mer bemannet enn andre forbund med samme størrelse og kan dermed være mindre effektive.

Figur 3.15: Konkurransen- og aktivitetsutgifter etter størrelse



Figur 3.15 viser konkurransen- og aktivitetsutgifter i forhold til størrelse. Med unntak av de største forbundene bruker alle forbund omtrent de samme ressursene til konkurranse og aktivitet. De minste forbundene ser ut til å prioritere i større grad enn de mellomstore konkurranse og aktivitet foran administrasjon. Dette er mulig fordi de minste forbundene er mindre profesjonaliserte enn de mellomstore, noe som betyr at en større andel av aktivitetene foregår frivillig i de minste forbundene.

Sammenfatning

Hvis en ser disse figurene i sammenheng viser figur 3.9 forbundenes totale inntekter per antall medlemmer. Kurven er nesten flat for forbund med 500 til 5000 medlemmer. Dette tyder på at forbundenes økonomi er preget av *stordriftsfordeler*. Det ser ut som om de nødvendige ressursene for å drive et forbund øker i takt med antallet medlemmer inntil forbundet når 5000 medlemmer. Etter dette punktet begynner stordriftseffektene å virke slik at de marginale nødvendige ressursene reduseres når størrelsen øker.

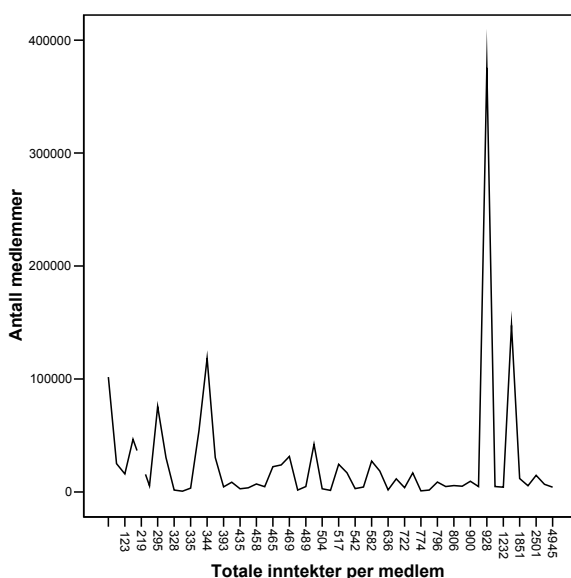
Figur 3.10 viser inntekter fra spillemidler i forhold til forbundenes størrelse. Figuren viser en klar sammenheng mellom inntektene (i absolutte termer) og størrelsen. Sponsorinntektenes (figur 3.11) sammenheng med størrelse er svak, med unntak av de største forbundene. Disse forholdene gjenspeiles i utgiftene (figurer 11 til 15) med unntak av personalutgiftene som virker fra-

koblet fra størrelsen. Figur 3.14 viser at noen forbund skiller seg, ved å ha større personalutgifter, fra liknende forbund av samme størrelse. Dette kan tyde på ulike prioriteringer av ressursenes bruk blant liknende forbund.

Økonomiske indikatorer og størrelse – relative tall

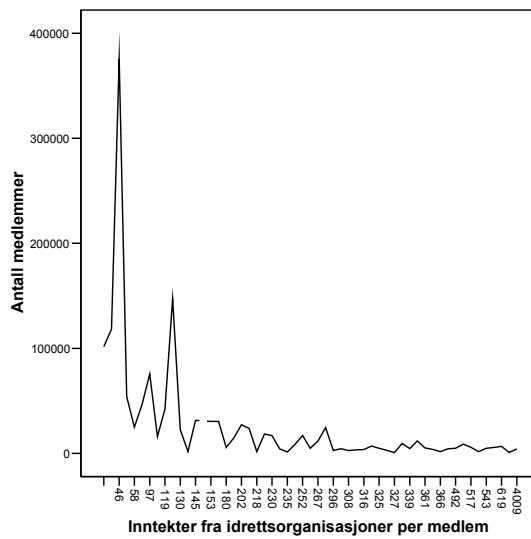
Her skal vi fokusere på forhold mellom inntekter og utgifter i relative termer, dvs. målt per medlem, i forhold til størrelse. Hensikten er å vise hvor mye hver inntektskilde og hver utgiftspost utgjør per medlem og dermed å disponere en felles målstokk for å sammenlikne forbundenes effektivitet. Her også skal vi sette denne felles målstokken i sammenheng med forbundenes størrelse slik at det blir mulig å fokusere på ulikheter som ikke skyldes størrelsen.

Figur 3.16: Totale inntekter per medlem, etter størrelse



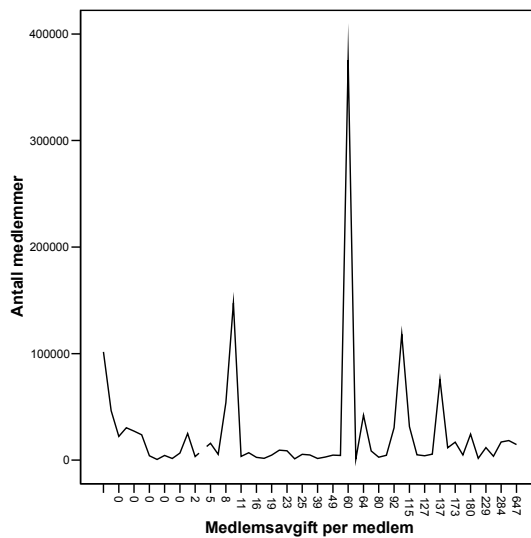
Figur 3.16 viser de totale inntektene per medlem i forhold til forbundenes størrelse. Med unntak av Fotballforbundet og Skiforbundet får de minste forbundene større inntekter per medlem enn de mellomstore forbundene. Dette tyder på at det fins stordriftsfordeler for forbund med mer enn 5000 medlemmer.

Figur 3.17: Inntekter fra idrettsorganisasjoner per medlem, etter størrelse



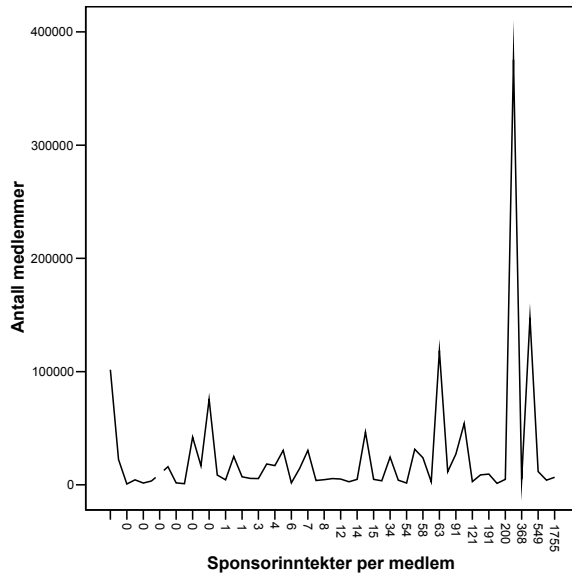
Figur 3.17 som viser inntekter fra overførte spillemidler per medlem i forhold til størrelse illustrerer det faktum at de største forbundene får mindre spillemidler per medlem enn de minste. Desto mindre et forbund er, desto mer får det i form av overførte spillemidler.

Figur 3.18: Medlemsavgifter per medlem, etter størrelse



Figur 3.18 viser medlemsavgifter per medlem i forhold til størrelse. Med noen unntak krever de mindre forbundene større medlemsavgifter enn de store forbundene.

Figur 3.19: Sponsorinntekter per medlem, etter størrelse



Figur 3.19 viser sponsorinntekter per medlem i forhold til forbundenes størrelse. Noen mellomstore forbund får veldig små beløp per medlem fra sponsorer mens noen få små forbund får forholdigvis høye beløp. Hvis man tar borte disse forbundene viser det seg at sponsorinntektene øker med størrelse. Det er likevel vanskelig å identifisere en entydig sammenheng.

Sammenfatning

Hvis en fokuserer på relative verdier, dvs. på inntekter og utgifter per medlem, ser en (figur 3.16) at de store forbundene, med noen unntak, får mindre inntekter per medlem enn de mindre forbundene. Hva skyldes disse ulikhetene?

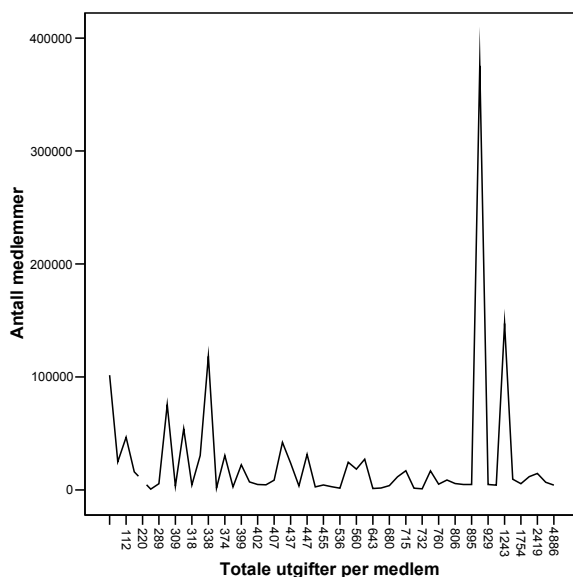
Hvis en ser fordelingen av spillemidlene per medlem (figur 3.17), viser det seg at de største forbundene får mindre per medlem enn de minste. De største forbundene får mellom 28 og 190 kr. per medlem mens de mindre får mellom 208 og 692 kr.

Ser en på fordelingen av inntekter fra kontingent per medlem (figur 3.18) finns det ikke noe entydig sammenheng mellom inntekter og størrelse. Likevel får de fleste små forbundene større inntekt per medlem enn de store.

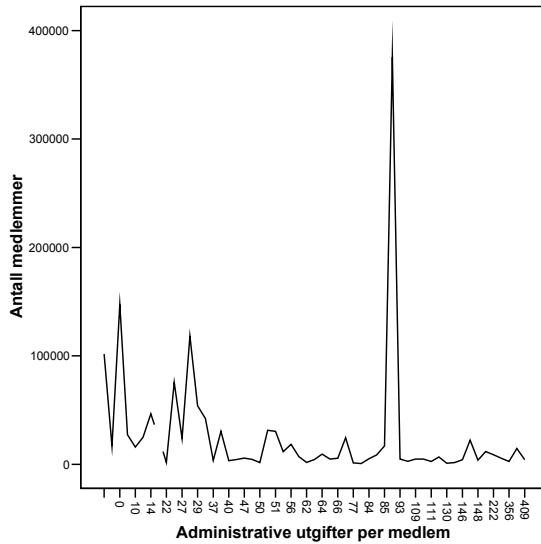
Situasjonen er også nyansert når det gjelder sponsorinntekter per medlem (figur 3.19), men de fleste store forbundene får større inntekter fra sponsorer enn de små. Fordelingen av de ulike inntektene per medlem gjenspeiler forbundenes inntektskilder. De store forbundene er mer kommersialiserte og får en større andel av sine totale inntekter fra sponsorer enn de små. Samtidig får de små forbundene en større andel av sine inntekter fra spillemidler og kontingenter. Dette tyder også på at det finns stordriftseffekter i den forstand at de små forbundene trenger større inntekter per medlem for å opprettholde sine strukturer enn de store forbundene gjør.

Når det gjelder utgiftene viser figur 3.20 de totale utgiftene per medlem i forhold til størrelse. Fordelingen følger det samme mønstret som inntektsfordelingen: de mellomstore forbundene bruker mindre per medlem enn de små, mens de største forbundene skiller seg ut med høye beløp per medlem.

Figur 3.20: Totale utgifter per medlem, etter størrelse

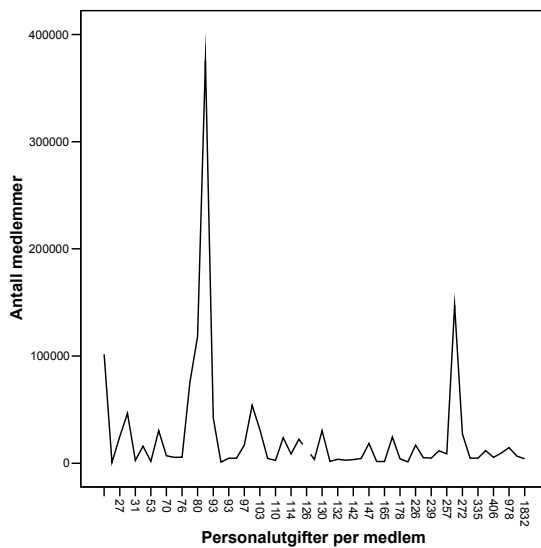


Figur 3.21: Administrative utgifter per medlem, etter størrelse



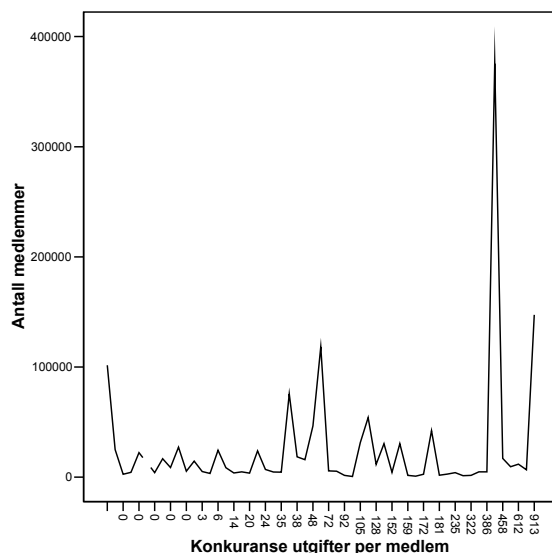
Figur 3.21 viser de administrative utgiftene per medlem i forhold til forbundenes størrelse. Også her bruker de små forbundene mer per medlem enn de mellomstore. Fotballforbundet skiller seg ut med et relativt høyt beløp per medlem (ca. 90 kr.).

Figur 3.22: Personalutgifter per medlem, etter størrelse



Figur 3.22 viser personalutgifter per medlem i forhold til forbundenes størrelse. Her også bruker de små forbundene mer per medlem enn de mellom store. Skiforbundet kommer dårlig ut sammenliknet med andre store forbund, med et høyt beløp per medlem (ca.260 kr.).

Figur 3.23: Konkurransen utgifter per medlem, etter størrelse



Figur 3.23 viser konkurranseutgifter per medlem i forhold til forbundenes størrelse. Med noen få unntak hvor små forbund bruker mer per medlem til konkurranse enn de mellom store forbund, viser det seg at konkurranseutgiftene øker med forbundets størrelse.

Sammenfatning

Sett fra utgiftsiden viser fordelingen av totale utgifter per medlem (figur 3.20) speilebildet av fordelingen av totale inntekter. Med to unntak bruker de store forbundene mindre per medlem enn det gjør de små forbundene. Når det gjelder administrative utgifter per medlem (figur 3.21), med unntak av Fotballforbundet som er også det rikeste forbundet, bruker de store forbundene mindre til administrasjon enn de små. Mens forbundene som bruker minst til administrasjon bruker mindre enn 10 kr. per medlem, bruker andre over 400 kr. per medlem. Situasjonen er mer nyansert når det gjelder personalutgifter per medlem (figur 3.22) hvor noen store forbund har en relativ høy ratio. Likevel bruker de små forbundene stor sett mer enn de store. Når en fokuserer på konkur-

ranseutgiftene (figur 3.23) bruker de store forbund mer per medlem enn de små.

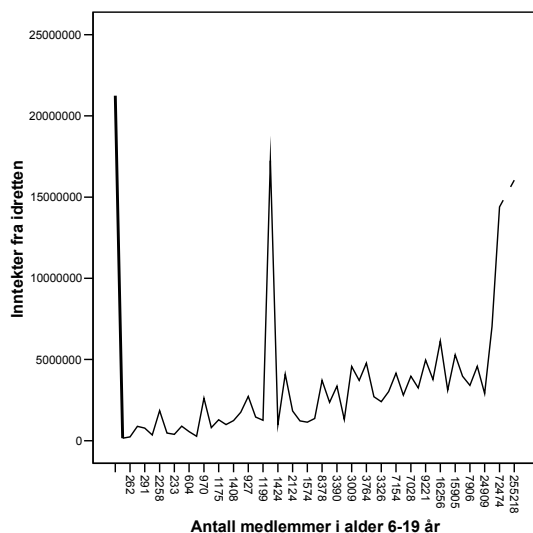
Analysen av utgiftene per medlem viser dermed at de store forbundene er mer effektive enn de små i den forstand at deres kostnader per medlem er mindre enn det er tilfellet for de små forbundene, og gitt at de leverer tjenester til medlemmene som er av den samme kvalitet eller bedre. Dette skyldes først og fremst stordrifteffekter. Likevel tyder fordelingen av personalutgifter på at det eksisterer en betydelig spredning blant forbund av samme størrelse. Personalutgifter blant forbund av samme størrelse varierer mellom 132 kr. per medlem og 1832 kr. per medlem. Dette tyder på at det finnes for noen forbund rom for betydelige effektivitetsgevinster.

3.4 Virkninger av NIFs overføringssystem

I 2001 iverksatt NIF et nytt system for overføring av spillemidler til særforbund og kretser. Den tidligere modellen baserte seg på størrelse, utbredelse, utdanning, økonomi, egenart og idrettspolitiske kriterier. Den nye modellen kan sees som et forsøk på både å fordele spillemidler etter objektive kriterier og beholde maktbalansen mellom særforbundene, og mellom særforbund og kretser. Modellen innebærer at særforbund og kretser får hvert sitt fordelings-system. Det nye overføringssystemet for særforbund er delt i grunntilskudd og aktivitetstilskudd. Ifølge NIF bygger modellen i hovedsak på en veid vurdering av de politiske signalene fra idrettstingets vedtak i 1999 og de føringer som ble lagt i "Organisasjonsprosessen" (NIF, 2000). I den sammenheng var særlig målet om særrettlig mangfold representert gjennom 56 særforbund viktig. Ifølge NIF vektlegger den nye modellen *aktivitet* fremfor *administrasjon*. Den gir også mest til de som har flest medlemmer. Om dette overføringssystemet gir insitamenter til særforbundene til å innfri KKDs idrettspolitiskemål, dvs. øke antall barn og ungdommer, vil inntekter fra spillemidler variere proporsjonalt med antall medlemmer i målgruppene. Variasjoner i inntekter vil også følge variasjoner i antall medlemmer i målgruppene.

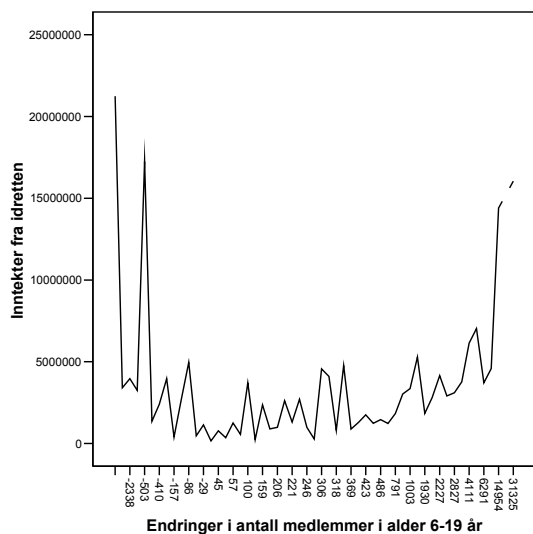
Figur 3.24 viser sammenhengen mellom forbundenes inntekter per medlem mellom 6 og 19 år (barn og ungdom). Selv om figuren tyder på en sammenheng mellom overført spillemidler og antall barn og ungdom er ikke denne sammenhengen entydig, og forbund som har mange barn og unge er ikke nødvendigvis de som relativt sett får de høyeste overføringene.

Figur 3.24: Inntekter fra idretten etter antall medlemmer 6-19 år



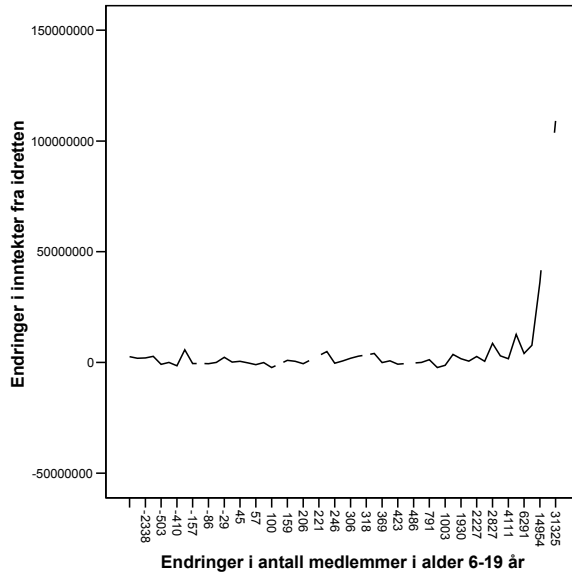
Figur 3.25 viser spillemidler inntekter i forhold til endringer i antall medlemmer mellom 6 og 19 år i perioden 2002-2003. Forbund som har økt medlemstallet mest er ikke nødvendigvis de som får de høyeste overføringene. Samtidig har noen forbund har tapt medlemmer eller som har hatt liten vekst høyere overføringer enn andre som har hatt stor vekst i antall barn og unge.

Figur 3.25: Inntekter fra spillemidler i forhold til endringer i antall medlemmer 6-19 år



Figur 3.26 viser variasjon i inntekter fra spillemidler i forbindelse med variasjon i antall medlemmer mellom 6 og 19 år. Der også følger ikke inntektsøkningen veksten i antall medlemmer i den aldersgruppen.

Figur 3.26: Variasjon i inntekter fra spillemidler i forhold til endringer i antall medlemmer 6-19 år



Hverken totale inntekter fra spillemidler eller endringer i disse viser noen klar samvariasjon med antall medlemmer i målgruppene eller med endringer i antall medlemmer. *Det nye systemet gir i liten grad insentiver til å innfri departementets overordnede politiske mål og innebærer ingen rapportering om oppnåelse av disse målene.* Ved å beregne aktivitetstilskuddet ut fra antall medlemmer gir tilskuddssystemet til særforbund noen insentiver for å satse på breddetilbud, og spesielt på barn og ungdom. Men siden forbundene får like grunntilskudd uansett antall medlemmer, er effekten av aktivitetstilskuddet marginal. Sammenhengen mellom inntekter og variasjoner i medlemskaper er for svak til at forbundene får insitamentene til å prioritere KKD's politiske mål. I tillegg finns det andre ytre forhold enn inntekter fra spillemidler, som for eksempel hvor trendy og mediefokusert er en idrettsgren, som påvirker variasjoner i målgruppene. Insitamentene er for svake for å kunne motvirke disse ytre faktorene og endre særforbundenes atferd.

Som nevnt eksisterer det en spenning mellom NIFs ansvar for overføring av spillemidler og maktfordelingen i systemet. Styring av midlene forutsetter

at NIF sentralt setter krav til forbund og kretser etter oppsatte kriterier. Maktbalansen forutsetter at NIF sentralt tar hensyn til kravene fra forbund og kretser for å kunne sikre seg legitimitet. Dette fører til at NIF sentralt har begrenset styringsmakt overfor de øvrige organisasjonsleddene, noe som kan hindre en effektiv bruk av offentlige midler.

3.5 Oppsummering

- Særforbundenes inntektsøkning i perioden 2001-2003 skyldes hovedsaklig inntekter fra spilleautomater og kommersielle inntekter.
- I perioden har særforbundene økt sine utgifter til tilrettelegging av konkurranser og aktiviteter betydelig.
- 12 forbund har endret sine regionale strukturer i perioden.
- Det finns ingen sammenheng mellom forbundenes resultater og deres størrelse.
- Det finns en stor spredning mellom forbund når det gjelder produktivetsindikatorer, noe som tyder på at noen forbund drives mindre effektivt og at det finns effektivitetsgevinster.
- Forbundenes økonomi er preget av stordriftseffekter. Dette tyder på at det kan oppnås effektiviserings muligheter ved å sammenslåing av små forbund.
- Systemet for overføring av spillemidler til særforbund gir i liten grad insentiver for å oppnå KKD's idrettspolitiske mål. Forbundene som er minst effektive får mer per medlem enn de som er mest effektive.

NIFs overføringssystem for spillemidler er lite fleksible. De tildelte midlene følger ikke endringene i antall medlemmer i målgruppene. Dette bidrar til å hindre nødvendige tilpasninger og bremser utvikling av forbund som er i vekst, til fordel til de som er i tilbakegang.

Idrettskretser

Idrettskretsene er selvstendige juridiske enheter som ivaretar oppgaver som paraply-organisasjoner på fylkesnivå. Kretsene er i henhold til NIFs lov et fellesorgan for idretten innen sitt geografiske område. De skal ta seg av saker av felles interesse ovenfor fylkeskommunen og det statlige regionale apparatet. Kretsene skal også arbeide for at idretten får gode arbeidsvilkår og økonomiske rammebetingelser på regionalt og lokalt plan. Ifølge NIF skal idrettskretsen være et talerør for idretten i fylket og bidra til økt forståelse for idrettens betydning i samfunnet. Videre skal idrettskretsen spille en pådriverrolle i forbindelse med planlegging av utbygging og rehabilitering av idrettsanlegg i kommunene. Idrettskretsene har også ansvar for at Idrettens Hus i fylket drives som et service- og ressurscenter.

Dette kapitlet, i likhet med det forrige, tar for seg idrettskretsenes økonomi, virke og effektivitet. Her også vil den første delen fokusere på endringene i perioden 2001-2003 når det gjelder både økonomien og virksomheten. De to andre delene vil også rette søkelyset på forholdet mellom styringsverktøy brukt i forbindelse med overføring av spillemidler og idrettskretsens effektivitet.

4.1 Endringer i økonomi og aktivitet

I denne delen vil fokuset bli rettet på endringene i periode 2001-2003 særlig når det gjelder inntekter, utgifter, bruk av spillemidler, organisasjon og nye tiltak.

Inntekter

Blant inntektskildene utgjorde spillemidlene omlag en fjerdedel av inntektene i 2001, mens andre offentlige inntekter utgjorde omtrent halvparten. Dette viser seg at tre fjerdedeler av kretsenes inntekter kommer direkte eller indirekte fra offentlige kilder. Det er vanskelig å identifisere disse med større presisjon, siden ikke alle regnskapene gjør det. Men for de idrettskretsene som

hadde detaljerte nok regnskaper viser tallene at 30 prosent av inntektene kommer fra fylkeskommunen.

Tabell 4.1: Inntekter for idrettskretser etter hovedtype. 1000 kr.

Hovedtype	2001 (N=19)		2002 (N=19)		2003 (N=19)	
	Inntekter	Prosent	Inntekter	Prosent	Inntekter	Prosent
Tilskudd fra idretten	35954,5	23,5	28604,2	17,9	29299,5	18,1
Offentlige inntekter	73096,1	47,7	87459,9	54,7	85526,6	52,8
Aktivitetsinntekter	1545,2	1,0	3980,0	2,5	4031,4	2,5
Leieinntekter	7668,6	5,0	8212,7	5,2	9107,1	5,6
Salgsinntekter	4570	3,0	7555,9	4,7	7687,7	4,7
Inntektsbringende tiltak	5611,8	3,7	0	0	0	0
Sponsorinntekter	739,1	0,5	932,4	0,6	900,6	0,6
Andre inntekter	13564,4	8,8	13252,8	8,3	8978,4	5,5
Serviceinntekter	9876,7	6,5	3993,1	2,5	3999,8	2,5
Spilleautomater	656,3	0,3	5771,0	3,6	12527,8	7,7
Totalt	153282,7	100,0	159762,5	100,0	162059,5	100,0

I 2002 og 2003 ble prosentandelen av spillemidler i de totale inntektene redusert, og utgjorde mindre enn 20 prosent. Samtidig økt prosentandelen av offentlige inntekter fra 47,7 prosent i 2001 til 52,8 prosent i 2003. Inntekter fra spilleautomater har også økt kraftig. I 2003 utgjorde disse inntektene 7,7 prosent av de totale inntektene. De reduserte inntektene fra spillemidler ble dermed kompensert av en økning av fylkeskommunale midler og inntekter fra spilleautomater.

Tabell 4.2: *Inntekter per idrettskretser i 1000 kr.*

Idrettskrets	Totale inntekter		Spillemidler		Offentlige inntekter		Andre inntekter	
	2001	2003	2001	2003	2001	2003	2001	2003
Akershus	5 604	6 923	1 601	1 937	3 865	4 446	137	539
Aust-Agder	6 332	6 659	1 222	1 132	1 297	1 420	3 812	4 106
Buskerud	8 155	7 439	1 517	-----	1 319	3 977	5 318	3 461
Finnmark	3 305	4 119	1 872	1 592	1 210	2 078	222	447
Hedmark	4 148	4 695	1 550	1 428	965	1 767	1 632	1 500
Hordaland	7 484	12 016	2 614	1 841	2 149	2 416	2 720	7 757
Møre og Romsdal	3 986	4 089	1 594	1 557	1 478	1 588	913	944
Nord-Trøndelag	4 865	6 156	1 902	-----	2 139	4 210	824	1 946
Nordland	7 018	6 014	2 118	2 260	1 022	2 738	3 878	1 015
Oppland	4 016	3 767	2 525	-----	1 123	3 382	368	385
Oslo	56 985	56 654	2 429	1 923	43 817	41 383	10 737	13 347
Rogaland	4 346	4 457	2 046	1 514	1 552	1 820	747	1 122
Sogn og Fjordane	8 950	10 089	1 052	4 003	970	1 000	6 928	5 086
Sør-Trøndelag	7 431	7 027	3 074	-----	3 054	5 084	1 302	1 942
Telemark	3 109	4 098	1 061	1 184	1 090	1 159	958	1 754
Troms	4 325	5 297	1 775	1 776	1 716	2 963	833	557
Vest-Agder	4 170	4 339	2 201	2 557	855	918	1 113	864
Vestfold	4 053	4 154	1 341	2 045	1 829	1 825	882	283
Østfold	4 642	4 060	2 451	2 543	1 641	1 348	549	168

De aggregerte tallene skjuler ulikheter mellom kretser. Mellom 2001 og 2003 har 6 kretser sett sine totale inntekter redusert, mens 13 andre har hatt en økning. 11 kretser har hatt en reduksjon av sine inntekter fra spillemidler, mens 8 kretser har hatt en økning. 14 kretser har økt sine inntekter fra fylkeskommuner mens 3 har hatt en nedgang (fire kretser skiller ikke mellom spillemidler og offentlige inntekter i 2003). 11 kretser har økt sine andre inntekter mens 8 kretser har sett disse inntektene blitt redusert.

De fleste kretsene har dermed kunnet kompensere nedgangen i overførte spillemidler ved å finne andre finansieringskilder, hovedsakelig fylkeskommunale inntekter. Økningen for mange kretser av den fylkeskommunale støtten gjenspeiler det faktum at kretsene er regionalt forankret. Kretsene blir mindre og mindre avhengig av sentral finansiering og i større grad avhengig av fylkeskommunale støtte.

Utgifter

Tabell 4.3: Kretsenes utgifter

	2001 (N=19)		2002 (N=19)		2003 (N=19)	
	1000 Kr.	Prosent	1000 Kr.	Prosent	1000 Kr.	Prosent
Aktivitetsutgifter	3088,6	2,1	2946,2	2,0	3168,2	2,0
Utdanning/kurs	406,1	0,3	350,4	0,2	130,1	0,1
Personalutgifter	40572,4	27,9	46481,6	29,1	45423,6	28,7
Administrasjon	18907,4	13	17648,9	11,0	17357,5	10,9
Informasjon	148,3	0,1	209,2	0,1	256,2	0,2
Lokaler/maskiner	14707,5	10	12339,2	7,7	14842,5	9,4
Tilskudd til organisasjoner	56270,3	38,6	60650,5	38,0	56540,8	35,7
Salgsutgifter	517,1	0,4	431,2	0,3	530,1	0,3
Kostnader inntektsbringende tiltak	461,9	0,3	161,5	0,1	123,0	0,1
Andre utgifter	9538,7	6,5	15771,2	9,9	17903,6	11,3
Gaver	208,2	0,2	371,6	0,2	284,8	0,1
Serviceutgifter	809,4	0,6	2188,5	1,4	1964,8	1,2
Totalt	145635, €	100,0	159550, €	100,0	158525, €	100,0

Utgifter knyttet til lønn og administrativ infrastruktur utgjør den største andelen. Tilskudd til organisasjoner består i hovedsak av offentlige midler som er overført av kretsene til særkretser og idrettslag. Tilskudd til organisasjoner utgjorde 56 mill. kr. i 2001, hvorav 36,3 mill. kr. var overført av Oslo krets som også er idrettsråd for Oslo, og som overfører kommunale midler til særkretser og idrettslag. Tar en bort Oslo ble det i gjennomsnitt overført 24,5 prosent til andre organisasjoner. Tilskudd til organisasjoner har blitt redusert i perioden 2001-2003. Utgiftsstrukturen gjenspeiler idrettskretsenes aktiviteter, som hovedsakelig består av tjenesteyting. Administrasjonsutgifter ble redusert mellom 2001 og 2003 fra 13 til 10,9 prosent av utgiftene mens personalutgifter har økt fra 27,9 prosent i 2001 til 28,7 prosent i 2003. Utgifter under posten ”andre utgifter” har økt kraftig.

Endringer i budsjett

Tabell 4.4 viser at totale inntekter har økt mellom 2001 og 2003 for 6 kretser, mens de har blitt redusert for 7. Samtidig har totale utgifter økt for 11 kretser og er blitt redusert for 3 kretser.

Tabell 4.4: Har kretsen hatt vesentlige budsjettendringer mellom 2001 og 2003?

	Antall kretser (N=15)		
	Ja, økt	Ja, redusert	Nei, ingen endring
Endring av totale inntekter mellom 2001 og 2003	6	7	2
Endring av totale utgifter mellom 2001 og 2003	11	3	1

Hvordan har idrettskretsene tilpasset seg endringene? Kretsene som har sett sine inntekter redusert har tilpasset seg ved å redusere sine kostnader. Dette realiseres gjennom nedbemanning og gjennom effektiviserings- og sparetiltak som for eksempel ny oppgavefordeling for de ansatte. Som en organisasjons-sjef formulerer det: ”vi må kutte tiltak, redusere aktivitet og være mer selektive i forhold til hvilke oppgaver og arbeidsområder kretsen skal involvere seg i”. En krets har brukt egenkapitalen for å opprettholde aktivitet.

Inntektsøkning, for kretsene som har økt sine inntekter, skyldes lotteriinntekter og økning i tilskudd fra fylkeskommunen. I de fleste tilfelle er økning av fylkeskommunale tilskudd tiltaksmidler som er blitt fordelt videre til idrettslagene.

Bruk av spillemidler

Det er fortsatt vanskelig, i fravær av et aktivitetsregnskap, å få en oversikt over idrettskretsenes bruk av spillemidler. Kretsene ble spurt å gi et anslag av hvor mye av spillemidlene ble bruk for hvert enkelt formål. Resultatet viser en stor spredning i de beløpene som er angitt. Tabell 4.5 gir for hvert formål et gjennomsnittlig beløp. *Organisasjonspleie*, dvs. tjenester, støtte og rådgivning til særkretser, idrettsråd og idrettslag utgjør den største posten. *Utdanningstiltak og drift* av kretsen mottar også betydelig finansiering fra spillemidler.

Tabell 4.5: Formål for bruk av spillemidler, gjennomsnittlig beløp i kr.

Lønn, drift, adm, Idrettens Hus	466 000
Barn, ungdom, aktivitet	137 000
Lovpålagteoppgaver	325 000
Idrettspolitisk/rammevilkår	187 000
ISF/utdanning	761 000
Storby	400 000
Organisasjon/organisasjonspleie	1 112 000
Annet	150 000

Kretsene ble også spurt om å gi et prosentvis anslag av hvor stor andel av det totale budsjettet ble brukt på de ulike aktivitetsområdene som ble kartlagt i

den forrige undersøkelsen (Enjolras, 2004). Tabell 4.6 viser fordelingen av det totale budsjettet ifølge formål. Her også finns det en stor spredning blant kretsene, men de gjennomsnittlige tallene bekrefter kretsenes prioriteringer som kom til uttrykk i tabell 4.4. Drift, organisasjonsutvikling, utdanningstiltak og service og omsorg er de formålene som får de største andeler av det totale budsjettet. Denne fordelingen gjenspeiler kretsenes aktiviteter og rolle innenfor den lokale idretten. Idrettskretsenes hovedoppgaver består av administrasjon av utdanning og utviklingstiltak, administrasjon av idrettens felles midler, og tjenesteyting, rådgivning og utviklingstiltak rettet mot lagene, særkretsene og idrettsrådene.

Tabell 4.6: Gjennomsnittlig andel i prosent av totale budsjett ifølge formål (N=19)

Formål	Gjennomsnitt	Minimum	Maksimum
Drift	17	5	30
Organisasjonsutvikling	16	5	50
Informasjon/media	2,5	0	5
Idrettspolitisk arbeid	8	2	20
Internasjonalt arbeid	0,8	0	5
Aktivitetstilbud	13,7	1	44
Utviklingsarbeid	7	0	13
Utdanningsarbeid	14	1	29
Integrering	4,5	1	11
Service og omsorg	12,3	0	35
Arbeid med anlegg	5,2	1	12
Integrering av minoriteter	0,1	0	1
Lovpålagte oppgaver	5,3	1	16

Spillemidlene bidrar dermed til å finansiere i hovedsak kretsenes drift og organisasjonsutvikling, og kretsenes tilbud når det gjelder utdanning og services og omsorg.

Endringer i virksomhet

I rapporten *Idrett mellom statlig styring og selvbestemmelse* (Enjolras, 2004) ble kretsenes virksomhet i 2001 analysert etter funksjonelle aktivitetsområder. Tabell 4.7 viser for hvert enkelte aktivitetsområde antall kretser som har iverksatt nye tiltak i 2002 og 2003. Hensikten er å gi et innblikk i utviklingen i perioden 2002-2003.

Tabell 4.7: Antall kretser som har iverksatt nye tiltak i 2002 og 2003

Type tiltak	Antall kretser (N=19)
Drift	13
Organisasjonsutvikling	12
Informasjon/media	9
Idrettspolitisk arbeid	14
Internasjonalt arbeid	4
Aktivitetstilbud	12
Utviklingsarbeid	10
Utdanningsarbeid	10
Integrering	13
Service og omsorg	8
Arbeid med anlegg	10
Integrering av minoriteter	5
Lovpålagte oppgaver	7

Kretsene ble spurt om å gi en kort beskrivelse av de nye tiltakene som ble iverksatt i perioden 2002-2003 for hvert aktivitetsområde. I det som følger skal jeg gi en oppsummering av de viktigste tiltakene.

Drift

Tiltak relatert til drift kan deles i *effektiviseringstiltak*, *sparetiltak* og *omorganiseringstiltak*. Den første typen består av tiltak som legger til rette for en mer effektiv drift av Idrettens Hus som for eksempel rasjonalisering av telefon og terminalserver/arbeidsstasjoner, samlokalisering av alle særkretser i Idrettens Hus, overføring av sentralbordfunksjon til sentralbordet hos NIF på Ullevål Stadion. Sparetiltak har som hensikt til å redusere kostnader og går på strømsparing, flytting av Idrettens Hus for å redusere bokostnadene, reduksjon i leiekostnader, samt økning i husleie for kontorene leid ut til særkretsene. Omorganiseringstiltak dreier seg om omdefinisjon av arbeidsoppgaver gjennom nye stillingsbeskrivelser, samt utvikling av nye aktiviteter som opprettelse av regnskapskontor.

Organisasjonsutvikling

Organisasjonsutviklingstiltak er rettet enten mot intern organisering eller eksterne organisasjoner dvs. idrettslag, idrettsråd, ISF og særkretser. *Interne* tiltak er knyttet til omorganisering og effektivisering og dreier seg om ny funksjonsfordeling samt innføring av nye arbeidsprosedyrer. *Eksterne* tiltak rettet mot lagene består hovedsakelig av seminarer i klubber og fremtidskvelder. Tiltakene som er rettet mot idrettsråd, ISF og særkretser har som hensikt til å legge til rette for samarbeid for eksempel ved å etablere årlig aktivitetskonferanse eller opprette samarbeidsutvalg og møteplasser for alle lokale aktører.

Informasjon/media

Nye tiltak innenfor informasjon og media går først og fremst på utvikling av Internettbaserte kommunikasjonsmidler. Flere kretser har satset på utvikling av hjemmeside og bruker i større grad internett og e-mail for å kommunisere med omverdenen. Noen kretser satser også i større grad på kontakt med pressen og forsøker å være mer offensive mot media for å synliggjøre kretsen.

Idrettspolitisk arbeid

Innenfor det idrettspolitiske feltet har de aktive kretsene jobbet mot og med politiske partier og oppsøkt politikere i kommuner og fylket. Tema for det politiske arbeidet har blant annet vært skole og idrett, forebyggende helsetiltak, endring i lov om lotteri og pengespill, og OL i Tromsø. Noen kretser har også vært aktive mot kommunene for å redusere idrettens leiekostnader ved bruk av idrettsanlegg.

Internasjonalt arbeid

De kretsene som har vært aktive innenfor feltet internasjonalt arbeid har vært involvert i veldig ulike tiltak. En krets har etablert lobbykurs for kvinner, med informasjon om oppbygning av kommune, fylke, storby og EU. Dett har ført til en studietur til Brussel med fokus om lobbying. To kretser har vært aktive med Barentssamarbeidet. En krets har deltatt på Olympisk Academy i Hellas 2003.

Aktivitetstilbud og utviklingsarbeid

Kretsene som har vært aktive på dette område har igangsatt en rekke prosjekter som har som hensikt å utvikle idrettslige aktiviteter på lokalt plan. Ofte innebærer slike prosjekter samarbeid mellom flere partner, idrettslag, skole, folkehelse, osv., og er finansiert av fylkeskommunene. Eksempler på slike prosjekter er: idrett-skole prosjekter, partnerskap om folkehelse, idrett og psykiatri, storby, idrett for rusmisbruker, prosjekt FargeRIK, idrettsskoletilbudet for barn, alternative lavterskeltilbud for ungdom.

I tillegg har kretsene stått for organisering av seminarer og konferanser for ansatte og tillitsvalgte i idrettslagene som muliggjør at aktørene deles sine erfaringer når det gjelder utvikling av alternative idrettslige aktiviteter eller aktiviteter for bestemte målgrupper.

Utdanningsarbeid

For de aktive kretsene involverer utdanningstiltak samarbeid med andre organisasjonsledd. De fleste kretser nevner samarbeid med ISF for å få en enhetlig innsats på det feltet. Noen forbund har gjennomført samarbeidsprosjekter med bestemte særkretser når det gjelder leder og trener utdanning, og utdanning knyttet til integrering av funksjonshemmede.

Integrering

Kretser som har integreringskonsulent skiller seg fra de andre kretsene på dette feltet ved å være aktive i forbindelse med integrering, og tilby også rådgivning til lag og særkretser, de står for utdanningstiltak, samt står for samarbeidsprosjekter knyttet til integrering. Flere kretser nevner at de har mistet finansieringen for integrering og er dermed er aktive lenger på det området.

Service og omsorg

Det er skjedd få endringer på dette området bortsett fra at noen kretser har redusert sine tilbud på grunn av nedbemanning.

Arbeid med anlegg

Hovedfokuset på dette feltet er kartlegging av anlegg og anleggsplanlegging, særlig planlegging av nærmiljøanlegg, i samarbeid med fylkeskommuner. Noen kretser har tilbydd også opplæring om spillemidler og anleggsveiledning til særkretsene. En krets har etablert et eget A/S (Idrettens Anleggsservice A/S) som driver med anleggsplanlegging for idrettslag og kommuner.

Integrering av minoriteter

Innsatsen på dette feltet er knyttet til storbyprosjekter for de kretser som er aktive.

Lovpålagte oppgaver

Nye tiltak på dette området gjelder endring i intern organisering, arbeidsfordeling og administrative prosedyrer relatert til informasjon om basislovnormer, gjennomføring av årsmøter, regnskapskontroll, retningslinjer for saksbehandling av konkurs saker i idretten.

4.2 Kretsenes effektivitet

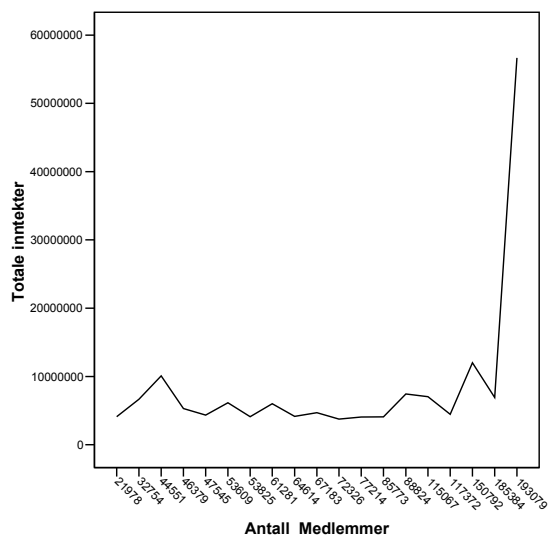
I motsetning til det som var tilfellet for særforbundene disponerer man ikke resultatindikatorer når det gjelder idrettskretsene. En grunn er at kretsenes aktiviteter ikke lar seg ”objektivere” på samme måten som særforbundenes. En annen grunn er at det ikke ble iverksatt felles resultatindikatorer for kretsene, og at dermed er informasjonen utilgjengelig. I fravær av slike indikatorer er det likevel mulig å undersøke kretsenes systemeffektivitet.

Som sagt forutsetter systemeffektivitet at effektive organisasjoner kan skaffe seg knappe ressurser og bruke disse på en effektiv måte. Ifølge denne tilnærmingen vil dermed organisasjonene som har største inntekter og/eller de som har minste kostnader bli oppfattet som mest effektive. Denne vurderingen kan gjøres i absolutte termer dvs. uten å ta hensyn til størrelsen og i relative termer dvs. ved å analysere ressursene per medlem.

Økonomiske indikatorer og størrelse – absolutte tall

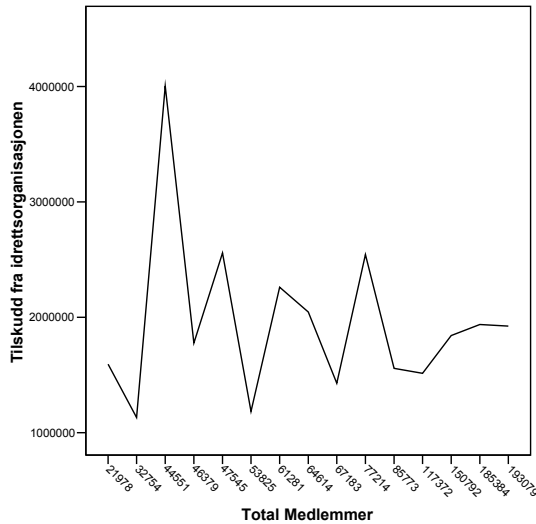
Analysen i absolutte termer består i å lette etter mønstre som kan forklare forskjeller mellom kretser når det gjelder ressurser og kostnader. En viktig grunn til at kretsenes inntekter og utgifter er ulike er deres størrelse. Hvis kretsene var like effektive og deres forskjeller bare skyldes størrelse vil vi finne et mønster hvor ressurser og kostnader varierer med størrelsen.

Figur 4.1: Totale inntekter i forhold til størrelse



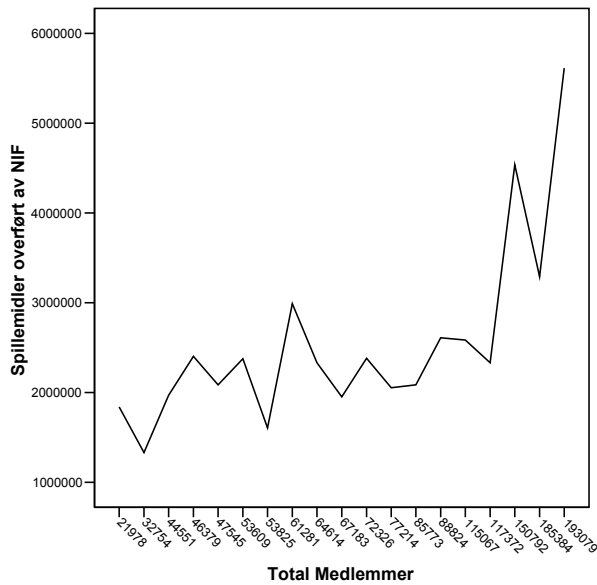
Figur 4.1 viser kretsenes totale inntekter i forhold til størrelse. Oslo krets skiller seg ut med inntekter som nærmer seg 60 millioner kr. Sogn og Fjordane Idrettskrets med 44000 medlemmer og over 10 millioner i totale inntekter er blant de små kretser, men har inntekter på høyde med de store kretsene (utenom Oslo). Figuren viser at små og de store kretser får høyere inntekter enn de mellomstore. Inntektene øker dermed ikke proporsjonalt med størrelsen.

Figur 4.2: Inntekter fra idrettsorganisasjoner i forhold til størrelse



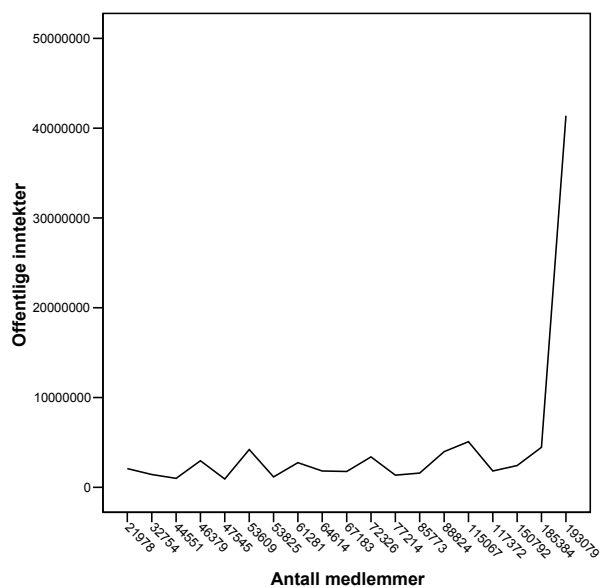
Figur 4.2 viser fordelingen av inntekter fra idrettsorganisasjoner i forhold til kretsens størrelse. Figuren illustrerer på en klar måte at det ikke fins sammenheng mellom inntekter fra idrettsorganisasjoner og kretsens størrelse. Med unntak av Telemark Idrettskrets (53000 medlemmer, 1,1 millioner kr. i spillemidler) får de minste kretsene større inntekter fra idrettsorganisasjoner enn de største. Sogn og Fjordane Idrettskrets skiller seg ut her også med over 4 millioner kr. og 44000 medlemmer, mens den største kretsen i antall medlemmer, Akershus Idrettskrets, bare får 2 millioner kr.

Figur 4.3: Spillemidler fra NIF sentralt i forhold til størrelse



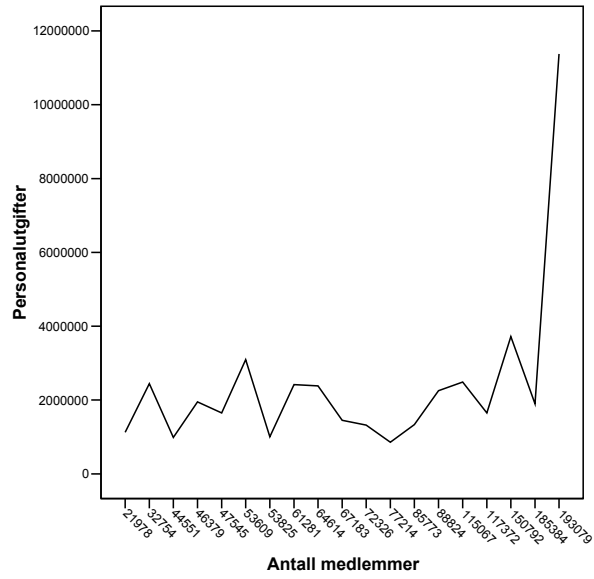
Figur 4.3 viser fordelingen av spillemidler overført fra NIF sentralt til kretsene i forhold til størrelse. *De overførte midlene øker med kretsenes størrelse.* Forskjellen mellom figur 4.2 og figur 4.3 er at figur 4.2 inkluderer, i tillegg til de overførte spillemidlene fra NIF sentralt, midler overført fra særforbund og særkretser til idrettskretsene. Det viser seg at de minste kretsene i større grad får enn de største inntekter fra særforbund og særkretser.

Figur 4.4: Offentlige inntekter i forhold til størrelse

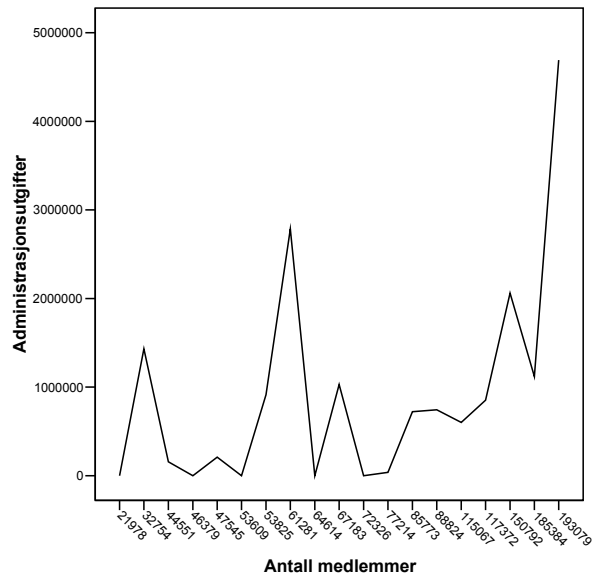


Figur 4.4 viser fordelingen av offentlige tilskudd, hovedsakelig fylkeskommunale tilskudd, i forhold til størrelse. Oslo krets skiller seg ut med et beløp over 40 millioner kr. De offentlige tilskudd øker ikke helt proporsjonalt med kretsens størrelse, det som tyder på at andre forhold enn størrelsen bestemmer den offentlige støtten.

Figur 4.5: Personalutgifter i forhold til størrelse

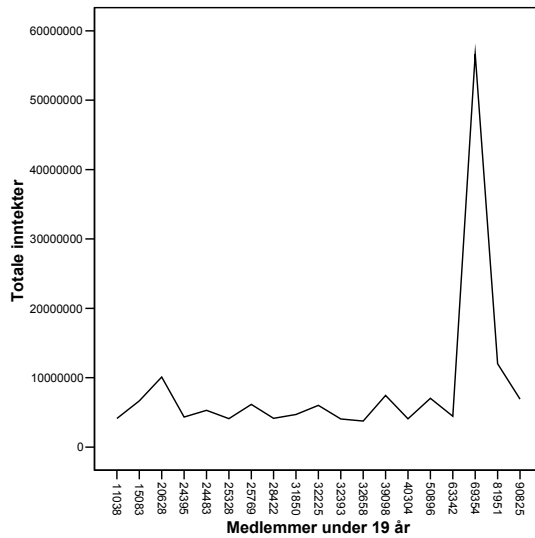


Figur 4.6: Administrasjonsutgifter i forhold til størrelse

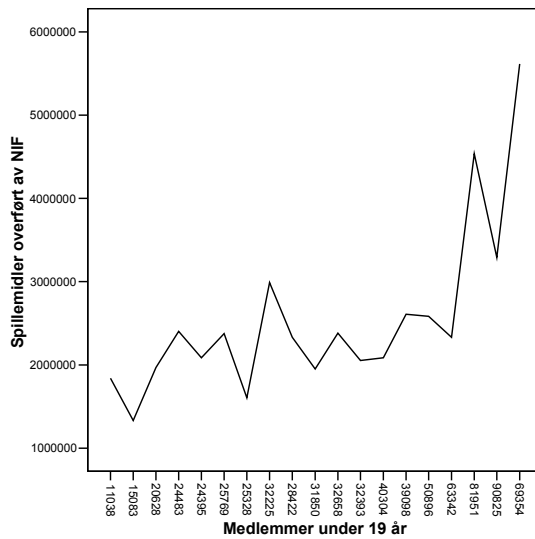


Figur 4.5 viser kretsenes personalutgifter i forhold til størrelse, mens figur 4.6 viser administrasjonsutgiftene i forhold til størrelse. Selv om utgiftene øker med størrelsen for de største kretsene, er det noen små og mellom store kretser (Aust-Agder og Hedmark) som har høyere utgifter enn andre liknende kretser. I tillegg bruker noen mellomstore kretser mindre til personale og administrasjon enn de fleste små kretser.

Figur 4.7: Totale inntekter i forhold til antall medlemmer 6-19 år



Figur 4.8: Inntekter fra spillemidler i forhold til antall medlemmer 6-19 år



Figur 4.7 og 8 viser henholdsvis kretsenes totale inntekter og inntekter fra spillemidler i forhold til antall medlemmer i aldersgruppen 6 til 19 år. I forhold til denne idrettspolitiske målgruppen kommer de minste kretsene bedre ut enn de mellomstore. De minste kretsene får like mye eller mer inntekter enn de mellomstore i forhold til målgruppen.

Med unntak av de største kretsene viser ikke figur 4.1 en klar sammenheng mellom inntekter og antall medlemmer. Dette tyder på at kretsenes økonomi er bestemt av andre forhold enn størrelsen. Figur 4.2 viser inntekter fra idrettsorganisasjoner i forhold til kretsenes størrelse. Her finns det i enda mindre grad sammenheng mellom inntekter fra idrettsorganisasjoner og størrelse. Figur 4.2 og 3 viser at særforbund og særkretser subsidierer i større grad de minste kretsene. Fordelingen av offentlige tilskudd (figur 4.4) viser veldig små variasjoner i forhold til størrelse, med unntak av de største kretsene.

Utgiftene etter størrelse (figur 4.5 og 4.6) viser ikke noe klart mønster. Personalutgifter og administrasjonsutgifter varierer kraftig fra krets til krets, uten sammenheng med størrelse, igjen med unntak av de største kretsene. De fleste små kretsene bruker mer til administrasjon og personale enn de fleste mellomstore. Dette tyder på at stordriftseffekter preger kretsenes økonomi og at samlåing av kretser vil medføre effektivitetsgevinster.

Hvis en ser på totale inntekter og inntekter fra spillemidler i forhold til antall medlemmer under 19 år (Figur 4.7 og 4.8), dvs. i forhold til de idrettspolitiske målgruppene barn og ungdomer, finns det ikke noe entydig sammenheng mellom inntekter og størrelsen på målgruppene. De største kretsene har inntekter som varierer proporsjonalt med størrelsen på målgruppene, men de minste kretsene (i forhold til målgruppene) har større inntekter enn de mellomstore kretsene.

Analysen i absolutte termer viser dermed at verken kretsenes inntekter eller utgifter er bestemt av kretsenes størrelse, målt i antall medlemmer. Dette tyder på at andre faktorer bestemmer kretsenes økonomi. Dette funnet er vanskelig å tolke siden ulikhet mellom kretsene kan gjenspeile effektivitetsforskjeller dvs. at noen kretser er mer kostnadseffektive enn andre, men kan også gjenspeile ulike historiske utviklingsmønstre, dvs. at noen kretser har vært bedre i stand til å skaffe seg ressurser over tid. Det er også vanskelig å vurdere om forskjeller i inntekter og utgifter fører til forskjeller i tilbud til den regionale idretten.

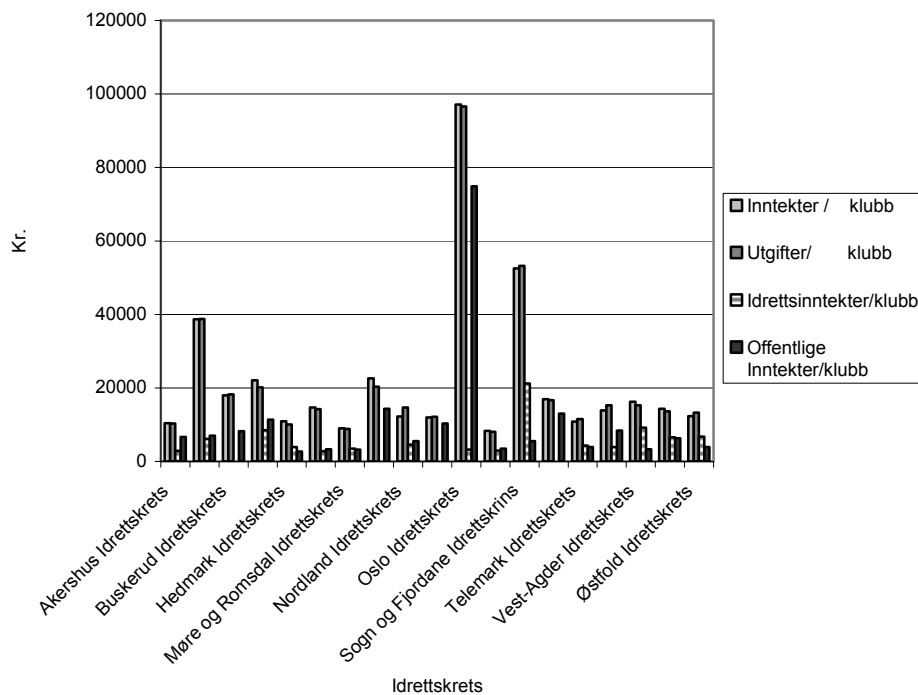
Fylkeskommunale midler (figur 4.3) er uavhengige av kretsenes størrelse. Dette tyder på at støtten fra fylkeskommuner er bestemt av andre faktorer enn antall medlemmer i kretsen. Støtten fra fylkeskommuner kan variere fra krets til krets med historiske og politiske faktorer som bestemmer hvor aktive fylkekommunen er innenfor idrettsfeltet og hvor forankret og legitimt kretsen er som aktør innenfor det fylkeskommunale politiske landskapet. Systemet for overføring av spillemidler favoriserer de minste kretsene (figur 4.4) og analy-

sen viser at det er andre elementer enn størrelsen som er lagt til grunn for fordelingen.

Økonomiske indikatorer og størrelse – relative tall

Her skal vi fokusere, som vi gjorde tidligere for særforbundene, på forhold mellom inntekter og utgifter i relative termer, dvs. målt per medlem, i forhold til størrelse. Hensikten er å vise hvor mye hver inntektskilde og hver utgiftspost utgjør per medlem og dermed å disponere en felles målstokk for å sammenlikne kretsenes effektivitet.

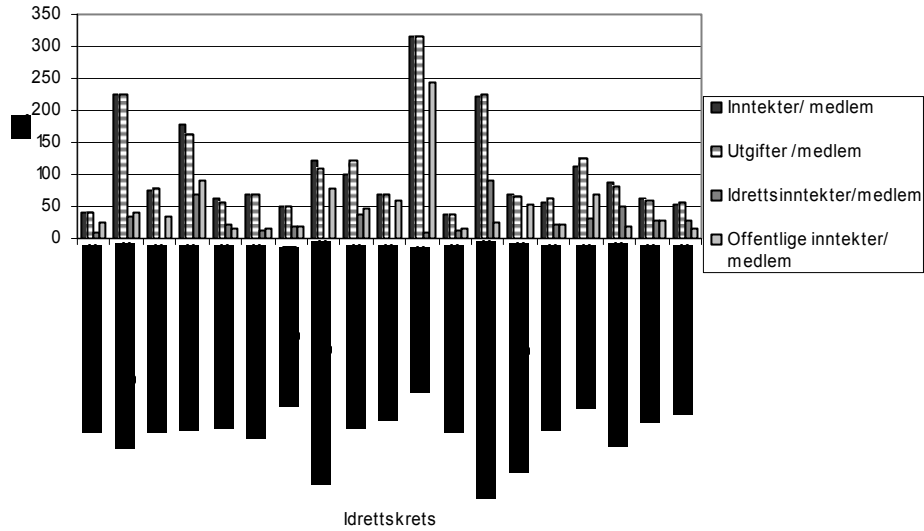
Figur 4.9: Inntekter og utgifter i 2002 per klubb



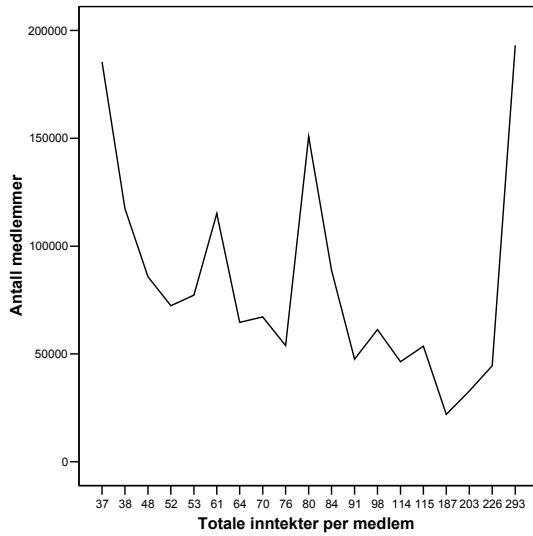
Figur 4.9 viser idrettskretsenes inntekter og utgifter per klubb. Figuren viser en stor spredning blant kretsene når det gjelder de midlene de disponerer per klubb. Oslo har et budsjett per klubb som utgjør 100 000 kr. mens lavest ligger Rogaland med mindre enn 10 000 kr.

Figur 4.10 under viser kretsenes inntekter og utgifter per medlem. Den samme spredningen kjennetegner kretsenes budsjett per medlem. Oslo har mer enn 300 kr. per medlem mens Rogaland har mindre enn 40 kr.

Figur 4.10: Inntekter og utgifter i 2002 per medlem

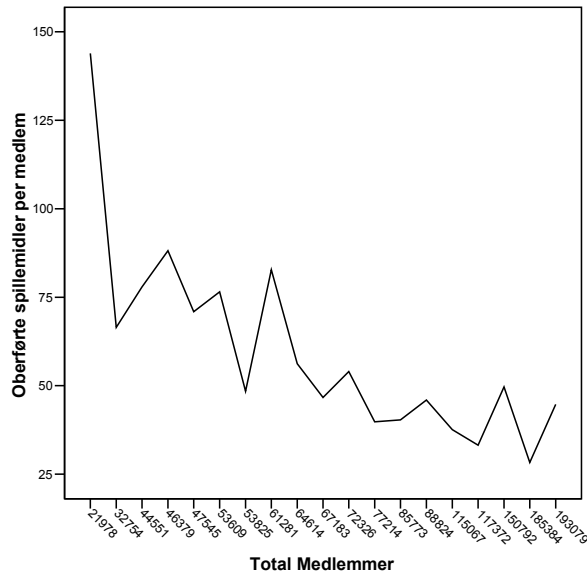


Figur 4.11: Inntekter per medlem etter størrelse



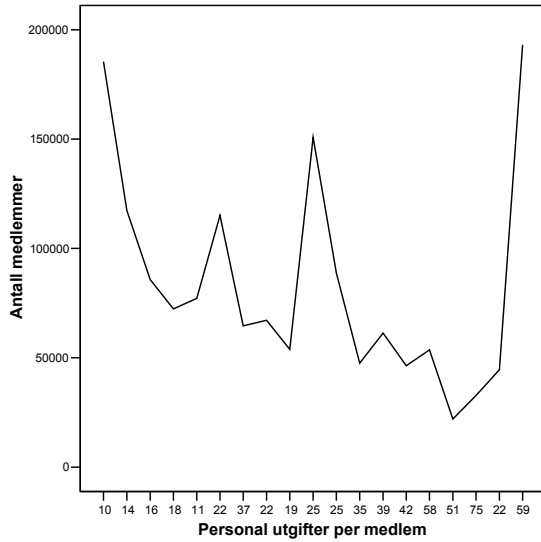
Figur 4.11 viser kretsens inntekter per medlem i forhold til størrelse. Med unntak av Oslo som er den største kretsen målt i antall medlemmer, og Vestfold og Vest-Agder, reduseres inntektene per medlem med størrelsen. *Med andre ord er det som hovedmønster slik at jo større kretsen er, jo mindre er inntektene per medlem.*

Figur 4.12: Inntekter fra spillemidler per medlem etter størrelse

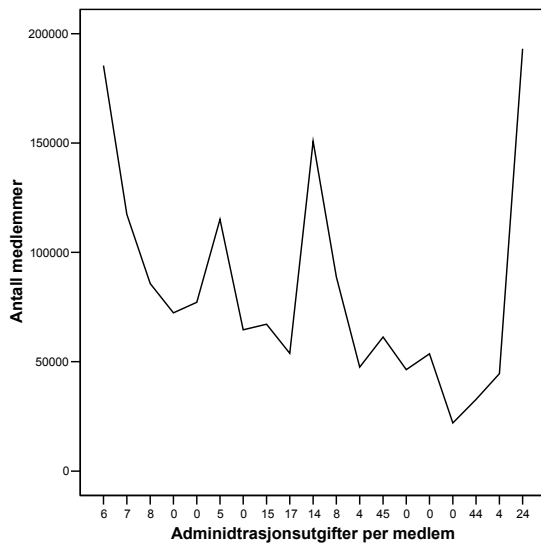


Figur 4.12 viser fordelingen av spillemidler per medlem etter størrelse. Også her viser det seg at de minste kretsene får mer spillemidler per medlem enn de største.

Figur 4.13: Personaleutgifter per medlem etter størrelse



Figur 4.14: Administrasjonsutgifter per medlem etter størrelse



Figur 4.13 og 4.14 viser henholdsvis personal- og administrasjonsutgifter per medlem etter størrelse. De to figurene følger omtrent det samme mønstret. *Akershus*, som er den neste største kretsen etter Oslo, bruker minst per medlem til personale og administrasjon, mens *Oslo* som er den største bruker mest per medlem til personale og administrasjon. Med unntak av Oslo, Buskerud

og Sør-Trøndelag viser det seg at jo større en krets er, desto mindre bruker den til personal og administrasjon per medlem. Dette bekrefter konklusjonen foran, nemlig at at kretsenes økonomi er kjennetegnet av stordriftsfordeler.

Sammenfatning

Hvis en fokuserer på inntekter og utgifter per medlem eller per klubb, ser en (figur 4.9 og 4.10) at det finns store ulikheter mellom kretser. Den "rikeste" kretsen (Oslo) disponerer nesten 300 kr. per medlem og nesten 100 000 kr. per klubb, mens de "fattigste" har mindre enn 40 kr. per medlem og 10 000 kr. per lag å rutte med. Hvis en tar bort Oslo som er også idrettsråd for Oslo kommune, disponerer fortsatt de rikeste kretser over 200. kr per medlem og over 500 00 kr. per lag. Fordelingen av inntekter fra idrettsorganisasjoner per medlem og per klubb viser også store ulikheter mellom kretser. De varierer mellom 10 og 100 kr. per medlem og mellom 1000 og 20 000 kr. per klubb.

Figur 4.11 viser de totale inntekter per medlem i forhold til kretsens medlemstall. Med noen få unntak, viser det seg at de "rikeste" kretsene også er de minste. Dette forholdet gjelder særlig for fordelingen av spillemidler (Figur 4.12) hvor den største kretsen får nesten 10 ganger mindre per medlem enn de minste.

Personalutgifter per medlem i forhold til størrelse (Figur 4.13) reduseres (med noen unntak) med størrelse. Det samme gjelder for administrative utgifter per medlem (Figur 4.14). Dette tyder på at kretsene har ulike kostnad strukturer som kan muligens gjenspeile ulike grad av effektivitet og tilstedeværelsen av stordriftseffekter.

4.3 Virkninger av NIFs overføringssystem

I 2001 iverksatte NIF et nytt system for overføring av spillemidler til særforbund og kretser. Tilskudd til kretsene inndeles også i grunntilskudd og aktivitetstilskudd⁵I rapporten *Idrett mellom statlig styring og selvbestemmelse* (Enjolras, 2004) ble det understreket at "det nye systemet gir i liten grad insentiver til å iverksette departementets overordnede politiske mål og innebærer ingen rapportering om oppnåelse av disse målene"

Tilskuddsystemet til kretsene gir i liten grad insentiver til å oppnå politiske oppsatte mål og i verste fall gir negative virkninger. Kretser som har høyere kostnader får forholdsvis mer enn de som har lavere. Analysen av kretsenes

5. I modellen bygges tildelingskriterier for både grunn- og aktivitetstilskudd på tre begrep hvor forskjellen mellom kretsene blir veldig markante. Dette er geografi, størrelse og marked.

effektivitet bekrefter denne oppfatningen. Overføring av spillemidler er ikke proporsjonalt med kretsenes størrelse. Fordelingen kan være begrunnet av solidaritet eller distriktpolitiske hensyn, men gir ikke noen insitamenter for effektivisering. I tillegg det finns sannsynligvis også stordriftseffekter som fører til at de minste kretsene er mindre effektive enn de større. Dette faktum peker mot mulige effektiviseringsgevinster som regionalisering kan gi.

4.4 Oppsummering

- Idrettskretsene har fått sin andel av inntekter fra spillemidler redusert i perioden 2001-2003. De reduserte inntektene ble kompensert av en økning av fylkeskommunale midler og av inntekter fra spilleautomater.
- Kretsenes økonomi er bestemt av andre forhold enn størrelse. Politiske og historiske faktorer ser ut til påvirke kretsenes økonomi. I tillegg legger systemet for overføring av spillemidler til grunn andre kriterier enn størrelse og effektivitet.
- Det finns en svak sammenheng mellom overførte spillemidler og størrelse på de idrettspolitiske målgruppene i kretsen.
- Det finns store ulikheter blant kretsene når det gjelder spillemidlene per medlem.
- Kretsenes finansieringsstruktur og systemet for overføring av spillemidler gir ikke noen insentiver til kretsene for å effektivisere driften og oppnå idrettspolitiske mål. Systemet for overføring av spillemidler følger hverken endringene i kretsene eller effektivitetsforbedringer. De fanger heller ikke opp dynamiske endringer i kretsene.

Det finns stordriftsfordeler som fører til at de minste kretsene er mindre effektive. Dette peker på mulige effektiviseringsgevinster som vil følge av en regionalisering av idretten.

NIF sentralt

Det norske idrettsfeltet er bygget på et hierarkisk system av relativt selvstendige enheter -idrettslag, idrettsråd, særforbund og idrettskretser - som er samlet under Norges Idrettsforbund og Olympiske Komité (NIF) som nasjonal paraply. NIF sentralt er det nasjonale leddet og består i tillegg til det valgte idrettsstyret, av en administrativ stab (sekretariat for idrettsstyret) ledet av generalsekretæren. Nedenfor brukes betegnelsen NIF sentralt om NIFs nasjonale organisasjonsledd, mens NIF betegner den frivillige organiserte idretten i sin helhet. Dette kapitlet tar for seg endringer i NIFs organisasjonsstruktur sentralt og dette leddets økonomi.

5.1 Utviklingstrekk

I 2003 ble det klart at NIF sentralt hadde økonomiske vanskeligheter. NIF hadde hatt en vanskelig økonomi i flere år før det nye styret tiltrådte i 2004. I 1997 hadde NIF et underskudd på 6,9 mill. kr. Resultatet for 1999 var et overskudd på 3 mill. kr. På dette tidspunkt stod NIF overfor en høyere husleiekostnad som følge av flyttingen til Ullevål Stadion og opprettelsen av Idrettens Hus. De økonomiske utfordringene som skulle vise seg å ligge i NIFs besluttede IT satsning var på dette tidspunkt ikke kommet til uttrykk. Det viste seg i etterkant at NIFs budsjett for 2000 inkluderte 20 mill. kr. i usikre inntekter. I 2001 ble det klart at IT ville ende opp med betydelig høyere kostnader enn budsjettet. Dette skyldtes at selskapet som hadde påtatt seg utviklingen av de nye IT systemene fikk store økonomiske problemer vinteren 2001. Det endelige regnskapet for 2001 ble gjort opp med et underskudd på 13.4 mill.

I tillegg til disse økonomiske vanskelighetene var perioden 2000-2003 kjennetegnet av flere økonomiske transaksjoner (salg av aksjer, salg av markedsrettigheter, momsrefusjon, refusjon av kostnader for OL i Salt Lake City og til sist behandlingen av garantiansvar under avtaler med NRK og Tennisforbundet) som ikke ble rapportert i regnskapet, og som skulle vise seg å ha at

Idrettspresidenten Kran og generalsekretær Ekeberg gikk av i 2004, og at et nytt styre ble valgt.

De prioriterte oppgavene for det nye valgte styret har vært å rydde opp i NIFs økonomi og å ta de nødvendige grepene for å gjøre NIFs organisasjon mer effektiv. Så langt har det nye styrets arbeid har dreid seg om i tre hovedtiltak. Det første var å nedsette et granskingsutvalgt som skulle "foreta en regnskapsmessig, økonomisk og juridisk gjennomgang av NIFs disposisjoner regnet fra januar 2001 og fremover." Det andre var å utnevne en ny generalsekretær med prioritert oppgave å omorganisere NIF sentralt og innføre de nødvendige tiltak for å få balanse i økonomien. Resultatet ble presentert i 2005 og førte til en endring i organisasjonsstrukturen og en nedbemanning av NIF sentralt med 28 personer.

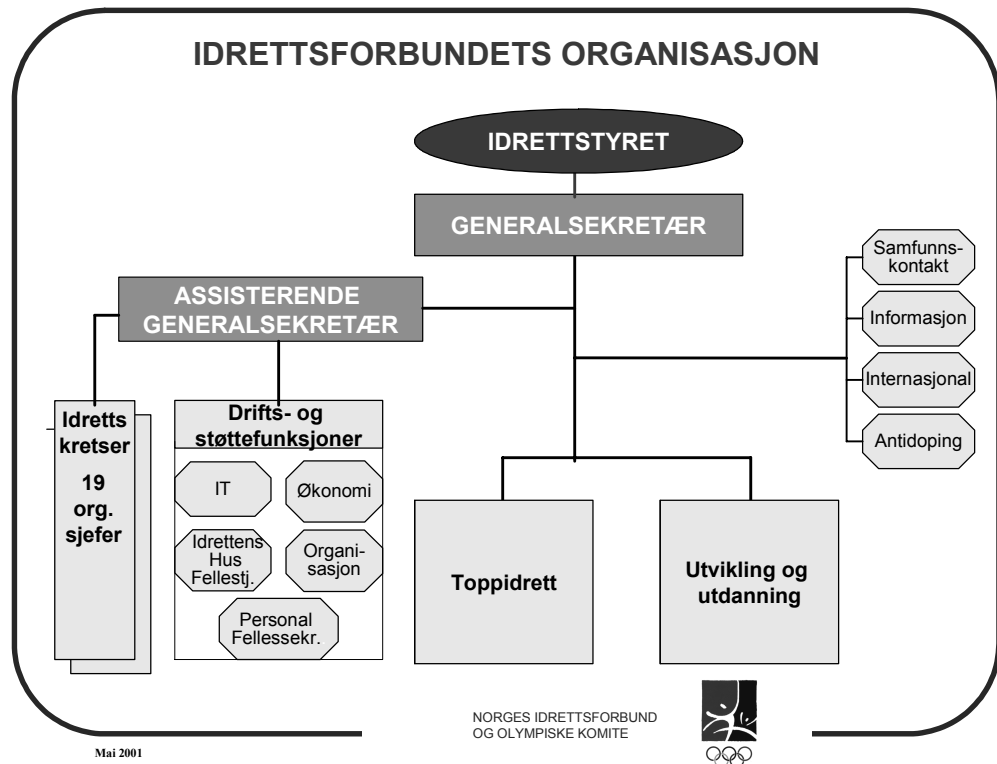
Den største endringen i organisasjonsstrukturen (se figur 5.2) var at avdelingen "Barn, Ungdom og Bredd" ble erstattet med avdeling "Idrett og Kompetanse". I praksis innebærer denne endringen at alle utdannings- og utviklingstiltak som tidligere ble iverksatt under avdelingen "Barn, Ungdom og Bredd" ble overført til særforbundene som skal ha ansvar for utdannings- og utviklingstiltak. Idrettens Studieforbund (ISF) skal bare bestå av en begrenset administrativ enhet.

Det tredje var å nedsette et *organisasjonsutvalg* som skulle vurdere organisasjonsstrukturen i norsk idrett. Utvalget har skissert tre mulige organisatoriske endringer. Den første går på organisasjonsdemokratiet og muligheten for idrettslagene til å bli direkte representert i Idrettstinget. Den andre tar sikte på *regionalisering* av idretten gjennom sammenslåing av idrettskretser i flere fylker og opprettelse av store regioner. Den tredje retter seg mot en effektivisering av særforbundenes drift gjennom sammenslåing av flere små særforbund innenfor flere idrettssærforbund dvs. særforbund sammensatt av flere idretter der hver idrett har separate årsmøter og eget valgt styre. Organisasjonsutvalgets forslag må bli vedtatt av Idrettstinget for å kunne bli iverksatt.

5.2 Endringer i organisasjonsstruktur

NIFs struktur gjenspeiler organisasjonens virksomhet og prioriteringer. I tillegg bidrar struktur til effektivitet. Organisasjonskartet nedenfor viser hvordan NIF sentralt er strukturert i enheter og oppgaver. Dette organisasjonskartet ble endret tre ganger mellom 2001 og 2005. I 2001 så organisasjonskartet slik ut:

Figur 5.1: Organisasjonskart for NIF sentralt 2001



(Kilde: NIF 2001)

NIF sentralt var i 2001 organisert rundt fem enheter; drift og støtteoppgaver, generalsekretariat, utdanning og utvikling, idrett og samfunn, samt toppidrett. Disse enhetene hadde følgende oppgaver:

Drift og støtteoppgaver

Under ledelse av assisterende generalsekretær var det i 2001 fem enheter: organisasjon, personal og fellessekretariat, økonomi, IT, og fellestjeneste. Organisasjonsavdelingen hadde et bredt spekter av oppgaver, blant annet ansvar for materiale til bruk i politisk påvirkning, planleggingsprosesser, oppfølging av idrettsråd og lokale aktivitetsmidler, spillemiddelsøknad og rapportering samt styring av FoU prosjekter. Avdelingen hadde også driftsansvar for tingoppnevnte komiteer samt for det arbeidet som gjøres i forbindelse med lovrevisjon. Personal og fellessekretariat utførte tjenester for flere avdelinger. Oppgavene innenfor personalområdet var knyttet til to hovedområder: retningslinjer og ivaretagelse av NIFs personalpolitikk samt arbeidet med omstil-

lingsprosessen. Økonomiavdelingen besto av regnskapsavdeling, lønnsavdeling og Idrettens regnskapskontor. Regnskapsavdelingen var ansvarlig for NIF eget regnskap, mens lønnsavdelingen var ansvarlig for utbetaling av lønn og godtgjørelse til NIF sentralt, idrettskretser og ca. 30 særforbund. Enheten IT og fellestjenester enhet hadde ansvar for IT og Idrettens Hus.

Generalsekretariat

Enheten besto av den overordnede ledelsen i norsk idrett med assisterende generalsekretær og sekretærtjeneste. Fire enheter var knyttet til generalsekretariatet:

- *Informasjonsavdelingen* med ansvar for intern og ekstern informasjon
- *Internasjonal avdeling* med ansvar for kontakt mot internasjonale idrettsorganisasjoner og samarbeidspartnere: IOC, EOC, ENGSO
- *Antidopingavdelingen* med ansvar for holdningsskapende arbeid og kontroll- og opplysningsvirksomhet
- *Avdeling for samfunnskontakt* var nyetablert i 2001 og hadde som oppgave å arbeide for å øke idrettens samfunnsansvar og rette tiltak mot grupper idretten tradisjonelt ikke når. Avdelingen skulle arbeide tett opp mot offentlige instanser.

Utdanning og utvikling

Denne seksjonen besto av Idrettens studieforbund (ISF) og en enhet for idrettsutvikling. ISF ble etablert i 1994 og er godkjent som ett av 22 studieforbund i Norge. ISFs formål er å være et samordnings- og tilretteleggingsorgan for utdannings- og opplæringsvirksomhet innen idrettsorganisasjonen. Utviklingsavdelingen hadde tre ansatte sentralt på Idrettens Hus på Ullevål, mens de øvrige var geografisk spredd i kretsapparatet. Her var samlet en del av de personellmessige ressursene som tidligere var i idrettskretsen og hadde ansvaret for fellesidrettslige aktiviteter. NIFs ansvar for anleggsutviklingen var knyttet til denne avdelingen i 2001.

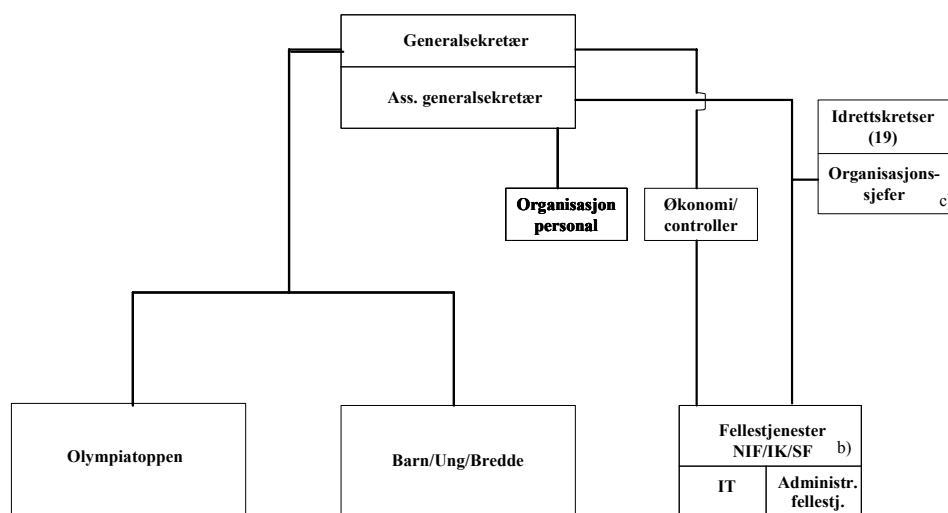
Toppidrett

Toppidrettssatsingen i NIF organiseres gjennom Olympiatoppen. Denne virksomheten finansieres av spillemidler i tillegg til sponsorbidrag.

Mellom 2001 og 2003 har NIF sentralt gått gjennom en omorganiseringsprosess. Hensikten har vært å forbedre organisasjons effektivitet ved å samle alle fellestjeneseter i en enhet og alle idrettspolitiske operasjonelle tiltak i en annen enhet. Organisasjonskartet ser etter dette slikt ut:

Figur 5.2: Organisasjonskart for NIF sentralt i 2003

NORGES IDRETTSFORBUND OG OLYMPISKE KOMITÉ – SENTRALADMINISTRASJON
Funksjoner og ansvarslinjer per september 2003



(Kilde: NIF 2003)

I forhold til 2001 – modellen har to elementer blitt endret, noe som gjenspeiler to typer omorganiseringer. Den ene er at alle fellestjenester er gruppert i én enhet og avskilt fra NIFs sentrale oppgaver. Administrative fellestjenester omfatter idrettens regnskapskontor, Idrettsbutikken samt trykkeri og kopisenter. Denne enheten fungerer selvstendig og yter tjenester til særforbundene og NIF sentralt. NIF sentralt er nå en kunde på lik linje med de andre brukerne. Den andre er at alle idrettspolitisk relaterte oppgaver er samlet innenfor avdelingen ”Barn, ung, bredde”. Idrettspolitisk arbeid og anleggsrelaterte spørsmål ble lagt direkte under generalsekretærens stab.

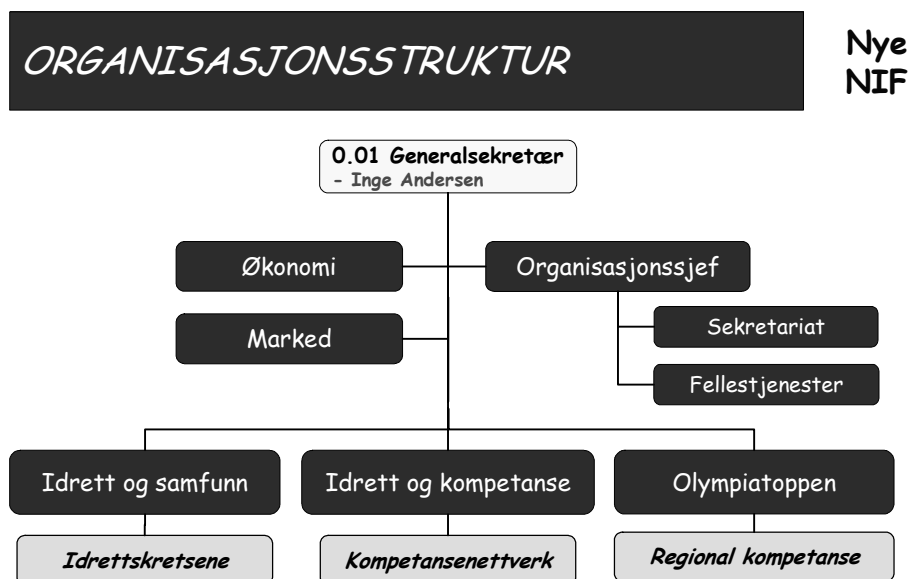
Idrettstinget vedtok i 2003 at NIFs antidopingarbeid skulle skilles ut som en uavhengig stiftelse. NIF og KKD opprettet derfor i juni 2003 stiftelsen *Antidoping Norge* (ADN). Bakgrunnen for opprettelsen var ønsket om å sikre uavhengighet i kontroll- og påtalevirksomhet. ADN blir tildelt spillemidler uavhengig av NIF-tildelingen.

Før 1993 hadde NIFs sentrale administrasjon en rekke spesialfunksjoner som idrettsjus og forlagskompetanse. Begge disse funksjonene ble lagt ned i 2003, samtidig som Idrettens Advokatkontor ANS og stiftelsen Akilles forlag ble etablert. Disse to instansene betjener særforbund og kretser som ordinære kunder og tilbyr tjenester som NIF tidligere tok ansvar for.

NIFs styringsrolle sentralt gjenspeiles i organisasjonsstrukturen. De fire hovedenhetene er spesialisert på områdene internasjonalt og politisk arbeid under generalsekretariatet, toppidretten under Olympiatoppen, operasjonelle idrettslige tiltak under avdeling "barn, ung, bredde" og fellesoppgaver under avdeling "fellestjenester". NIF sentralt samler både økonomiske og menneskelige ressurser på toppen av organisasjonen, og forholdet mellom NIF sentralt og de øvrige organisasjonsleddene er hierarkisk. Formelt sett har særforbund og idrettskretser, gjennom idrettstinget og idrettsstyret, kontroll over NIF sentralt. Men konsentrasjonen av ressurser på toppen av organisasjonen gir til NIF sentralt makt i forhold til de øvrige leddene, særlig de som er mest avhengige av spillemidler.

I slutten av 2004 ble NIFs sentrale administrasjon omorganisert som følge av et underskudd på 34 millioner kroner i 2003. Det nye organisasjonskartet ser ut slik:

Figur3: Organisasjonskart for NIF sentralt 2005



(Kilde: NIF 2005)

I forhold til organisasjonskartet fra 2003, skal den nye strukturen i større grad fokusere på NIFs *kjernevirksomhet*. Dette betyr for det første at alle aktiviteter som var offentlige finansiert utenom spillemidler vil bli avvirket, og for det andre at NIF sentralt vil redusere sin virksomhet når det gjelder utdanning og utvikling. Istedenfor å administrere og implementere utviklings- og utdanningstiltak, vil NIF sentralt i større grad delegerer slik virksomhet til særforbundene.

NIFs sentrale administrasjon skal etter omorganiseringen i størst mulig grad arbeide overordnet og strategisk. En konsekvens av det store underskuddet i 2003 var at et stort antall ansatte i NIF-linjen (28 ansatte) ble sagt opp. Det ble derfor mindre rom til operativ virksomhet i NIFs egen regi.

Et organisasjonsutvalg bestående av representanter fra særforbund, idrettskretser og NIF sentralt ble satt ned våren 2004 for å vurdere hele idrettsorganisasjonens struktur og arbeidsmåter. Dersom utvalgets konklusjoner medfører endringer i NIFs lov, må saken behandles i et ekstraordinært idrettsting eller ved det ordinære idrettstinget som er berammet til våren 2007.

Omorganiseringene mellom 2001 og 2005 har hatt fokus på tre områder:

- *Felles tjenester*, endringene tok på sikte å skille administrasjon av felles tjenester fra NIF sentralt sin egen administrasjon. Målet er på sikt at brukerne betaler den virkelige prisen for disse tjenestene som så langt er subsidiert av NIF sentralt.
- *Utvikling og utdanning*, endringen i 2005 viser til å overføre til særforbundene alle utviklings- og utdannings tiltak. På dette området beholder NIF sentralt en koordinering funksjon men mister sin operasjonelle funksjon. Hensikten er å unngå uklarhet mellom særforbund-linje og NIF-linje når det gjelder iverksettings oppgaver.
- *Sentralisering*, organisasjonskartet i 2005 tyder på en sentralisering av ansvaret til fordel til generalsekretæren. Den assisterende generalsekretær funksjonen forsvinner og er erstattet av en organisasjonssjef med ansvar for interne administrasjon. Alle avdelinger, og spesielt økonomi og marked, er plassert direkte under generalsekretærens ansvar. Dette kan tolkes som en reaksjon etter de økonomiske vanskeligheter NIF sentralt har gått gjennom i de siste årene og den ansvarsfraskrivelsen som har kjennetegnet denne perioden.

5.3 Endringer i økonomiske og menneskelige ressurser i NIFs sentrale administrasjon og effektivisering

I perioden fra 1998 til 2005 så bemanningen i NIF sentralt slik ut:

Tabell 5.1: Utvikling av antall årsverk i NIFs sentrale administrasjon 1998 – 2005

		2002		2005			
		Idrett/samfunn		4	Økonomi og marked	4	
		Idrettspolitik		1,5	Pers/fellessekr.	4	
		Idrettens Hus	10,5	Idrettens Hus	12,1	Fellesprosjekter	4
		IT	10,5	IT	17	IT	24
1998	Personal	2	Pers/fellessekr.	3,4	Regnskapkontor	8	
Organisasjon*)	13	Marked	2	Organisasjon	4	Servicetjenester	5
Breddeavdeling	12	Strat/idr. utvikl	9,2	Utvikling	5,2	Idrett og samfunn	8,5
Gen.sekretariat	4	Gen.sekr/org.	4,8	Gen.sekr	3	Idrett og kompetanse	6
Økonomi	7	Økonomi **)	11,5	Økonomi **)	14	Olympiatopp ***)	9
Informasjon	2	Informasjon	2	Informasjon	3,8		
Internasjonal	4	Internasjonal	2	Internasjonal	3		
Olympiatopp	8	Olympiatopp ***)	5,5	Olympiatopp ***)	9,5		
Antidop/etikk	4	Antidop/etikk	5	Antidop/etikk	4,6		
ISF	4	ISF	4	ISF	5,5		
Årsverk	58		70		90,6		72,5

*) Organisasjonsavdelingen (1998): 5 stillinger idrettens Hus, 5 stillinger IT, 3 ledelse, personal, sekretær.

***) Inkl. regnskapskontoret.

****) Toppidrettssenteret og innleide konsulenter er ikke med i oversikten.

Fra 1998 til 2002 økte antall ansatte fra 58 til 90. Hovedøkningen i antall ansatte har skjedd på områdene IT, økonomi og toppidrett (Olympiatoppen). Etter omorganisering i 2005 har bemanningen kommet til det nivået den var i 2000.

Spillemiddelfordelingen internt i NIF

81 prosent av ressursene til NIF sentralt kom fra spillemidler i 2002. I 2003 kom 73,2 prosent av ressursene til NIF sentralt fra spillemidler. Reduksjon i prosentandelen av inntekter fra spillemidler skyldes en økning av driftinntekter i 2003.

Tabell 5.2: NIFs resultatregnskap 2001 - 2003 i mill. kr

	31.12.2001	31.12.2002	31.12.2003
--	------------	------------	------------

Ramme fra KKD	153	182,6	191,5	248,9	260,3	299,5	333,1
Andel via NIF-linjen (NIF sentralt+kretser)	69,7	83	83,9	131,5	143,4	179,5	194,3
Via NIF i prosent av totalen	45,6	45,5	43,8	52,8	55,1	59,9	58,3
Andel via særforbund	83,2	99,6	107,6	117,4	116,8	120,0	138,8
SF i prosent av totalen	54,4	54,6	56,2	47,2	44,9	40,1	41,7

Tallene viser at den såkalte NIF-linjen har økt sin relative andel av spillemidler over tid. NIF sentralt har økt sine ressurser i de siste årene, mens idrettskretsene har fått sin andel av spillemidler redusert i absolutt verdi. Særforbundene har sett en økning i absolutt verdi av de overførte midlene. Økningen av NIF-linjens prosentandel har profitert NIF sentralt og ikke idrettskretsene. *Veksten i NIF sentralt (i antall stillinger) har dermed vært finansiert hovedsakelig av spillemidler.*

I den forrige rapporten (Enjolras, 2004) ble det påpekt (i) at en stor andel av ressurser ble brukt til drift og tjenesete oppgaver som er knyttet til drift av Idrettens Hus, og som hovedsakelig nytter til særforbundene, og (ii) at organisering av iverksettingsoppgaver (utvikling og utdanning) og ansvarsfordelingen mellom de forskjellige organisasjonsleddene var uklare og lite effektive.

I 2002 var det 51 ansatte i NIF sentralt knyttet til drift og tjeneste oppgaver. I 2005 er det fortsatt 45 ansatte knyttet til administrative oppgaver hvorav 37 gjennomfører oppgaver som i stor grad er knyttet til felles tjenester (IT med 24 ansatte, regnskap kontor med 8 ansatte, og servicetjenester med 5 ansatte).

IT budsjett utgjorde i 2004 43 millioner kr. og brukerne betalt omtrent halvparten av kostnadene. Fellestjenestene ble opprettet etter flyttingen til Ullevål stadion for å ivareta behov som NIF og leietakerne hadde. Etter en omorganisering i 2002 ble tjenestene skilt ut som en egen seksjon, som kalles Administrative fellestjenester. NIF er kunde på lik linje med de andre brukerne, men fellestjenestene er fortsatt subsidiert av NIF. Leiekontraktene bygger fortsatt på subsidiering av husleien, men felleskostnadene skal dekkes fullt ut i 2006.

Dette subsidieringssystemet av felles kostnader gir ikke noe insentiver til brukerne (særforbund) for å effektivisere. Gitt at en stor andel av kostnader til NIF sentralt er knyttet til administrative oppgaver hvorav felles tjenester utgjør den største andelen, vil det være hensiktsmessig at brukerne betale de reelle kostnadene.

Når det gjelder iverksettingsoppgaver har NIF i 2005 omorganisert dette området. Aktiviteter som var iverksatt innenfor barne- og ungdomsavdelingen ble organisert under avdelingen Idrett og kompetanse og antall ansatte ble redusert fra 11 til 6. Barne- og ungdomsavdelingen i NIF ble finansiert under post 1 (grunntilskudd) og ble tildelt en ny rolle som strategisk kompetanse- og forvaltningsenhet. Ifølge NIF skal "barne- og ungdomsavdelingen forvalte og

kvalitetssikre at aktivitetsmidlene som ligger i post 3, blir fordelt og brukt i henhold til idrettspolitiske mål og kriterier som er fastsatt av staten, Idrettstinget og Idrettsstyret.” I tillegg skal avdelingen ”legge til rette for erfaringsutveksling og kompetanseformidling på tvers av særidrettene innenfor deres barne- og ungdomssatsing”. Til grunn for denne endringen ligger et vedtak i Idrettsstyret som slår fast at NIF sentralt ikke skal ha noen direkte aktivitet rettet mot lagene.

5.4 Oppsummering

- Etter den økonomiske krisen som NIF sentralt har gått gjennom mellom 2001 og 2003 har antall ansatte kommet ned på det nivået som var i 2000.
- NIF sentralt har økt sin andel av spillemidler i de siste årene på bekostning av idrettskretsene. Veksten av NIF sentralt har vært finansiert av spillemidler.
- Forsatt mer enn tredjedel av utgiftene til NIF sentralt er knyttet til fellestjenester som er subsidiert av spillemidler. Brukerne betaler ikke de virkelige kostnadene, noe som ikke gir insentiver til effektivisering.

Systemet for overføring av spillemidler gir ikke noen insentiver til NIF sentralt for effektivisering fordi NIF sentralt kontrollerer fordelingen av disse midlene uten virkelig krav til rapportering verken til KKD eller til medlemmene.

Konklusjon

Analysen av NIFs økonomi og effektivitet viser at det finns store variasjoner i graden av effektivitet, både blant særforbund og kretser. Denne spredningen skyldes delvis ulikheter blant organisasjoner når det gjelder inntektskilder og idrettslige forhold og delvis politiske grunn som solidaritet mellom idrettsgrupper og distrikt politiske hensikter. Denne spredningen skyldes også dårlig styring og prioritering av ressurser. Denne økonomiske analysen viser også at det finns stordriftsfordeler. Dette betyr at de minste forbundene og kretsene drives mindre effektivt og at det finns effektiviseringsmuligheter ved å sammenlå de små forbundene og å regionalisere idretten.

Mangelen på effektivitet må sees i sammenheng med mangel på styring og systemet for overføring av spillemidler. I den forrige rapporten (Enjolras, 2004) ble fraværet av styrings- og rapporteringsverktøy påpekt. Verken kretsene eller særforbundene disponerer felles resultatindikatorer som vil muliggjøre sammenlikning av prestasjoner. De disponerer ikke heller regnskapssystemer som gjør det mulig å vite hvordan og til hvilke formål midlene blir brukt. Dermed disponerer ikke ledelsen i disse organisasjonene de styringsmidlene som er nødvendige for å fatte beslutninger og for å innføre effektiviseringstiltak. Like alvorlig er at verken NIF sentralt eller KKD er i stand til å styre bruk av spillemidler. Organisasjonsleddenes rapportering til NIF sentralt er lite resultat fokusert og fragmentert, mens NIF rapportering til KKD er for generelt og i alt for liten grad resultatorientert.

Som det ble vist i analysen gir NIFs overføringssystem til særforbund og kretser i veldig liten grad insitamenter for effektivisering av driften. Organisasjonsleddene i NIF for en fast økonomisk støtte uten virkelige forpliktelser og uten virkelige krav til rapportering verken til medlemmene eller til myndighetene. I en slik situasjon er det ikke overraskende at organisasjonene vokser og at effektiviteten svekkes.

Overføringssystemet hvor KKD overfører spillemidlene til NIF som har ansvar for fordeling til særforbund og kretser er også problematisk. Selv om NIF må oppfattes som en selvstendig og uavhengig organisasjon er det vanskelig å begrunne NIFs privilegier når det gjelder administrasjon og bruk av offentlige midler. Denne situasjon er uheldig siden NIF ikke disponerer ver-

ken styringsverktøy eller autoritet til å innfri denne oppgaven. *Spillemidler fordeles ikke etter suksesskriterier, men etter "politiske mål" dvs. etter medlemmenes interesser og maktposisjoner.* Styringsevnen til NIF sentralt begrenses av nødvendigheten av å bevare enighet rundt felles mål. Uten et minimum av konsensus mellom medlemmene vil NIF sentralt miste sin legitimitet som representativ enhet. Dette fører til at det er begrenset hvilke styringsvirkemidler sentralledet kan ta i bruk overfor sine medlemmer.

Litteratur

- Bennis, W.G., 1966, The concept of organizational health. In Bennis, W.G., (Ed), *Changing organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Bluedorn, A.C., 1980, Cutting the gordian knot: a critique of the effectiveness tradition in organization research. *Sociology and Social Research*, 64, 477-496.
- Cameron, K.S. & Whetten, D.A. (Eds), 1983, *Organizational effectiveness*. New York: Academic Press.
- Cameron, K.S., 1986, Effectiveness as a paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness. *Management Science*, 32:5, 539-553.
- Enjolras, Bernard. 2004. *Idrett mellom statlig styring og selvbestemmelse*. Rapport 2004:7. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Frisby, W., 1986, The organizational structure and effectiveness of voluntary organizations: The case of Canadian national sport governing bodies. *Journal of Park and Recreation Administration*, 4: 61-74.
- Koski, P., 1995, "Organizational effectiveness of Finish sport clubs". *Journal of Sport Management*, 9: 85-95.
- Miles, R.H., & Cameron, K.S., 1982, *Coffin nails and corporate strategies*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Nadler, D.A., & Tushman, M.L., 1980, A congruence model for organizational assessment. In Lawler, E.E., Nadler, D.A. & Cammann, C., (Eds), *Organizational assessment: perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life*. New York: John Wiley.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R., 1978, *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Price, J.L., 1972, The study of organizational effectiveness. *The Sociological Quarterly*, 13, 3-15.
- Salamon, L. M. (ed), 2002, *The Tools of Government*. New York: Oxford University Press

Seashore, S. & Yutman, E., 1967, A system resource approach to organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 32, 891-903.

St. meld. nr. 41 (1991-1992) Om idretten. Folkebevegelse og folkeforlystelse

St.meld. nr. 27 1996-1997 *Om statens forhold til frivillige organisasjoner*

St. meld. nr.14 (1999-2000) Idrettslivet i endring. Om statens forhold til idrett og fysisk aktivitet

Institutt for samfunnsforskning

Rapport 2005:8

<i>Forfatter/Author</i> Bernard Enjolras
<i>Tittel/Title</i> Idrettens økonomi og effektivitet
<i>Sammendrag</i> Hvert år kanaliserer Kirke- og kulturdepartementet (KKD) betydelige beløp til norsk idrett. En vesentlig del går via Norges Idrettsforbund (NIF), og hensikten er at NIF skal benytte midlene til å realisere offentlige idrettsformål. Denne rapporten gjennomgår økonomien til Norges Idrettsforbund, idrettskretser og særforbund med vekt på effektivitet. Særlig tre problemstillinger står i fokus: <i>Endringer i økonomi og virke.</i> Rapporten baserer seg på data fra to undersøkelser i 2001 og 2004. Den første hensikten med denne rapporten er å analysere endringene i NIFs organisasjonsledd fra 2001 til 2003 når det gjelder økonomi, virke og organisering. <i>Ulike organisasjonsledds effektivitet.</i> Rapporten undersøker effektiviseringstiltakene som har vært implementert i perioden 2001-2003, hvordan de har virket, og hvor effektive er de ulike organisasjonsleddene i NIF. <i>Virkinger av NIFs overføringssystem.</i> Midler fra KKD til NIF sentralt brukes til to formål. De finansierer virksomhet til NIF sentralt og resten blir overført til særforbund og idrettskretser etter et fordelingsystem. Rapporten drøfter i hvilken grad overføringssystemet gir insentiver til å innfri departementets overordnede politiske mål. Analysen av NIFs økonomi og effektivitet viser at det er store variasjoner i graden av effektivitet, både blant særforbund og kretser. Analysen viser også at det finnes stordriftsfordeler. Mangelen på effektivitet må sees i sammenheng med <i>mangel på styring</i> og systemet for overføring av spillemidler. Verken kretsene eller særforbundene disponerer felles resultatindikatorer som vil muliggjøre sammenlikning av prestasjoner. NIFs overføringssystem til særforbund og kretser gir i veldig liten grad <i>insitamenter for effektivisering</i> av driften.
<i>Emneord</i> Idrett, offentlig politikk, frivillig organisering, offentlig finansiering, spillemidler, evaluering, særforbund, idrettskretser, Norges Idrettsforbund
<i>Summary</i> Each year the Norwegian ministry for Church and Culture allocates to sport organizations a substantial amount of money. Most of these funds are channeled through the Norwegian Confederation of Sports and are aimed at implementing public policy's objectives. This report analyzes the economy of the Norwegian Confederation of Sports and of its national and regional federations with a special focus on efficiency. Three issues are central: <i>Changes relative to economy and activity.</i> The report is based on data from two surveys that cover the period 2001-2003 and casts light over the evolutions characterizing the Confederation's economy, activities and organization. <i>The compared efficiency of the different federations.</i> The report analyzes the initiatives implemented during the period 2001-2003 in order to improve efficiency and assesses their effect. <i>The effects of the transfer system.</i> Grants from the ministry to the Norwegian Confederation of Sports serves two goals: they finance the central organization and the rest is transferred to the national and local federations according to a repartition key. The report discusses to which extent this system gives incentives to realize the ministry's policy objectives. The analysis of the Confederation's economy and efficiency shows that the level of efficiency varies among federations. The analysis shows also that those organizations are characterized by economy of scale. The lack of efficiency has to be put in relation with the lack of steering and the system of repartition of public funds. The federations do not have common results indicators that would allow the comparison of their performance. The repartition system does not provide incentives in order to lead to an efficient use of resources.
<i>Index terms</i> Sport, public policy, voluntary organizations, public funding, evaluation, Norwegian Confederation of Sport, sport federation