

RAPPORT

2009:14

Trygve Gulbrandsen

I sentrum for kryssende forventninger

Norges Bedriftsidrettsforbund
– strategiske utfordringer og veivalg

Trygve Gulbrandsen

I sentrum for kryssende forventninger

Norges Bedriftsidrettsforbund – strategiske utfordringer og
veivalg

Institutt for samfunnsforskning

Oslo 2010

© ISF 2010
Rapport 2009: 14

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

ISBN: 978-82-7763-314-5 (trykt utgave)
ISBN: 978-82-7763-315-2 (elektronisk utgave)
ISSN: 0333-3671

Innhold

Forord	5
1. Innledning.....	7
2. Endringer i sivilsamfunnet – erfaringer fra norsk forskning	9
3. Beskrivelse av Norges Bedriftsidrettsforbund.....	11
Organisasjon og økonomi	12
Aktiviteter	14
4. Utfordringer	17
5. Sentrale aktører i NBFs omgivelser.....	27
Ledelsen i Norges Idrettsforbund	27
Departementene	30
Partene i arbeidslivet.....	32
Personalledere i offentlige og private virksomheter	34
Konkurrenter i det private markedet for idretts- og treningstjenester.....	36
6. Et samlet bilde av Norges Bedriftsidrettsforbunds situasjon.....	41
7. Veien videre – noen strategiske råd.....	47
Litteratur	53
Sammendrag/Abstract.....	55

Forord

Denne rapporten er skrevet på oppdrag for Norges Bedriftsidrettsforbund (NBF). NBF ønsket å få en samlet beskrivelse av de utfordringer forbundet står overfor og en diskusjon av sentrale strategiske veivalg. Under arbeidet med denne rapporten har jeg hatt stor nytte av hjelp og kommentarer fra avdelingssjef Siri Meland og generalsekretær Atle Hunstad i Norges Bedriftsidrettsforbund. Rapporten er likevel skrevet uavhengig av de oppfatninger de har gjort til kjenne. Ved Institutt for samfunnsforskning ble det opprettet en egen referansegruppe for dette prosjektet bestående av Bernard Enjolras, Kari Steen-Johnsen og Ragnhild Holmen Waldahl. De ga meg verdifulle råd i oppstarten og gjennomføringen av prosjektet.

Oslo, januar 2010

Trygve Gulbrandsen

Innledning

Et sentralt tema i organisasjonssosiologien er i hvilken grad og hvordan organisasjoner påvirkes av sine omgivelser. I forskningen om private bedrifter følges dette temaet opp for eksempel i form av studier av omstillinger. Det undersøkes hvordan bedriftene legger om sin strategi, utvikler nye produkter, tar i bruk nye produksjonsmetoder eller går inn i nye markeder for å tilpasse seg endringer i teknologi eller kundenes etterspørsel. I denne forskningen studeres også hvordan ledelsen i bedriftene til enhver tid påvirkes av de rådende oppfatningene av hvordan bedrifter skal organiseres og ledes.

I et samfunn som det norske er frivillige organisasjoner en viktig del av organisasjonslandskapet. Som private bedrifter og offentlige etater er også frivillige organisasjoner nært knyttet til og blir påvirket av endringer i sine omgivelser. Hvordan tilpasser frivillige organisasjoner seg slike endringer? Hvordan omstiller de sin strategi, sin organisasjon og i hvilken grad legger de om sine aktiviteter for å tilpasse seg endringene i omgivelsene?

I denne rapporten skal jeg ta for meg én frivillig organisasjon – Norges Bedriftsidrettsforbund (NBF). I løpet av de siste årene har det funnet sted en rekke endringer i omgivelsene til Norges Bedriftsidrettsforbund som har hatt konsekvenser for forbundets virksomhet. Disse endringene har stilt NBF overfor nye utfordringer og gjort det nødvendig for forbundet å tenke gjennom hvilke strategiske veivalg organisasjonen står overfor. I denne rapporten skal jeg beskrive en del av disse utfordringene og beskrive hvordan forbundet både sentralt og lokalt har forsøkt å møte dem. Jeg skal også diskutere hvilke muligheter og begrensninger forbundet har til å omstille seg til en ny virkelighet.

Enkelte av de utfordringene som Norges Bedriftsidrettsforbund står overfor deler forbundet med mange andre frivillige organisasjoner. For å plassere diskusjonen av forbundet inn i en større sammenheng skal jeg derfor i del 2 gi en kort presentasjon av noen av hovedfunnene i det siste tiårets forskning om sivilsamfunn og frivillige organisasjoner. I del 3 gir jeg en beskrivelse av forbundets organisasjon, økonomi og aktiviteter. I del 4 diskuterer jeg en del av de utfordringene NBF står overfor slik de oppleves av den administrative ledelsen i forbundet og et utvalg av tillitsvalgte kretsledere. Her gir jeg også et

inntrykk av hva de ulike ledd gjør eller ønsker å gjøre for å møte disse utfordringene.

Flere av utfordringene har sitt utspring i hvordan sentrale aktører i forbundets omgivelser opptrer. I del 5 beskriver jeg derfor noen av de viktigste aktørene i omgivelsene til Norges Bedriftsidrettsforbund, presenterer hvilke holdninger de har og hvilken «politikk» de fører. Jeg diskuterer også hvilke muligheter og begrensninger de representerer for forbundet. I del 6 forsøker jeg å trekke trådene sammen og gi et samlet bilde av forbundets situasjon. Det gjør jeg ved å vise hvordan NBF trekkes eller slites mellom ulike og til dels motstridende forventninger som både finnes innad i organisasjonen og som forbundet møter i sine omgivelser. I del 7 forsøker jeg å komme med noen anbefalinger om strategiske veivalg.

Innholdet i rapporten bygger på opplysninger hentet inn for det første gjennom samtaler med ledelsen på forbundskontoret og fra intervjuer med de tilknyttede lederne i seks av kretsene og daglig leder i en av kretsene. Jeg har dessuten intervjuet (i) president og generalsekretær i Norges Idrettsforbund og generalsekretær i Oslo idrettskrets, (ii) LOs og NHOs representanter i styret for Norges Bedriftsidrettsforbund, (iii) avdelingsdirektører og seniorrådgivere i Idrettsavdelingen i Kirke- og kulturdepartementet, Folkehelse- og Eieravdelingen i Helse- og omsorgsdepartementet og Arbeidsmiljø- og sikkerhetsavdelingen i Arbeids- og inkluderingsdepartementet, (iv) ledere i de private trenings- og helseforetakene SATS og Synergi Helse, og (v) personalsjefene i to virksomheter som har prosjekter i tilknytning til Aktiv bedrift. For det andre har jeg hatt nytte av en rekke dokumenter som er utarbeidet av forbundskontoret i Norges Bedriftsidrettsforbund. Dette omfatter for eksempel strategidokumenter, dokumenter utarbeidet som diskusjonsgrunnlag for interne leder-samlinger, søknad om tippemidler, foredrag, resultater fra en medlemsundersøkelse, osv.

Endringer i sivilsamfunnet – erfaringer fra norsk forskning

Det er godt dokumentert at den frivillige innsatsen pr. innbygger i Norge er blant den høyeste i Europa (Sivesind og Selle 2009). Men det finner samtidig sted vesentlige endringer i sivilsamfunnet i Norge som bidrar til å svekke en del av organisasjonene (Lorentzen 2004; Sivesind 2007)). Verdibaserte frivillige organisasjoner, som avholdsbevegelsen, religiøse organisasjoner og organisasjoner innenfor arbeiderbevegelsen, mister oppslutning, mens fritidsorganisasjoner øker sitt medlemstall. Det siste gjelder for eksempel særlig de organisasjonene innenfor idretten som henvender seg til barn og unge.

I de fleste frivillige organisasjonene synker antallet aktive medlemmer. Høyest aktivitet finner en fremdeles i de religiøse organisasjonene (selv om de mister oppslutning) og minst i de politiske partiene. Medlemmene synes å være mindre trofaste enn tidligere og oppviser en sviktende pliktfølelse overfor organisasjonene. Det siste kommer blant annet til uttrykk ved at det i mange frivillige organisasjoner har blitt vanskeligere å rekruttere medlemmer til tillitsverv. Blant medlemmene er det også en synkende interesse for og vekt på medlemsdemokratiet i organisasjonene. Som et nytt trekk i bildet opplever mange organisasjoner at folk foretrekker å gi en avgrenset frivillig innsats framfor å forplikte seg til å bli medlemmer. De kan godt gi en hjelpende hånd i en bestemt aksjon, men de foretrekker å stå utenfor organisasjonene. En tilsvarende observasjon er at mange mennesker deltar hvert år i ad hoc aksjoner for eksempel for å bevare den lokale skolen eller sykehuset, for å unngå utbygging av bestemte nye veier, osv. Men deltakelsen i slike aksjoner fører ikke til noe mer varig engasjement i en frivillig organisasjon.

Forskerne tolker disse ulike endringene som tegn på at selve medlemsrollen har forandret seg. Før var medlemmer i de frivillige organisasjonene entusiastiske ildsjeler som var motivert av et uegennyttig og verdibasert engasjement. I dag ser en alt oftere at folk ser på medlemskap i frivillige organisasjoner som en kanal for å realisere sine egne ønsker og interesser.

Hvorfor er det slik? Innenfor forskningen har det vært en omfattende diskusjon om denne utviklingen. Flere ulike mulige forklaringer har vært fore-

slått. Jeg skal i denne rapporten ikke gå mye inn på denne debatten. Jeg skal nøye meg å nevne et par forklaringer som har fått en del oppmerksomhet.

Én forklaring som har mye oppslutning er at det i samfunnet generelt har skjedd en forvitring av kollektive verdier samtidig som en økt grad av individualisme vokser fram. Det hevdes at mange borgere tidligere var opptatt av å bidra til å fremme overordnede verdier, som religiøse eller politisk/ideologiske verdier, gjennom å delta i frivillige organisasjoner. Siden de hadde et overordnet perspektiv på sin deltakelse, var de villige til å tilfredsstille organisasjonenes forventninger om gi gratis, frivillig innsats. I dag sies borgerne å være langt mer opptatt av sine egne private liv. De er primært opptatt av å realisere det gode liv for seg selv og sin familie.

Dette faller sammen med en utvikling hvor medlemmene i samfunnet i økende grad bruker forbruk som en måte å uttrykke seg på og for å skape det gode liv. Når borgerne således både blir mer individualistiske og mer opptatt av forbruk, tvinges de frivillige organisasjonene til å appellere om deres gunst på nye måter. For eksempel har flere av dem begynt å tilby sine medlemmer ulike former for økonomiske medlemsfordeler. Men dermed fanges de frivillige organisasjonene inn av markedets logikk. Jakten på nye medlemmer med økonomiske virkemidler kan føre til at de mister sin «sjel», dvs. mister av syne de opprinnelige verdiene og målene som organisasjonen bygger på. Dermed kan de miste oppslutning hos de borgerne som er særlig opptatt av disse verdiene.

Uansett hvilke forklaringer som er de «riktige», har de beskrevne endringene visse tydelige konsekvenser for de frivillige organisasjonene. Én slik konsekvens er at mange organisasjoner i økende grad blir avhengige av ansatte medarbeidere for å kunne ta seg av oppgaver som frivillige tidligere utførte. Eller de oppretter egne stillinger for å koordinere innsatsen til de frivillige medlemmene. Ved slike ansettelser legges det gjerne vekt på kompetanse. Det betyr at administrasjonen i de frivillige organisasjonene i økende grad profesjonaliseres. En annen konsekvens er at medlemmenes synkende interesse for de demokratiske prosessene i organisasjonene fører til at flere av beslutningene samles på de ansatte medarbeidernes hender og i tillegg sentraliseres til de øverste leddene i organisasjonen.

Beskrivelse av Norges Bedriftsidrettsforbund

Norges Bedriftsidrettsforbund (NBF) er tilknyttet Norges Idrettsforbund og Olympiske komité som et særforbund på lik linje med for eksempel Norges Fotballforbund. NBF er et av de største særforbundene i Norges Idrettsforbund. Det atskiller seg imidlertid fra de fleste av de andre særforbundene ved at NBF har voksne i arbeidslivet som målgruppe og ved at forbundet tar opp lag i de enkelte bedriftene som medlemmer og ikke enkeltpersoner. Også vennelag og andre typer foreninger kan bli medlemmer og delta i NBFs aktiviteter. Det er usikkert om dette er i tråd med lovverket til Norges Idrettsforbund. I følge NBFs egen web side har organisasjonen 4450 bedriftsidrettslag som medlemmer og rundt 300 000 individuelle medlemmer (avhengig av hvordan dette måles).

Norges Bedriftsidrettsforbund har sine røtter i Arbeidernes Idrettsforbund (AIF) som ble stiftet i 1924. AIF ble opprettet som en motvekt og et alternativ til Norges Landsforbund for idrett. Datidens arbeiderbevegelse hevdet at Landsforbundet blant annet ble brukt til å rekruttere streikebrytere og medlemmer til den høyreorienterte organisasjonen Samfundshjelpen. Formålet med AIF var å utvikle masseidretten. Det ble bevisst arbeidet for å utvikle en form for idrett som skulle stå i motsetning til det som ble betegnet som en borgerlig konkurransementalitet og elitedyrking. En viktig side av AIFs virksomhet var å organisere de mange arbeidsløse ungdommene og gi dem noe konstruktiv å holde på med. Det første skikkelige bedriftsidrettsstevnet ble organisert i regi av AIF allerede i 1929 med 500 deltakere. Utover på 1930-tallet ble det arrangert stadig flere idrettsstevner for arbeidstakere.

På slutten av 1930-tallet ønsket ledende kretser i begge de to idrettsforbundene at det skulle komme til samling. I september 1940 ble Norges Idrettsforbund opprettet, men på grunn av krigen kom det ikke i gang før 1946.

Bedriftsidretten fikk en naturlig plass også innenfor Norges Idrettsforbund. I 1957 fikk bedriftsidretten status som eget særforbund innenfor Norges Idrettsforbund.

Organisasjon og økonomi

Høyeste myndighet i NBF er Forbundsstinget som avholdes hvert 3. år. På Forbundsstinget velges Forbundsstyret som leder organisasjonen i tingperioden. Styret består av 11 personer inklusive ansattes representanter og to som er oppnevnt av henholdsvis LO og NHO.

NBF har en egen forbundsadministrasjon, som står for den daglige driften av forbundet. Administrasjonen blir ledet av en generalsekretær som disponerer 10 ansatte. Administrasjonen er lokalisert til Idrettens hus på Ullevål stadion sammen med de andre delene av Norges idrettsforbund. Forbundet har på landsbasis 50 ansatte.

NBF er organisert på regionalt og lokalt nivå gjennom bedriftsidrettskretser (16), som igjen har styre valgt på kretsting. Kretsene organiserer den lokale bedriftsidrettens aktivitetstilbud.

Nye bedriftslag etableres etter søknad til den lokale bedriftsidrettskretsen. Kretsen gir innstilling om opptak til idrettskretsen som foretar opptaket. Det stilles imidlertid krav om at bedriftene må ha minst 10 ansatte for å kunne søke om opptak for bedriftsidrettslag. Dette kravet er ikke hjemlet i lovverket til Norges Bedriftsidrettsforbund, men er spesifisert i en retningslinje som er utarbeidet av Norges Idrettsforbund sentralt og sendt til kretsene.

Forbundets viktigste inntektskilde er medlemskontingenten fra bedriftsidrettslagene og startavgifter. De midlene som kommer inn på denne måten går primært til å finansiere driften av kretsene. For forbundet sentralt er den viktigste inntektskilden en årlig overføring fra Norges Idrettsforbund sentralt over det som heter post 2 i NIFs budsjetter. I 2008 omfattet denne overføringen 6,1 millioner kroner. Disse midlene er ment å brukes til drift av forbundet. I de siste årene har også bevilgninger fra departementene til såkalte folkehelseprosjekter vært en viktig inntektskilde. Dette er prosjekter hvor NBF organiserer idrettsaktiviteter som har som formål å mobilisere arbeidstakere som vanligvis er fysisk passive. Fra myndighetenes side ses slike aktiviteter som viktige virkemidler for å forbygge helseskader i befolkningen. I 2008 fikk NBF i alt 5,9 millioner til slike prosjekter. Den største delen av dette beløpet var en bevilgning direkte fra Helse- og omsorgsdepartementet til organiseringen av prosjektet Aktive sykehus på 3 millioner kroner. I tillegg fikk NBF en 1 mill. kroner fra Norges Idrettsforbund, 1 million kroner direkte fra Helse- og omsorgsdepartementet til aksjonen «Sykle til jobben», og 800 000 kroner fra Næringslivets hovedorganisasjonen til prosjektet «Aktiv bedrift». Forbundet får hvert år også et lite tilskudd fra LO. I 2008 var dette på 70 000 kroner.

For forbundskontoret er nok en finansieringskilde andeler av medlemskontingentene som de enkelte bedriftsidrettslagene betaler. I 2008 fikk forbundskontoret overført 1,3 millioner kroner i kontingent fra kretsene.

Norges Bedriftsidrettsforbund har etter årtusenskiftet hatt en utvikling i tilgangen på inntekter som er dårligere sammenlignet med de andre særforbun-

dene og idretten generelt. I 2002 var samlet tilskudd fra NIF 8,5 millioner kroner. Bare fire år senere, i 2006, var samlet tilskudd redusert til om lag 5,9 millioner kroner. I samme periode har flere av de andre særforbundene hatt en sterk vekst i tilskuddet fra NIF sentralt. Forbundskontoret i NBF har beregnet at forbundet har hatt et tap på over 80 prosent i overføringer fra NIF sammenlignet med et gjennomsnittlig særforbund. Det er ulike grunner til denne utviklingen:

Tidligere fikk Norges Bedriftsidrettsforbund en skjønsmessig tildeling av midler fra Norges Idrettsforbund. På idrettstinget i 2003 ble det vedtatt at alle særforbund skulle behandles likt, noe NBF var enig i. Etter dette ble det lagt opp til at NBF heretter skulle få tilskudd etter antallet medlemmer (bedriftsidrettslag) og antallet aktive i disse lagene. Men samtidig satte Norges Idrettsforbund et tak for hvor mange idrettslag NBF kunne få tilskudd for. Dette taket ble satt til 1000 lag, et antall som er betydelig lavere enn det antallet bedriftsidrettslag som er medlemmer i NBF, 4450 lag. Videre endret NIF fordelingsnøkkelen slik at hver voksen person som var aktiv i regi av Norges Bedriftsidrettsforbund bare skulle gi en poengmessig uttelling lik 1/10 av barn og unge. For det tredje ble midler til kompetanse- og aktivitetsutvikling flyttet fra post 2 til post 3 på Norges Idrettsforbund budsjett, og tildeling av midler etter søknad over post 3 ble forbeholdt barne- og ungdomsidrett. Denne prioriteringen av barn og unge var riktignok i tråd med vedtak i Stortinget. Men den har ført til at Norges Bedriftsidrettsforbund har blitt avskåret fra søke midler til for eksempel kurs for tillitsvalgte, til klubb utvikling, og til prosjekter for å utvikle nye aktiviteter.

Kretsene får, som sagt foran, inntekter gjennom medlemskontingenten fra bedriftene. I tillegg overfører forbundet sentralt midler til kretsene. I 2008 omfattet det 700 000 kroner i lønnstilskudd, 450 000 kroner i tilskudd til OU-formål og 1 million kroner til «møteplasser».

For å illustrere de enkelte kretsenes økonomi nærmere kan en ta Oslo bedriftsidrettskrets som eksempel. OBIK organiserer like i underkant av 700 bedriftsidrettslag og representerer 24 ulike aktiviteter. Av disse er fotball den største grenen og i løpet av sommersesongen gjennomføres 2100 fotballkamper. Inntektene for kretsen kommer fra medlemskontingenter (2,1 mill. kroner) og startavgifter (6,3 millioner kroner). Kretsen har ingen sponsorinntekter, og overføringer fra NBF/NIF beløper seg til totalt kr. 4000 pr. måned i lønnskompensasjon.

Bedriftsidrettslagenes økonomi bygger dels på økonomiske overføringer fra bedriftene og dels på de individuelle medlemmenes bidrag. I en medlemsundersøkelse som forbundet har gjennomført, oppgir 34 prosent av lagene at de har inntekter i form av individuell medlemsavgift og startavgifter. 20 prosent av lagene rapporterer at de bruker dugnadsinnsats aktivt for å skaffe til veie ressurser for driften av laget.

Aktiviteter

Norges Bedriftsidrettsforbund organiserer over 50 aktiviteter fordelt på 40 forskjellige idretter. De enkelte kretsene organiserer for eksempel egne serier i fotball og håndball. Og de har en rekke arrangementer for individuelle utøvere innenfor orientering, friidrett, sykkel, langrenn og skøyter. Kretsene tilbyr også arrangementer innfor «mindre» idretter som skyting, rinkbandy, gokart og dart. I 2009 var 150 000 personer aktive innenfor de ulike idrettsgrenene og aktivitetene. Dette tallet bygger på rapporter fra de enkelte lagene. Kretsene har også gjennomført flere mosjons- og trimarrangementer som er åpne for andre enn medlemmene. Dette betegnes ofte som lavterskel aktiviteter fordi det ikke stilles spesielt store fysiske krav for å delta, og fordi det er lett å melde seg på. Disse lavterskeltilbudene har som formål å aktivisere personer som vanligvis ikke er spesielt fysisk aktive.

På web siden til NBF oppgis det at bedriftsidrettslagene i alt har 305 000 individuelle medlemmer. Dette tallet er basert på egenrapportering fra lagene selv. Problemet er at kretsene behandler disse rapportene noe forskjellig. Noen av kretsene setter opp alle de ansatte i medlemsbedriftene som individuelle medlemmer. Andre kretser oppgir kun det antallet som lagene selv rapporterer som faktiske medlemmer i bedriftsidrettslaget, dvs. ansatte som selv har meldt seg inn i laget. Disse forskjellene i rapportering er en kilde til misnøye fra andre deler av idrettsbevegelsen. Kritikere hevder at praksisen hos enkelte kretser med å gi opp alle de ansatte i medlemsbedriftene som individuelle medlemmer fører til at Norges Bedriftsidrettsforbund «blåser» opp det faktiske medlemstallet sammenlignet med andre forbund. Det er imidlertid antallet aktive som danner grunnlag for tildeling av tippemidler fra Norges Idrettsforbund.

Norges Bedriftsidrettsforbund har i det siste tiåret utviklet nye former for aktivitet for å nå fysisk passive i arbeidslivet. Disse aktivitetene omfatter prosjekter som «Aktiv bedrift» og «Aktive sykehus». I tillegg har forbundet videreutviklet kampanjen «Sykle til jobben» som første gang ble arrangert for 36 år siden. Disse aktivitetene ble utviklet/videreutviklet av forbundskontoret for å styrke rekrutteringen av nye medlemmer og for å skaffe nye inntektskilder for forbundet. Formålet med disse tiltakene har således vært å møte noen av de utfordringene forbundet sto og står overfor, se mer om dette nedenfor. Disse aktivitetene har lav terskel for deltakelse. De er ofte organisert som kampanjer hvor medarbeiderne i bedriftene oppfordres til å gjennomføre enkle former for fysisk aktivitet og deretter registrere sin innsats på en webside som er opprettet spesielt for anledningen. Deltakerne tilbys gjerne å måle eller teste sin form ved starten av kampanjen, for eksempel gjennom pulsmålinger. De fysiske aktivitetene kan være gange, sykling eller jogging. Disse aktivitetene kan utføres individuelt eller gjøres i fellesskap med andre ansatte. Den web baserte registreringen av de fysiske aktivitetene gir den enkelte grunnlag

for å følge sin egen og andres framgang. Dette kan i seg selv virke motiverende på innsatsen. Dessuten gis det mulighet for å kunne lage konkurranser mellom avdelinger i samme bedrift eller bedrifter innenfor samme konsern om arbeidsstokkens samlede innsats. Dette kollektive konkurranseelementet har i seg selv vist seg å stimulere til litt ekstra innsats.

Norges Bedriftsidrettsforbund bidrar med å opprette en egnet webside for kampanjene, med å tilby måling av kondisjon og form hos deltakerne før de setter i gang og med å hjelpe bedriftene med å organisere kampanjene. Formålet med disse prosjektene er at de skal utvikles til å bli mer permanente aktiviteter som bedriftene selv helt tar ansvar for.

NBF har gjennom de siste 3 årene satt i gang «Aktiv bedrift» prosjekter/kampanjer i over 20 bedrifter med ca. 10 000 ansatte. I samarbeid med helse- og omsorgsdepartementet har NBF satt i gang prosjekter knyttet til «Aktive sykehus» ved fem helseforetak med totalt 12 000 ansatte. I alt er 2,5 årsverk innenfor forbundet satt av til å følge opp «Aktiv bedrift» og 3,5 årsverk til prosjektene knyttet til «Aktive sykehus». To av årsverkene utføres ved forbundskontoret. Resten er splittet opp i halve stillinger som er lagt til ulike kretskontorer eller til sykehus som deltar i «Aktive sykehus». De personene som bekler disse stillingene ved kretskontorene er imidlertid ansatt av/i den sentrale forbundsadministrasjonen. Etter vedtak i forbundsstyret administreres disse prosjektene fra forbundskontoret.

Utfordringer

Både de tillitsvalgte og ledelsen på forbundskontoret ser at forbundet står overfor flere ulike utfordringer. En utvikling som bekymrer begge parter er *synkende medlemstall* i forbundet. Som det ble vist ovenfor, er dette et problem som også mange andre frivillige organisasjoner står overfor. Forbunds-kontoret har på landsbasis registrert en nedgang i antallet medlemsbedrifter på 6,5 prosent. Flere av kretsene har også opplevd nedgang i aktivitet, dvs. at færre deltar på de idrettsarrangementene og aktivitetene som tilbys. Det varierer mellom kretsene i hvilken grad de har erfart en slik negativ utvikling i medlemstallet og i deltakelse i aktiviteter. Mens for eksempel Hordaland og Oslo har opplevd en nedgang i antallet lag, har Rogaland tvert om klart å opprettholde medlemstallet.

Det kan være flere grunner til nedgangen i medlemmer og aktivitet. Som antydnet kan det ha sammenheng med større endringer i samfunnet som berører mange av de frivillige organisasjonene samtidig. Uavhengig av dette observerer imidlertid forbundet at det innad i mange bedriftsidrettslag i for liten grad rekrutteres nye individuelle medlemmer. Forbunds-kontorets erfaring er at de eksisterende bedriftsidrettslagene i liten grad klarer å sette i gang nye tiltak og rekruttere nye individuelle medlemmer innad i bedriftene. De personene som er aktive i de lokale bedriftsidrettslagene er som regel først og fremst opptatt av sin egen idrett og deltakelse, for eksempel bedriftsfotball. De føler ikke ansvar for å rekruttere nye medlemmer. Når disse personene selv trekker seg tilbake fra aktiv deltakelse, faller lett bedriftsidrettslagene sammen. Forbundet ønsker imidlertid at bedriftsidretten ikke bare skal være til for én idrettsgren. Utfordringen blir da hvem som skal ta seg av en bredere satsing på bedriftsidrett. Etter forbundets mening er det usikkert om de eksisterende bedriftsidrettslagene er i stand til å ta på seg ansvaret for dette.

Da faller et større ansvar på de tillitsvalgte og ansatte i NBF. Men de tillitsvalgte rapporterer at det er krevende både å bidra til å holde oppe aktiviteten i eksisterende bedriftsidrettslag og rekruttere nye. Flere peker på at rekrutteringsarbeid tar mye tid og ressurser. En viktig form for rekrutteringsarbeid er å ta direkte kontakt med bedriftene, - gjennom bedriftsbesøk, telefoner, osv. Men det er ikke alltid lett å sette av tilstrekkelig tid til kontaktarbeid når de

ansatte på kretskontorene samtidig har en rekke andre oppgaver å ivareta. Det sier seg selv at det ikke er mulig å rekke over mange bedrifter. Flere av kretsene har ikke desto mindre ambisjoner om at medarbeiderne på kretskontorene skal trappe opp kontaktarbeidet. Enkelte kretser har prøvd seg med eller har ambisjoner om å arrangere frokostseminarer hvor de kan invitere representanter for bedriftene og tillitsvalgte og presentere hvilke tilbud NBF har. Forbundskontoret har her forsøkt å hjelpe kretsene ved å utarbeide en «dreiebok» for hvordan frokostseminarer kan organiseres. Fordelen med slike seminarer er at en kan samle flere bedrifter samtidig og spare tid på direkte kontaktarbeid.

Når kretsene henvender seg til bedriftene for å presentere NBFs tilbud, kontakter de vanligvis personal- og HMS-avdelingene i bedriftene. Enkelte tillitsvalgte kunne like gjerne tenke seg å kontakte arbeidsmiljøutvalgene i bedriftene. På den måten kunne de i større grad mobilisere de ansatte til å ta initiativ til å opprette et bedriftsidrettslag.

De tillitsvalgte innser også at tilgang på nye medlemmer er avhengig av at kretsene klarer å tilby nye aktiviteter. De tillitsvalgte pekte for eksempel på betydningen av å utvikle det som betegnes som «lavterskeltilbud». Dette er idrettsaktiviteter som ikke krever spesielt god form og som er forholdsvis lette å ta del i. Stavgang, turmarsjer, og helgeturer i marka kombinert med foredrag er eksempler på slike lavterskeltilbud. Alle kretsene har eller har organisert slike tilbud. I Troms og Finmark krets har de for eksempel hatt et opplegg som kalles «Ti på topp» hvor folk inviteres til å bestige flest mulig av ti utpekte fjelltopper og få registrert sine bestigninger. Disse toppene varierer i vanskelighetsgrad. Noen er beregnet på vanlige mosjonister, andre for mer spreke personer. I Troms og Finmark krets har de hatt flere deltakere i denne og lignende aktiviteter enn i tradisjonell bedriftsidrett. I Rogaland har de arrangert en såkalt superhelg. I løpet av en eneste helg tilbys mange ulike idrettsaktiviteter samtidig, mange av dem åpne for mosjonister. Det varierer mellom kretsene hvor stor andel av aktivitetene som kan regnes som lavterskeltilbud. Anslagene fra kretsene selv varierer fra om lag 25 prosent i Rogaland til 10 prosent i Oslo.

Enkelte tillitsvalgte pekte også på utfordringene med å rekruttere unge arbeidstakere. For å fange inn nye generasjoner til bedriftsidretten kan det være nødvendig å tilby helt nye aktiviteter, som for eksempel arrangementer i snowboard. Problemet er at kretsene på slike nye idrettsområder trenger initiativ fra og samarbeid med ildsjeler ute i bedriftene.

En hindring for å rekruttere nye bedriftsidrettslag er Norges Idrettsforbunds krav om at en bedrift må ha minst 10 ansatte for å kunne søke om opp-tak for et bedriftsidrettslag. NIF ser dette antallet ansatte som et minimum for at det skal være mulig å opprette et eget bedriftsidrettslag med styre. Problemet med dette kravet er at en stor andel av norske bedrifter har færre enn ti

ansatte. De ansatte i disse småbedriftene er dermed utelukket fra å bli medlemmer i NBF.

For å fange opp de ansatte i små firmaer har en i enkelte av kretsene begynt å tenke i nye baner. I Telemark bedriftsidrettskrets har de for eksempel merket seg at mange av de små bedriftene innenfor varehandelen er samlokalisert i større kjøpesentre. Kretsen planlegger derfor å gi tilbud om idrettsaktiviteter til de ansatte i de mange små butikkene ved å gå veien om ledelsen i de ulike kjøpesentrene.

Både de tillitsvalgte og forbundskontoret er opptatt av at det er viktig å få ledelsen i de enkelte bedriftene interessert i bedriftsidrett. Dersom ledelsen ser betydningen av å organisere idrettsaktiviteter for de ansatte, er det større sjanse for at det settes av midler til slike aktiviteter. Men enkelte av de tillitsvalgte peker på at det er en særlig utfordring å kunne presentere fordelene med bedriftsidrett på en måte som appellerer til bedriftslederne.

En annen måte å nå ut til potensielle nye medlemmer er *synliggjøring*, f.eks. gjennom oppslag om bedriftsidretten i lokale aviser, gjennom oppmerksomhet om større arrangementer som NBF står for, eller gjennom utsending av skriftlig materiale om NBF direkte til bedriftene. Men også slike tiltak for synliggjøring er krevende. Det kan ta mye tid å holde kontakt med massemedia for å «få på» relevante innslag. Og det er kostbart dersom kretsene selv må betale for annonsering eller for brosjyrer. Ikke desto mindre har en av kretsene satt seg som mål at daglig leder skal få oppslag i media 3-4 ganger i året. Generelt mener flere av de tillitsvalgte at bedriftsidretten må bli flinkere til å markedsføre seg selv og sine tilbud.

Disse utfordringene med å rekruttere nye medlemmer har fått enkelte tillitsvalgte i NBF til isteden å legge vekt på tiltak for å beholde de medlemmene en allerede har. Tanken er at det kan være både lettere og kreve mindre ressurser å holde på de eksisterende medlemmene. For å få til dette foreslås det å holde regelmessig kontakt med de ansvarlige for bedriftsidrettslagene og tilby dem hjelp med oppgaver eller problemer de har. Som det pekes på, er det viktig å gi disse ildsjelene en følelse av at de ikke står alene i sitt arbeid, men har NBF i ryggen til enhver tid. For å følge opp bedriftsidrettslagene sender Hordaland krets 6-7 ganger i året ut et nyhetsbrev til lederne av de enkelte lagene. I en del tilfelle viser det seg dessuten at bedrifter hvor bedriftsidrettslaget legges ned likevel har ansatte som deltar individuelt i ulike arrangementer i regi av NBF. I slike tilfelle er det viktig å gjøre representantene for bedriftene oppmerksomme på dette forholdet, noe som kan motivere til å opprettholde bedriftsidrettslaget.

En stor utfordring for Norges Bedriftsidrettsforbund er *begrenset adgang til idrettsanlegg*, enten det er utendørs fotballbaner eller haller. I de fleste kommunene blir barne- og ungdomsidretten prioritert ved fordeling av tid på/i de ulike anleggene. Dette fører til at aktivitetene som NBF arrangerer ofte får høyst ukurante tider, f.eks. sent på kveldene og på ugunstige tidspunkter i

helgene. Slike tidspunkter kolliderer med de ønskene de fleste av deltakerne i bedriftsidretten har. Familieforpliktelser og variert arbeidstid har ført til at mange utøvere foretrekker at de idrettslige aktivitetene legges litt tidlig på kvelden, og at helgene skjermes. Fordi NBF ikke er i stand til å tilfredsstille slike ønsker, mister de aktive og medlemmer. NBF opplever at verken kommunale myndigheter eller de andre særforbundene viser forståelse for NBFs behov og situasjon.

Dessuten belastes bedriftsidretten økonomisk hardere enn øvrig idrett ved leie av anlegg. I en kartlegging foretatt av Norges Bedriftsidrettsforbund oppgir 17 av 19 kretser at de forskjellsbehandles i forhold til leie i kommunale anlegg sammenlignet med den øvrige idretten. I 8 fylker oppgir kretsene at bedriftsidretten må betale for treningstid og for gjennomføring av konkurranser som annen voksenidrett får gratis. I Oslo kommune er det en egen kommunal avgift når bedriftsidretten leier anlegg. Det betegnes som «voksenbetaling». I Oslo utgjør denne betalingen 100 til 400 kroner mer pr. kamp for bedriftsidretten enn voksenidrett for øvrig. Men det varierer mellom kretsene hvor mye de må betale for bruk av kommunale haller. I Oslo betaler de om lag 3 millioner kroner. I Bergen ingenting.

I Troms krets har de løst problemet ved å bli eier av en idrettshall som er knyttet til en av skolene i Tromsø kommune. I andre kretser har de derimot flere ganger forsøkt, uten suksess, å få til et samarbeid med større private bedrifter om å bygge en idrettshall for bedriftsidrett. Når det kommer til stykke, viser det seg at de private bedriftene på grunn av kostnadene trekker seg fra å gå inn i slike byggeprosjekter.

De fleste idrettsanlegg er kommunale. Kommunale politikere har derfor stor innflytelse på beslutningene om hvordan haller og utendørsanlegg skal disponeres. Enkelte kretsledere understreker derfor at det er viktig å bruke tid på å møte de lokale politikerne, for eksempel i idrettsrådene.

De tillitsvalgte opplever også at det er blitt mer krevende å *mobilisere aktive utøvere av bedriftsidrett til tillitsverv* og frivillig innsats i organisasjonen. Færre synes interessert i eller å ha tid til å ta på seg verv og gjøre en ekstra innsats. I en av kretsene har denne utfordringen ført til at de er blitt mer bevisst på å rekruttere tillitsvalgte gjennom først å hente inn folk til mer avgrensede prosjekter. Et eksempel på slike prosjekter er utarbeidelse av sykkelkart. Gjennom å involvere aktive i slikt arbeid kan de gjøre dem mer kjent med bedriftsidrettskretsen og motivere dem i neste omgang til å ta på seg litt større oppgaver.

I Oslo krets har de også lagt om organisasjonsstrukturen for å gjøre det lettere å rekruttere frivillige. Tidligere ble lederne og medlemmene av de enkelte aktivitetsutvalgene valgt på kretstinget hvert tredje år. Det gjorde det vanskeligere å inkludere personer som i løpet av disse tre årene viste seg interessert i å gi et bidrag. Nå velges lederne av aktivitetsutvalgene hvert år, og de gis dessuten anledning til selv å plukke ut hvem de vil ha med seg i utvalgene.

Det gjør det lettere å trekke inn dem som ønsker å være aktive i organisasjonen.

I flere av kretsene merker de *konkurransen fra private treningssentre*. I løpet av det siste tiåret har flere og flere voksne blitt medlemmer i private treningssentre. Dette er personer som er interessert i å drive regelmessig trening og som muligens selv tidligere har holdt på med konkurranseidrett. Sannsynligvis har flere av dem også deltatt i bedriftsidretten. Det betyr at det er de samme personene som både bedriftsidretten og de private treningssentrene henvender seg til. Treningssentrene tilfredsstiller mange voksnes behov for å tilpasse treningstidene til et aktivt privatliv. Mens bedriftsidretten, som pekt på foran, ofte er henvist til å tilby arrangementer på ukurante tidspunkter, gir treningssentrene individene mulighet til å trene når det passer dem selv. Søkningen til treningssentrene er nok også resultat av at en vellykket kropp og utseende har fått en sterkere plass i manges bevissthet enn tidligere.

Trening i slike sentra har dessuten for mange blitt gjort mulig ved at arbeidsplassen deres betaler hele eller deler av medlemsavgiften. Dette er et resultat av økt fokus innenfor arbeidslivet på betydningen av trening for å forebygge helseplager og fravær og for å fremme trivsel generelt. Å dekke de ansattes treningsavgift er dessuten svært enkelt å administrere for personalavdelingene i bedriften. De kan vise til at de støtter oppunder fysisk trening blant de ansatte uten selv å måtte ta ansvaret for å organisere og følge opp konkrete idrettslige aktiviteter. For å møte konkurransen fra disse private treningssentrene overveier enkelte av kretsene i Norges Bedriftsidrettsforbund å etablere egne lavpris treningssentre som kan brukes av medlemmene av bedriftsidrettslag.

En helt annen type, og ny, konkurranse, er aktører som rett og slett forsøker å ta over arrangementer som bedriftsidretten har innarbeidet. Et eksempel på dette har de opplevd i Hordaland krets. Kretsen satte i sin tid i gang et stafettløp på/til Fløifjellet. Nylig kom det fram at Fløibanen søkte om å gjennomføre et tilsvarende løp med samme navn og dato. Andre kretser kan berette om private aktører som overveier å arrangere den type turneringer som bedriftsidretten vanligvis organiserer.

Foran ble det pekt på at forbundet har opplevd at de økonomiske overføringene fra Norges Idrettsforbund sentralt (basert på spillemidlene) har blitt redusert siden 2002. Denne inntektsreduksjonen har stilt forbundsledelsen overfor særskilte utfordringer. Det har for eksempel medført at forbundet har måttet nedlegge prosjekter og prioritere ned enkelte aktiviteter. Dette gjelder blant annet tiltak for å mobilisere arbeidstakere over 55 år og utvikling av stavgang som et organisert aktivitetstilbud til voksne og eldre. Det blir også mindre midler til kompetanse- og utviklingsutvikling innad i forbundet, noe som ses som meget nødvendig for å møte utfordringene knyttet til synkende medlemstall. Noe av nedgangen i inntekter har, som vist foran, blitt kompensert gjennom bevilgningene fra Helse- og omsorgsdepartementet og

Kirke- og kulturdepartementet til tiltak for å forebygge helseskader. Som det vil bli dokumentert nedenfor, har enkelte ledere innenfor NIF uttrykt at de mener NBF i større grad bør skaffe seg inntekter gjennom denne typen prosjektbaserte bevilgninger til forebyggende helseaktiviteter. Men slike prosjektbevilgninger representerer nye utfordringer. Se mer om dette nedenfor.

De reduserte overføringene fra Norges Idrettsforbund har innad i NBF aktualisert spørsmålet om *organisatorisk tilknytning*. Det ble på forbundstinget i 2007 reist spørsmål om det er grunn til fortsatt å være medlem av Norges Idrettsforbund når NIF i synkende grad bidrar med nødvendige inntekter til Norges Bedriftsidrettsforbund. I forlengelsen av dette har NBF måttet ta stilling til spørsmål som: Vil det være en bedre løsning å stå utenfor som en selvstendig organisasjon? Hva slags organisatoriske alternativer har NBF? I så fall fra hvilke kilder skal da NBF skaffe inntekter? Hvor realistisk er det å skaffe inntekter fra for eksempel andre departementer enn Kirke- og kulturdepartementet?

De tillitsvalgte jeg snakket med var lite begeistret for tanken om at NBF skulle gå ut av Norges Idrettsforbund. Det ble pekt på at dette for det første kunne føre til at en mistet den nåværende andelen av tippemidlene. For det andre kunne en slik løsning svekke forbundets legitimitet i samfunnet generelt. Å tilhøre idrettsfamilien gir en særskilt aksept i samfunnet, noe en ville miste dersom en valgte å stå utenfor NIF. Dette kunne blant annet føre til at myndighetene ble mindre villige til å bevilge midler til prosjekter for folkehelse i regi av Norges Bedriftsidrettsforbund. Det ble dessuten framhevet at det sannsynligvis ville bli enda vanskeligere å få adgang til idrettsanlegg som administreres av kommunene.

Både de tillitsvalgte og forbundskontoret er opptatt av at de ulike utfordringene må møtes gjennom *organisasjons- og kompetanseutvikling innad i forbundet*. Forbundsledelsen og forbundskontoret har her satt i gang en rekke initiativ. Det er satt i gang et program for lederutvikling med flere ledersamlinger. Her er tillitsvalgte og daglig ledere fra kretsene invitert til å diskutere de strategiske utfordringer og veivalg forbundet står overfor. Dette skjer som ledd i utarbeidelsen av en ny strategi- og handlingsplan for perioden 2010-2013.

De tillitsvalgte jeg intervjuet var meget positive til arbeidet innad i forbundet med å utvikle organisasjonen og styrke kompetansen hos tillitsvalgte og ansatte. Flere framhevet betydningen av at alle innad i Norges Bedriftsidrettsforbund trekker i samme retning. Ledersamlingene ble sett som viktige arenaer som kan bidra til å utvikle fellesskap og samarbeid på og mellom alle nivåer.

Enkelte av de tillitsvalgte pekte på at slike samlinger også burde brukes til systematisk spredning av «suksesskonsepter», dvs. til å spre kunnskap om vellykkede aktiviteter, ordninger og løsninger som de ulike kretsene hadde prøvd ut.

Det ble også foreslått at forbundet burde vurdere å legge opp til mer fleksibilitet og spesialisering mellom de enkelte kretsene. Situasjonen i kretsene er svært ulik, og det kan gjøre det nødvendig å akseptere at kretsene finner fram til ulike løsninger på sine oppgaver og utfordringer. Like viktig er at kretsene har ulik kompetanse. Det ble framhevet at slike kompetanseforskjeller kunne utnyttes systematisk ved å la enkelte kretser ta seg av bestemte oppgaver på vegne av de andre kretsene.

Norges Bedriftsidrettsforbund har en forholdsvis vid formålsparagraf og virksomhetsidé. Tradisjonelt har forbundet arbeidet for å realisere sin målsetting ved å organisere et stort antall idretter hvor ansatte i offentlige og private bedrifter kan delta mot at bedriften registrerer seg som medlemslag i NBF. På denne måten er NBF en medlemsorganisasjon, noe som, som nevnt foran, gjenspeiles i styringsstrukturen i forbundet.

Som vist foran, har forbundet i de siste årene gjennom prosjektene "Aktiv bedrift" og "Aktive sykehus" begynt å arbeide på en ny måte. I disse prosjektene samarbeider forbundskontoret direkte med ledelsen i bedriften (gjørne personalledelsen) for å mobilisere fysisk inaktive medarbeidere. Som vi har sett, har disse aktivitetene vært en viktig ny kilde til inntekter for forbundet - i form av bevilgninger fra offentlige myndigheter fra budsjettposter for tiltak beregnet på å forbedre folkehelsen.

Inspirert av disse offentlig finansierte prosjektene ser forbundskontoret en mulighet til å tilby lignende og andre tjenester direkte til bedriftene. Forbundskontoret ønsker med andre ord å utvide sin virksomhet i det private markedet for bedriftsidrett, i konkurranse med private leverandører av idretts-tjenester, som for eksempel Elixia, Sats og Totalconsult. Etter forbundskonto-rets syn vil det å tilby slike tjenester være i tråd både med forbundets formålsparagraf og virksomhetsidé. Salg av ulike former for idrettstjenester vil også kunne bli en viktig ny kilde til inntekter for forbundet. Til forskjell fra de kommersielle aktørene ønsker imidlertid forbundet i større grad å ha et folkehelseperspektiv på aktivitetene. Ledelsen ved forbundskontoret ønsker å tilby private og offentlige virksomheter å organisere aktiviteter som kan bidra til å forbedre helsen til arbeidstakerne og forebygge helsebetinget fravær. I tråd med filosofien bak prosjektet "Aktiv bedrift" vil dette dreie seg om ulike typer lavterskel aktiviteter.

Etter forbundets syn vil det være en fordel at idrettsaktiviteter i større grad blir en integrert del av det daglige HMS arbeidet i bedriftene. Da kan en få et tydeligere helseperspektiv på bedriftsidretten. Dette vil også være i tråd med IA avtalen. Dessuten kan det hjelpe til å spre idrettslig utfoldelse til flere av de ansatte og sikre at slik utfoldelse blir en mer stabil del av deres hverdag. Å gå veien om HMS funksjonen er sannsynligvis også viktig for å kunne nå ledelsen i de enkelte bedriftene og få dem til å se betydningen av bedriftsidrett.

Forbundet ser samtidig at det å satse mer på en slik strategi er beheftet med en del utfordringer. For det første er det et spørsmål om forbundet vil vinne aksept for denne strategien blant sine medlemmer, blant idrettspolitikere i NIF og hos myndighetene generelt. For det andre, en slik strategi vil kreve profesjonalitet og kompetanse i å utforme tjenestene og organisere dem i samarbeid med bedriftenes personalavdelinger. Dette fordrer en oppgradering av kompetansen til medarbeiderne rundt om på kretskontorene eller rekruttering av nye medarbeidere med den nødvendige, kanskje idrettsfaglige, bakgrunnen.

For å få medlemmenes reaksjoner på og vurderinger av ideene til en ny strategi ble det høsten 2009 gjennomført tre ledersamlinger hvor ledelsen i Norges Bedriftsidrettsforbund inviterte tillitsvalgte og daglige ledere i kretsene til å komme med sine synspunkter. I dokumenter som ble sendt ut til kretslederne ble de bedt om å ta stilling til (1) i hvilken grad forbundet skal være en bevegelse eller et verktøy for myndighetene, (2) om forbundet bør prioritere det som i dokumentene ble betegnet som personmarked og/eller bedriftsmarkedet, og (3) i hvilken grad forbundet skal delta aktivt i det kommersielle markedet for idrettstjenester. Det første spørsmålet handler om hvor mye forbundet skal satse på å få offentlige bevilgninger til prosjekter for bedre folkehelse sammenlignet med å legge til rette for tradisjonell bedriftsidrett. Det andre og tredje spørsmålet dreier seg om hvor mye forbundet skal satse på å utvikle og selge idrettstjenester direkte til bedriftene sammenlignet med å organisere og tilby idrettsarrangementer til medlemmer. Også i intervjuene jeg hadde med et utvalg av kretslederne ble det tatt opp hvordan de ser på kommersielle prosjekter i likhet med «Aktiv bedrift».

Både i diskusjonene på ledersamlingene og i mine intervjuer kom det fram en rekke forskjellige synspunkter. Flere av deltakerne var positive til prosjektet «Aktiv bedrift» (og «Aktive sykehus») og til at forbundet går nye veier for å skaffe inntekter til forbundet. Det ble også uttalt at forbundet må ta del i veksten i markedet for idrettstjenester. Som enkelte formulert det: «Ja, takk til begge deler» (både «Aktiv bedrift» og tradisjonell bedriftsidrett). Det ble dessuten pekt på at private aktører allerede «snuser» på forbundets tradisjonelle idrettsaktiviteter og arrangementer. Dette gjør det nødvendig å jobbe systematisk med å utvikle de beste tilbudene. Av den grunn kan det være viktig å få til et godt samarbeid mellom «Aktiv bedrift» og bedriftsidretten for øvrig. Enkelte foreslo at forbundskontoret i utviklingen av nye prosjekter i større grad trekker på lokale innspill og erfaringer. Det ble dessuten framhevet at forbundskontoret med fordel kan spille på lag med kretsene i markedsføringen av slike prosjekter, siden kretsene kjenner de lokale markedene best.

Men flertallet av de som uttalte seg var nok likevel mer forbeholdne, enkelte til dels ganske kritiske, både til å satse mer på prosjektbevilgninger fra offentlige myndigheter og til å selge idrettstjenester direkte til virksomhetene. En rekke argumenter ble lagt fram mot en slik strategi. I forhold til spørsmålet om «å bli verktøy» for offentlige myndigheter pekte flere på at det å finansiere forbundets drift gjennom prosjekter kan ha uheldige følger for organisasjonen. Det ble hevdet at kretsene pr. i dag verken har tid eller kompetanse til å

gjennomføre slike prosjekter. Prosjektene krever særlig kompetanse. Det blir derfor nødvendig å ansette flere medarbeidere i forbundet med den rette kompetansen. Dette kan over tid lett føre til at «Aktiv bedrift» blir en «stat i staten», forholdsvis lite integrert med den øvrige virksomheten i kretsene. Det ble også pekt på faren for at "Aktiv bedrift" prosjektene kan bli konkurrenter til den vanlige bedriftsidretten. Ved å sette i gang bedriftsinterne lavterskelkampanjer betalt av bedriftene kan disse prosjektene trekke oppmerksomheten og interessen bort fra de vanlige aktivitetene i bedriftsidretten.

Dessuten kan den kortvarige finansieringen som kjennetegner prosjektene føre til risiko for at medarbeiderne står uten jobb dersom forbundet ikke klarer å hente inn nye relevante prosjekter. Det ble også framhevet at prosjekter kan ta oppmerksomheten til forbundsledelsen og forbundskontoret bort fra den medlemsbaserte virksomheten. Enkelte antydte at slike aktiviteter allerede hadde ført til et gap mellom kretsene og forbundskontoret. Andre var redde for at forbundet ville gi fra seg makten dersom det gjorde seg for avhengig av prosjektmidler fra myndighetene.

Flere slo fast at forbundets kjernevirksomhet er og skal være medlemsbasert virksomhet. Utgangspunktet for å organisere bedriftsidrett skal være at idrett er gøy i seg selv. Forbundet skal primært legge til rette for at yrkesaktive kan utfolde idretts glede. Det ble også ytret sterke ønsker om at forbundet må holde fast på frivillighet og demokrati som viktige kjennetegn ved bedriftsidretten. Mange av de som uttalte vil med andre ord beholde Norges Bedriftsidrettsforbund som en bevegelse. I motsetning til dette ble folkehelseprosjektene framstilt som konsulentvirksomhet, og det ble sagt at ved å jage penger til prosjekter går en fra å være en bevegelse til å bli et konsulentfirma.

Tilsvarende argumenter ble anført mot å satse mer på å selge idrettstjenester direkte til virksomhetene. Et annet argument mot å selge tjenester som «Aktiv bedrift» var at slike prosjekter bare egner seg for store bedrifter. Dessuten er en helt avhengig av at ledelsen i disse bedriftene er interessert, og det er ikke alltid tilfelle. Det ble sagt at det var bedre å bruke ressurser på å skaffe nye medlemmer blant de mange mindre bedriftene. I tillegg kom det i diskusjonen om kommersialisering fram at enkelte var opptatt av at forbundet ikke måtte bli for preget av å drive «butikk».

Oppsummeringen til debattlederne under den ene av ledersamlingene er i grunnen treffende for diskusjonen under alle ledersamlingene: (1) forbundet må ikke bli for avhengig av offentlig finansiering av prosjekter («verktøyfinansiering» i debattledernes ord). (2) Rollen som bevegelse er overordnet for Norges Bedriftsidrettsforbund, mens rollen som «verktøy» for offentlige myndigheter kan være et supplement. (iii) Å rette seg mot enkeltpersoner som vil utøve bedriftsidrett er det viktigste. Men å selge idretts- og mosjonstjenester direkte til virksomhetene kan være et supplement. (iv) Som deltakere i det kommersielle markedet må forbundet synliggjøre sitt særpreg som en frivillig, «non-profit» organisasjon.

Sentrale aktører i NBFs omgivelser

Mulighetene Norges Bedriftsidrettsforbund har til å møte de utfordringene forbundet står overfor avhenger i stor grad av holdningene og handlingene til sentrale aktører i forbundets omgivelser. Forbundet er avhengig av tilskudd fra Norges Idrettsforbund og bevilgninger fra offentlige myndigheter. Forbundet er avhengig av at virksomhetene vil bruke forbundets tjenester. Forbundet er avhengig av den støtten det får fra partene i arbeidslivet. Og mulighetene for å tilby og få betalt for idrettstjenester avhenger av hva potensielle konkurrenter i dette markedet gjør.

NBF er med andre ord den avhengige part i en rekke relasjoner til aktører i omgivelsene. På mange måter kan NBF beskrives som en avhengig organisasjon. Vi vet fra forskning om makt og organisasjoner at slik avhengighet svekker egen makt og gir den annen part større makt over den avhengige. Det betyr at i NBFs tilfelle sitter makten ofte hos de aktørene som NBF er avhengig av. Dette gjør det viktig å vite mer om hvordan disse aktørene ser på Norges Bedriftsidrettsforbund, men også om hva slags politikk de fører.

Ledelsen i Norges Idrettsforbund

Et viktig utgangspunkt for ledelsen i Norges Idrettsforbund er at idretten i Norge har størst innflytelse når idrettsbevegelsen er samlet. Til sammenlikning, i Sverige og Finland er idrettsbevegelsen splittet, og det svekker dens makt i samfunnet. De ønsker derfor at Norges Bedriftsidrettsforbund fortsatt skal være en del av idrettsfamilien.

NIF ledelsen var lite begeistret for vedtaket i NBF om å vurdere utmelding fra NIF. Det ble sagt utvetydig at NIF ikke lar seg presse av et slikt «ultimatum». NIF trodde at Norges Bedriftsidrettsforbund vil stå svakere dersom forbundet melder seg ut. Ledelsen i NIF framholdt at NBF må huske at NIF sentralt har et stort antall særforbund og mange organisasjonsledd å ta hensyn til. Og alle vil ha mer penger. Ledelsen i NIF prøver så godt de kan å balansere mange ulike interesser og hensyn. Isteden for å spørre hva NIF kan gjøre

for NBF, bør NBF, etter NIF ledelsens syn, isteden spørre hva forbundet kan gjøre for NIF. Budskapet i dette synes å være at NBF vil få større innflytelse innad i NIF dersom forbundet kan vise seg nyttig for NIF sentralt eller for de andre særforbundene.

De jeg snakket med i ledelsen i Norges Idrettsforbund var alle positive til NBF. Forbundet ses som en veldrevet organisasjon som gjør en fin innsats for å organisere idrettslig utfoldelse for arbeidstakere i norsk arbeidsliv. Forbundet fikk for eksempel ros for å være gode på å gjennomføre idrettsarrangementer.

Det var forståelse for at NBF er misfornøyd med at de økonomiske overføringene fra spillemidlene ble redusert etter at NBF i 2003 gikk inn i det samme systemet for fordeling av spillemidlene som de andre særforbundene. Ledelsen i NIF uttalte at de vil hjelpe NBF til å få flere midler. Samtidig ble det uttalt at en opptrapping først og fremst bør skje gjennom midler som myndighetene bevilger til aktiviteter for bedret folkehelse. Det ble uttalt det blir færre konflikter med andre særforbund dersom en vekst i overføringer til Bedriftsidrettsforbundet komme fra slike bevilgninger. NIF sentralt tar sikte på å hjelpe NBF med å skaffe mer midler fra departementene til folkehelseprosjekter. Ledelsen i NIF erkjenner at slike midler foreløpig er lite forutsigbare. De bevilges for bare en tidsbegrenset periode, og en kan ikke vite om en får nye bevilgninger når de foregående prosjektene løper ut. NIF trodde likevel at offentlige midler til bedre folkehelse vil øke i årene som kommer. NIF har ambisjon om å få slike midler inn som en fast post på statsbudsjettet. Det ble erkjent at det kan tid å få dette til, men gjennom målrettet lobbyvirksomhet over flere år skulle det være mulig. Sett fra NIFs ståsted har NBF alle forutsetninger for å spille en viktig rolle i utviklingen av tiltak for styrket folkehelse. Særlig er det et stort potensial i å knytte seg mer opp mot arbeidet med helse-, miljø- og sikkerhet (HMS) og IA avtalen ute i virksomhetene, ble det sagt.

I årene framover vil antakelig en del av de midler som bevilges til forebyggende helsetiltak bli overført til kommunene. Dersom Norges Bedriftsidrettsforbund ønsker å få noen av disse midlene til idrettsaktiviteter, må kretsene jobbe strategisk overfor relevante instanser og aktører i kommunene og fylkeskommuner. Dette vil kreve at de tillitsvalgte og ansatte på kretskontorene bygger nettverk til disse aktørene og instansene. Samtidig må de arbeide aktivt med å utvikle passende prosjekter som kommunene finner interessante nok til å støtte økonomisk.

Samtidig pekte ledelsen i NIF på at myndighetene stiller ganske så strenge krav til prosjekter som får direkte støtte for å styrke folkehelsen. Først og fremst må de som gjennomfører prosjektene kunne dokumentere at aktivitetene som settes i gang faktisk gir synlige resultater. Fra ledelsen i Oslo idrettskrets ble det framhevet at det til og med kan bli vanskelig å dokumentere at idrettsaktiviteter med formål å forbedre folkehelsen har de lovede virkninger.

ne. For eksempel vil mange arbeidsgivere i offentlige og private virksomheter være opptatt av at prosjekter som «Aktiv bedrift» kan bidra til å redusere sykefraværet i arbeidsstokken. Men en vet fra forskningen om sykefravær at det er mange forskjellige forhold og faktorer som påvirker sykefraværet. Det er ikke sikkert at selv fornuftige lavterskel aktiviteter kan nøytralisere eller motvirke disse faktorene. Hvis en da «lover» at bestemte typer idrettsaktiviteter skal kunne redusere sykefraværet, kan en fort komme til å oppleve at det er vanskelig å innfri løftene. Denne faren for å «overselge» idrettstjenester gjør det viktig for Norges Bedriftsidrettsforbund å ikke bli for opptatt av folkehelse og sykefravær som argumenter for bedriftsidrett. Forbundet må ikke glemme å kommunisere at idrett har en egenverdi i seg selv, og at bedriftsidrett kan bidra til å skape gode sosiale miljøer.

Både idrettspresidenten og generalsekretæren i Oslo idrettskrets er lite entusiastiske overfor tankene om at NBF skal satse mer på å selge idrettstjenester i det private markedet. Begge advarer mot å forlate de tradisjonelle grunnverdiene i idretten. Det ble dessuten pekt på de særlige utfordringene knyttet til slik satsing. For det første er konkurransen på det private markedet for treningsaktiviteter hard. Det kan bli vanskelig for NBF i det hele tatt å komme skikkelig inn på dette markedet. For det andre kan det være vanskelig å få god lønnsomhet i slike tjenester. For det tredje vil det kreves andre organisasjonsformer. Det kan for eksempel bli nødvendig å opprette et eget aksjeselskap eller skille ut en stiftelse som tar seg av de kommersielle aktivitetene. Dessuten vil det bli stilt større krav til kompetanse hos medarbeiderne og til ledelsen i slike kommersielt orienterte enheter.

Det ble sagt at Norges Bedriftsidrettsforbund kanskje isteden burde jobbe mer med å rekruttere nye medlemmer. I den sammenhengen åpnet presidenten i NIF for at en kunne diskutere muligheten for individuelt medlemskap i Norges Bedriftsidrettsforbund. Dette ville i så fall være fordelaktig for arbeidstakerne i de mange bedriftene som har for få ansatte til å kunne opprette et bedriftsidrettslag.

Ledelsen i Norges Idrettsforbund ser at bedriftsidretten særlig sliter med adgang til idrettsanlegg. Men det ble pekt på at dette også er et problem for andre deler av idretten. Det er generelt et stort etterslep i Norge når det gjelder bygging av idrettshaller og -anlegg.

Det ble også uttrykt forståelse for at Norges Bedriftsidrettsforbund lider under den offentlige idrettspolitikken som prioriterer barn og unge på bekostning av voksne. Det ble hevdet at NIF arbeider målrettet for å få hensynet til voksne prioritert høyere i de idrettspolitiske dokumentene.

Departementene

Den offentlige idrettspolitikken forvaltes av Idrettsavdelingen i Kirke- og kulturdepartementet. Denne politikken har som oppgave å ivareta fysisk egenaktivitet. Etter avdelingsledelsens syn er idretten tuftet på at folk kommer sammen og selv organiserer sin idrettslige utfoldelse. Oppgaven til den statlige idrettspolitikken er derfor å gi gode rammebetingelser for medlemsbasert idrett. De ser at idrett har fått økende betydning for folkehelsen, og avdelingen bevilger selv noen midler til prosjekter som kan styrke folkehelsen. Men avdelingens hovedfokus er likevel den medlemsbaserte idretten.

Stortinget har gitt klar beskjed om at en i fordelingen av tippemidlene skal prioritere barn og unge. Departementet følger lojalt denne prioriteringen.

Den overordnede idrettspolitikken realiseres i stor grad gjennom Norges Idrettsforbund. Det overføres et stort beløp fra tippemidlene til NIF hvert år. I bevilgningsbrevene til NIF har departementet til tider gitt forholdsvis detaljerte føringer for bruken av pengene. Men ledelsen i Idrettstavdelingen understreket at Norges Idrettsforbund likevel ikke er noen underliggende etat. De kan derfor ikke blande seg inn i interne forhold i forbundet. Idrettsavdelingen går ut fra at det står en samlet idrettsbevegelse bak de tiltak og prioriteringer som NIF presenterer overfor myndighetene. Det er derfor også opp til ledelsen i NIF hvordan tippemidlene videre skal fordeles mellom særforbund og idrettskretser. Det er dessuten ledelsen i NIF som har ansvar for å løse konflikter og spenninger innad i forbundet. En konsekvens av dette overordnede synet er at departementet ikke har noen mening om Norges Bedriftsidrettsforbund. NBF kan heller ikke gjøre regne med å få direkte bevilgninger fra Idrettsavdelingen.

Dette bildet av styringsmessig avstand til idrettsorganisasjonene ble imidlertid noe brutt da jeg var til stede i avdelingen. Mens jeg var der kom det en søknad direkte fra Norges Fotballforbund om statlige midler og garantier for å arrangere europamesterskap i fotball i 2016. Det tyder på at sentrale aktører innen idretten selv ikke går av veien for direkte kontakt med departementet.

Ut fra sitt syn på idrett som en egenorganisert aktivitet blir det for avdelingsledelsen paradoksalt at idretten skal begynne å selge tjenester knyttet til idrett. Dette betyr at idrettsavdelingen, uten å si det direkte, ikke er begeistret for NBFs planer om opptre i det private, kommersielle markedet for idrettstjenester. Det ble også pekt på at det er mange organisasjoner, bedrifter og aktører som har tilbud knyttet til folkehelse. Det blir derfor ikke lett å skulle delta i konkurransen verken om offentlige eller private midler til folkehelseorienterte aktiviteter.

I Helse- og omsorgsdepartementet er forhold til idrett annerledes. De omfattende utgiftene til helsesektoren og den fortløpende veksten i disse utgiftene har skapt en tverrpolitisk enighet om å satse på forebygging av helseplager og –skader. Støtte til fysisk aktivitet er ett av flere viktige tiltak for å stimulere

slik forebygging, og dette innsatsområdet vil ligge fast i årene framover. Men det er ingen spesiell post på statsbudsjettet for støtte til frivillige organisasjoner som kan tilby helseforebyggende idrettsaktiviteter. Støtten vil i årene framover være prosjektbasert.

Et viktig grunnlag for å bevilge midler til prosjekter på dette området vil være at prosjektene er kunnskapsbasert. De prosjektansvarlige må kunne dokumentere gode effekter. Departementet oppfatter at en del av tiltakene for helseforebyggende fysisk aktivitet hittil har hatt en noe tilfeldig karakter. Departementet må ha mer dokumentasjon om sammenhengene mellom fysisk aktivitet og helse for å kunne fortsette sin satsing.

Det ble også pekt på at HODs midler til forbedret folkehelse ikke skal erstatte tippemidlene. Departementet ønsker først og fremst å fange opp de gruppene som faller utenfor de vanlige idrettsaktivitetene. Det gjelder for eksempel uføretrygdete, innvandrerkvinner, og fysisk inaktive barn og unge som ikke fanges opp av den vanlige idretten. Det legges derfor vekt på at støtteverdige prosjekter bør dreie seg om ulike former for lavterskeltilbud. Denne vekten på grupper som faller utenfor er motivert ut fra en overordnet politisk vekt på å utjevne sosiale forskjeller i samfunnet.

En kan her etter mitt syn merke seg den klare forskjellen i grunnleggende orientering og prioritering mellom de to departementene – KKD og HOD. Idrettsavdelingens fokus på den egeninitierte og medlemsbasert idretten fører til at departementet i praksis ikke tar hensyn til alle de personene som selv ikke er i stand til å (eller vil) aktivisere seg fysisk og eventuelt delta i den organiserte idretten. Dette er ofte grupper som også av andre grunner står svakt, folk som for eksempel står utenfor arbeidslivet eller på siden av det vanlige samfunnslivet. Med sitt overordnede fordelingsperspektiv ser Helse- og omsorgsdepartementet mye bedre enn KKD at det kreves nye typer tiltak for å fange inn og mobilisere disse gruppene.

Fra HODs synsvinkel er all fysisk aktivitet bra. De private treningssentrene gir derfor et viktig bidrag til å fremme fysisk aktivitet. Men departementet har likevel en forkjærighet for det arbeidet som utføres av de frivillige organisasjonene og vil nok prioritere disse organisasjonene når det bevilges midler til prosjekter. De foretrekker også å forholde seg til paraplyorganisasjoner som for eksempel Norges Idrettsforbund.

De skjønner at idretten ønsker tilleggsfinansiering til sine aktiviteter. Men om prosjektsøknader fra NIF og NBF vil bli prioritert, vil helt avhenge av prosjektenes karakter. I tråd med det foregående vil departementet prioritere lavterskeltilbud til grupper som faller utenfor de vanlige idrettstilbudene. De pekte på at selv et godt tiltak som «Sykle til jobben» ofte blir brukt av de som allerede er spreke, gjerne høyt utdannede grupper. Representantene for departementet ga for øvrig Norges Bedriftsidrettsforbund ros for å ha vært dyktige lobbyister overfor Stortinget når det gjelder å få politikerne til bevilge penger til aktiviteter som kan forebygge helseskader.

Helse- og omsorgsdepartementet har samarbeidet med Norges Bedriftsidrettsforbund om prosjektet «Aktive sykehus» og kampanjen «Sykle til jobben». «Aktive sykehus» kom i stand i 2006 etter møter hvor Norges idrettsforbund presenterte forskjellige mulige prosjekter for departementet. For HOD var «Aktiv bedrift» opplegget tilpasset sykehus det mest aktuelle prosjektet. Bakgrunnen for å satse på dette prosjektet var det høye sykefraværet i sykehusene. Departementet håper at aktivitetene som «Aktive sykehus» har satt i gang kan bidra til å redusere sykefraværet. De var også opptatt av at disse aktivitetene kan bidra til å forbedre arbeidsmiljøet i sykehusene generelt. De viste her til den nye paragrafen i Arbeidsmiljøloven som oppfordrer partene i bedriftene til tilby de ansatte muligheter for fysisk utfoldelse i tilknytning til arbeidsplassen.

Departementet er fornøyd med samarbeidet med Norges Bedriftsidrettsforbund. Etter departementets mening har forbundet en profesjonell administrasjon. De pekte samtidig på noen av utfordringene som NBF fikk med å tilpasse «Aktiv bedrift» konseptet til sykehus. For eksempel forutsetter konseptet at de ansatte har tilgang til en datamaskin for å kunne registrere sine aktiviteter på prosjektets webside. Men ikke alle som jobber på sykehus har tilgang til datamaskiner. Dernest viste det seg at sykehusenes størrelse ble en utfordring. Sykehus har et stort antall ansatte, og det viste seg at flere ville være med på prosjektet «Aktive sykehus» enn prosjektet faktisk klarte å administrere. Ikke alle fikk være med, og ikke uventet ble det en del misnøye blant de personene som ikke kom med.

En viktig utfordring for dette og lignende prosjekter er å få innarbeidet de fysiske aktivitetene i det vanlige arbeidet i virksomhetene med helse-, miljø- og sikkerhet. Et viktig suksesskriterium blir derfor om aktivitetene blir permanente.

Partene i arbeidslivet

Både Landsorganisasjonen og Næringslivets hovedorganisasjon har rett til å oppnevne representanter til styret i Norges Bedriftsidrettsforbund. Tradisjonelt har begge organisasjonene latt seg representere av framtrepende tillitsvalgte eller ledere. For eksempel har Yngve Hågensen og Inger Lise Sundsnes tidligere representert LO i styret, og nåværende representant for NHO – Lars Christian Berge – var tidligere viseadministrerende direktør i sin organisasjon. Dette er et uttrykk for at hovedorganisasjonene ser på bedriftsidretten som et viktig element i arbeidslivet. Bedriftsidretten betraktes dessuten som en del av partnerskapet mellom LO og NHO, godt forankret i samarbeidsånden mellom de to partene. Begge organisasjonene har gitt økonomiske bidrag til Norges Bedriftsidrettsforbund.

Styremedlemmene fra hovedorganisasjonene bidrar også på andre måter til virksomheten til Norges Bedriftsidrettsforbund. For eksempel har de vært med representanter for ledelsen i NBF på møter med politikere og offentlige myndigheter for å hjelpe til med å fremme forbundets interesser. De har med andre ord opptrådt som døråpnere for NBF. LOs representant i styret forteller at ledere innen fagbevegelsen har hatt med seg bevisstheten om NBFs betydning når de selv har vært på bedriftsbesøk. De spør om bedriften arbeider systematisk med helse, miljø og sikkerhet og om bedriften har et eget bedriftsidrettslag. De legger inn et godt ord for Norges Bedriftsidrettsforbund i sine uformelle samtaler ute i arbeidslivet. Hun hevder at de dermed ofte har fungert som en slags omreisende ambassadører for bedriftsidretten.

Begge styremedlemmene ser at det er krevende for Norges Bedriftsidrettsforbund å rekruttere nye medlemmer og dra inn nok penger til å finansiere driften og utvikle organisasjonen. Et særlig problem her er hvordan man skal klare å gi de ansatte i de mange små bedriftene muligheter til å delta i arrangementer innenfor bedriftsidretten. I likhet med de tillitsvalgte i NBF er de også oppmerksomme på utfordringen fra de mange treningsstrene og private aktører i markedet for idrettstjenester.

For å møte disse utfordringene og få «solgt seg» inn i bedriftene er det viktig at bedriftsidretten er synlig og viser seg fram. Representantene for hovedorganisasjonene er klar over at det både er vanskelig og dyrt å få plass i massemedia i dag. Men ikke desto mindre må NBF arbeide målrettet med å synliggjøre seg. I dette arbeidet må Norges Bedriftsidrettsforbund få tydelig fram hva som skiller bedriftsidretten fra private aktører. Bedriftsidrettens fokus er å fremme sosial og mental helse blant arbeidstakerne. Bedriftsidretten skaper fellesskap. Det er viktig å kommunisere at medlemmene ikke kjøper en vare og at forbundet ikke opererer for profitt. I konkurransen med private aktører er det viktig å formidle at bedriftsidrettens tilbud er «non-profit».

Begge styremedlemmene er forbeholdne overfor ideene om å operere mer i markedet for private idrettstjenester. Dels er det et spørsmål om forbundet egentlig har den tilstrekkelige kompetansen som skal til for å delta i dette markedet. Det ble også uttalt at en aktivitet som ikke kan finansieres gjennom medlemskontingenter heller ikke er verdt å satse på. Norges Bedriftsidrettsforbund må ikke bevege seg for langt i retning av å bli et konsulentfirma, ble det sagt. Forbundet må balansere mellom å være en medlemsorganisasjon og tilby tjenester til bedriftene.

Samtidig er det viktig at Norges Bedriftsidrettsforbund tenker nytt, blant annet for å kunne rekruttere yngre personer i arbeidslivet. Billig adgang til innendørs trening er et eksempel. Det er også viktig å legge til rette for lavterskeltilbud som kan mobilisere bredden av ansatte i arbeidslivet.

Begge styremedlemmene mener det er viktig at forbundet satser på å bygge gode relasjoner og nettverk til viktige aktører i omgivelsene. Dette kan i neste omgang gi grunnlag for å bygge allianser som kan arbeide for felles

interesser. Det kan for eksempel være viktig å pleie et godt forhold til Norges Fotballforbund. Det ble også nevnt at Norges Bedriftsidrettsforbund muligens kan styrke sin samhandling med Norges Idrettsforbund, både sentralt og lokalt.

Representantene for begge organisasjonene var for øvrig klart mot å true med å gå ut av Norges Bedriftsidrettsforbund. De kunne godt forstå at organisasjonen ble frustrert da de fikk redusert de økonomiske overføringene fra Norges Idrettsforbund. Men konsekvensene av å gå ut vil være vanskelig å overskue. Å være medlem i NIF gir antakelig allmenn aksept og godt omdømme i samfunnet for øvrig, noe NBF vil miste dersom de skulle gå ut.

De så for øvrig et behov for at Norges Bedriftsidrettsforbund satser på å bygge organisasjonen. Det er viktig at forbundet driver som en helhet. For å få dette til må det innad utvikles en felles forståelse, og det må skapes en vifølelse. En må unngå alle tendenser til «vi-mot-dem» kultur. Det vil bare svekke forbundet som helhet. Alle medarbeiderne og tillitsvalgte må ha en slik helhet for øye. De må ikke representere seg selv, men tenke på hvordan de sammen med andre kan gjøre forbundet sterkere. De må spørre seg hva de kan gjøre for at deres krets skal bli nyttig for helheten.

Personalledere i offentlige og private virksomheter

De to personallederne jeg har intervjuet jobbet begge i virksomheter som har hatt samarbeid med Norges Bedriftsidrettsforbund om «Aktiv bedrift» prosjekter.

Den ene virksomheten, Oslo lufthavn Gardermoen, hadde opprinnelig et samarbeid med Landslaget for hjerte- og lungesyke om tiltak for å forebygge helseproblemer blant de ansatte. I samarbeid med denne foreningen ble det utformet et prosjekt som ble kalt «Ganglaget». Deltakerne gikk en distanse som tilsvarer avstanden fra Lindesnes til Nordkapp. 300 medarbeidere var med på dette. Da dette prosjektet var ferdig, tok de en pause. Deretter så de seg om etter en ny samarbeidspartner. De registrerte da at Norges Bedriftsidrettsforbund hadde et godt datasystem for å registrere mosjonsaktiviteter i en bedrift. De tok kontakt med NBF, og i samarbeid med forbundet laget de så et nytt prosjekt om «Formstigning» som startet i begynnelsen av 2009 og som skal gå ut 2010. I dette prosjektet startet de med å teste deltakernes kondisjon. Deretter laget de en løype hvor folk kan løpe, jogge eller gå. Deltakerne registrerer selv hva de har gjort på en webside som NBF har laget for virksomheten. Oslo lufthavn hadde en kampanje høsten 2009, og skal ha en tilsvarende satsing i januar 2010. Hver gang testes formen til deltakerne. På «Formstigningen» kan de ansatte også registrere seg som lag. Det vil bli premiering til beste lag. Oslo lufthavn ønsker at alle ansatte skal bevege seg litt

hver dag. Neste sommer skal prosjektet avsluttes ved at de ansatte blir med på en tur langs Rallarvegen på Hardangervidda betalt av Avinor. For å være med på dette må de ha deltatt i formtesten og registrert aktiviteter i datasystemet. Denne turen blir med andre ord en gulrot som deltakerne kan strekke seg etter.

I tillegg til «Formstigningen» organiserer Oslo lufthavn også egne turer i skogsmarkene nær Gardermoen, f.eks. i Romeriksåsene. Flere ganger har dette vært familieturer på søndagene.

Som for Helse- og omsorgsdepartementets satsing på «Aktive sykehus» har et viktig formål for Oslo lufthavn med disse aktivitetene vært å redusere sykefraværet gjennom å styrke medarbeidernes helse og trivsel. Sykefraværet har faktisk gått ned med 20 prosent etter at de startet med kampanjene. Personallederen trodde at det forebyggende helsearbeidet hadde bidratt til denne utviklingen, men han innrømmet samtidig at dette kan han ikke direkte dokumentere.

Virksomheten var også positiv til den vanlige bedriftsidretten, men personalsjefen understreket at de var først og fremst opptatt av å få aktivisert medarbeidere som ellers ikke trener. Det er derfor viktig med lavterskeltilbud. Dessuten er det nødvendig å organisere gjentatte kampanjer for ikke å miste interessen til denne gruppen av vanligvis fysisk passive arbeidstakere.

De var fornøyd med samarbeidet med Norges Bedriftsidrettsforbund om «Formstigningen». Det databaserte registreringssystemet som «Aktiv bedrift» kunne tilby passet svært bra for deres virksomhet. Personalsjefen var også meget fornøyd med at representantene for NBF fulgte opp prosjektet og deltok på møter innad i virksomheten. Han uttrykte ønske om fortsatt samarbeid med Norges Bedriftsidrettsforbund.

Personalsjefen var på det tidspunktet intervjuet ble gjennomført, engasjert av AVINOR sentralt for å gjennomføre et lignende prosjekt hvor de tester formen til brannfolkene på alle flyplassene i Norge og tilbyr dem ulike treningsopplegg. I dette prosjektet samarbeider imidlertid AVINOR med Synergi helse i Drammen, et privat firma som tilbyr en kombinasjon av bedriftshelse-tjeneste og individuelt tilpassede treningstjenester. Se mer om dette firmaet nedenfor.

Også i den andre virksomheten – næringsmiddelprodusenten Mills – har ledelsen vært opptatt av å mobilisere de fysisk inaktive. Riktignok har bedriften i en viss tid dekket inntil 50 prosent av utgiftene for ansatte som ønsker å trene på et privat treningssenter. Men det viste seg at det stort sett var de som allerede trente på egen hånd som takket ja til dette tilbudet. De var derfor på jakt etter mosjonsaktiviteter som kunne være velegnet for alle ansatte, ikke bare de som var spreke fra før.

Personalsjefen kom i kontakt med NBF via NHO. Han var særlig opptatt av hvordan fysiske aktiviteter kunne redusere sykefravær blant medarbeiderne, spesielt de ansatte i produksjonsavdelingene. Han opplevde at de ansatte her var de minst flinke til å tenke på helsen sin. De har dessuten også lett for å

droppe ut av felles idrettslige aktiviteter. Han la også vekt på at idrett kan skape kameratskap og fellesskap på en arbeidsplass.

«Aktiv bedrift» passet bra for deres formål. Også i Mills begynte prosjektet med å teste medarbeidernes form, noe Norges Bedriftsidrettsforbund hjalp til med. På den måten kan de ansatte måle sin framgang opp mot hvilket nivå de startet på, noe han tror kan virke motiverende på innsatsen. Mange deltok på den første testingen. Som i Oslo lufthavn har NBF også bidratt med å konstruere en egen webside hvor deltakerne kan registrere og få poeng for sine fysiske aktiviteter. NBF har også stilt opp med instruktører i stavgang. Mange av de som startet opp har fortsatt. Noen av de tidligere formsvake har blitt så tent på opplegget at bedriften nå bruker dem som forbilder og «ambassadører» overfor de andre medarbeiderne. I prosjektet er det også lagt opp til at de enkelte bedriftene innenfor konsernet konkurrerer med hverandre. De aktivitetene som ble satt i gang i samarbeid med NBF pågår fremdeles.

Sykefraværet har gått ned siden de startet prosjektet. Men han er fullstendig klar over at det kan være andre grunner til det. Etter hans syn er sykefraværet til en viss grad betinget av situasjonen i arbeidsmarkedet og av de ansattes holdninger til å være borte fra jobben. Finanskrisen kan ha gjort at de ansatte har blitt mer redde for arbeidsplassene sine, og som følge av det kan ha blitt mer motivert til å unngå fravær. Men uavhengig av slike betraktninger har ledelsen lagt vekt på å uttale at «Aktiv bedrift» prosjektet har bidratt til å redusere sykefraværet.

Personalsjefen er fornøyd med samarbeidet med NBF. Han satte også pris på at NBF samarbeidet med andre frivillige organisasjoner for å gi bedriften et best mulig tilbud. For eksempel hadde NBF trukket med seg Den norske turistforening og presenterte hvordan DNTs aktiviteter kan knyttes til «Aktiv bedrift» opplegget. De vil gjerne fortsette samarbeidet med NBF, og de akter å fortsette å prioritere denne type fysiske aktiviteter. Men de ser også at de er nødt til å komme med nye tilbud og kampanjer for å holde på de ansattes interesse og hindre at de faller fra.

Konkurrenter i det private markedet for idretts- og treningstjenester

Det er et stort antall private treningssentre i Norge. En god del av disse sentrene er organisert i Treningsforbundet, tidligere Norsk Treningssenter Forbund (NTF). Treningssenterforbundet ble etablert i 2009 i et samarbeid mellom det tidligere NTF og Elixia og SATS. Treningssenterforbundet organiserer 270 treningssentre som i alt har 500 000 medlemmer. Disse tallene i seg selv gir en indikasjon på hvilken konkurranse Norges Bedriftsidrettsforbund står overfor i dette markedet.

Treningskjeden SATS er en av de største aktørene i markedet. En stor andel, muligens over halvparten, av de treningsavtalene SATS har med personer betales helt eller delvis av disse personenes arbeidsgiver.

SATS tilbyr hovedsakelig trening i egne lokaler som eies/leies av SATS. Men de tilbyr også å organisere og lede trening ute i bedriftene forutsatt at disse bedriftene har egnede lokaler for trening. De tilbyr også trenere som kan komme ut i bedriftene å holde foredrag og seminarer om trening og kosthold.

Når de henvender seg til bedriftskunder, møter de to utfordringer: (1) De må kunne tilpasse seg den enkelte kundens spesielle behov og ønsker, og (2) de opplever at de må kunne tallfeste nytteverdien av treningstiltakene for bedriftene. Begge oppgaver er ressurskrevende. Den ansvarlige leder for Human Resources (HR) rapporterte at det jobbes systematisk innad i SATS systemet med å dokumentere verdien av medlemskap. En kan her merke seg at bedriftskundene retter krav om dokumentasjon til treningssentrene på samme måte som Helse- og omsorgsdepartementet krever dokumentasjon av effekter fra de organisasjonene som skal få støtte til forebyggende helsetiltak.

SATS legger stor vekt på medarbeidernes kompetanse. Alle trenerne har utdanning fra Idrettshøyskolen (eller tilsvarende). I tillegg har SATS et opplegg for videreutdanning med flere trappetrinn.

I årsberetningen til SATS kan en se at et hovedelement i firmaets overordnede strategi er videre ekspansjon i form av å etablere nye sentra rundt om i landet. Dette skal enten gjøres ved å kjøpe opp allerede eksisterende treningsentre eller ved å bygge helt nye. Innad ser det ut til at kjeden særlig prioriterer tre oppgaver. For det første arbeides det mye med å redusere frafall blant medlemmene. Som i idretten ellers, er også innenfor SATS frafall et problem. Mange medlemmer faller fra allerede i de tre første månedene. Mange av bedriftskundene krever at de ansatte, som de betaler for, trener regelmessig. For mye frafall blant de ansatte kan derfor føre til at SATS mister viktige bedriftskunder. For å hindre at medlemmer slutter å trene forsøker SATS å følge opp dem som viser sviktende aktivitet.

For det andre er SATS opptatt av å selge tjenester fra personlige trenere i treningssentrene. Etterspørselen blant medlemmene etter personlig oppfølging av egne trenere er visstnok stigende, og SATS ser dette som et marked i vekst. Det er mulig at det er en økende interesse blant medlemmene for slike tjenester. Men samtidig driver både SATS og de andre treningskjedene en meget aktiv og direkte markedsføring overfor medlemmene for å få dem til å betale ekstra for personlig oppfølging. SATS legger vekt på dette som et satsingsområde for firmaet. Det kan en forstå. Personlige trenere koster for eksempel 500 kroner timen, og treningskjedene selger pakker på 5, 10 eller flere timer med personlige trenere. Det blir da en god inntekt for treningssentrene å få medlemmene, i tillegg til medlemsavgiften på for eksempel 7000 kroner i året, til å bruke ytterligere noen tusen kroner hvert år på personlige trenere. Logikken bak denne markedsstrategien er den samme som når en produksjonsbedrift

organiserer tre skift isteden for to skift for å få utnyttet produksjonsutstyret mest mulig. Tilsvarende vil økt salg av personlige trenere bety at treningssentrene får større inntekter fra de samme lokalene og det samme treningsutstyret. Investeringene i lokaler og kostbart utstyr betyr samtidig antakelig at treningssentrene primært vil være «stasjonære» i sin markedsstrategi. Med det mener jeg at de har mer å hente økonomisk på å fylle sine lokaler med nye medlemmer og holde aktiviteten oppe blant de eksisterende enn å levere treningstjenester for eksempel ute i bedriftene.

For det tredje forsøker SATS å nå nye kundegrupper. Et uttrykk for dette er at firmaet nå utvikler ulike treningsprodukter for overvektige. SATS kjører flere prøveprosjekter før slike spesialtilbud lanseres fullt ut i markedet. På Romerike har de for eksempel en stund hatt et eget tilbud for overvektige hvor de prøver ut hvilket opplegg som er best egnet.

SATS har opp gjennom årene hatt ulike eiere. I dag er det en stiftelse som eier SATS, og den viktigste deltakeren i denne stiftelsen er forsikringsselskapet VESTA. Dette er en eier med et langsiktig perspektiv.

I følge den HR ansvarlige er et fortrinn for en privat aktør som SATS at firmaet kan svinge seg raskere rundt og være raskere til å omstille seg enn frivillige organisasjoner, for eksempel innen idretten.

I den andre store treningskjeden - Elixia – har de investert i egen idrettshall i Colosseum komplekset på Majorstua i Oslo. Dette gir Elixia mulighet til å arrangere egne turneringer. Dermed kan treningskjeden bli en mer direkte konkurrent til Norges Bedriftsidrettsforbund innenfor forbundets kjerneaktiviteter. Men det er usikkert om de store treningskjedene vil gå mer i denne retningen. En idrettshall er tross alt en stor investering, som det kan være vanskelig å forrente på en måte som er tilfredsstillende for private investorer.

Det andre private firmaet for treningstjenester jeg har sett nærmere på har en helt annen profil. Synergi Helse med base i Drammen ble startet opp i 1997. Fra starten av var forretningsideen at Synergi Helse forsøker å engasjere ledelsen i de enkelte bedriftene til å investere i mer systematiske tiltak for å bedre helse, miljø og sikkerhet. I den første tiden tilbød de først og fremst ulike treningstjenester. De opplevde da at de ofte ble oppfattet som bedriftsidrett. Ledelsen i firmaet fant derfor ut at de ville komme bedre i inngrep med bedriftskundene dersom de også etablerte en bedriftshelsetjeneste.

Konkret går Synergi Helse fram på følgende måte: Først tilbyr de en bedriftskunde å teste alle medarbeiderne på ulike indikatorer for helse og livsstil. De tester for eksempel kondisjon, blodtrykk og kolesterol. Resultatene av disse testene benyttes så til en samtale med den enkelte ansatte om hvordan han eller hun kan forbedre sin helsetilstand. De forsøker å motivere de ansatte til å sette i gang med aktiviteter som vil være gunstig for helsen og tilbyr veiledning i gjennomføringen av passende trening. Synergi Helse går deretter til ledelsen av bedriften og gir et bilde av den samlede helsetilstanden i arbeidsstokken. De tilbyr så et utvalg av produkter som retter seg mot de gruppene

blant de ansatte som har noen eller mange helseplager. Deres erfaring er at mens halvparten av medarbeiderne i en bedrift har bra helse og er i bra form, har 30-40 prosent noen helsemessige svakheter og rundt 10 prosent har allerede store helseplager. Det er de to siste gruppene tilbudene til Synergi Helse retter seg mot. Samtidig forsøker de å overbevise ledelsen i kundebedriften om hvilke økonomiske fordeler det vil være om bedriften kan hjelpe disse gruppene til å forbedre sin helse.

For å levere disse tjenestene har Synergi Helse en meget kompetent arbeidsstokk med leger, fysioterapeuter og personer med idrettsfaglig utdanning. Denne kompetansen gir dem mulighet til å skreddersy tilbudene til den enkelte bedrift. 7-8 fysioterapeuter reiser for eksempel regelmessig rundt i kundebedriftene og organiserer både fellestrening og gir veiledning i egentrening.

Synergi Helse har 100 kunder på Østlandet. De har planer om å gå videre, men satser på å gjøre det på en langsom måte. I følge administrerende direktør i firmaet er det enkelte andre bedrifter i markedet som har samme konsept som dem, men likevel få. Han venter en eksplosjon i dette markedet. Samtidig er det en ressurskrevende virksomhet. Det vil med andre ord ikke være lett for utenforstående å gå inn i samme markedssegment som de opererer i.

Han oppfatter ikke at de er noen konkurrent til de private treningssentrene. Så langt har treningssentrene mest henvendt seg til de friske og treningsmotiverte personer. Det er tross alt bare 10-15 prosent av befolkningen som trener i helsestudioer. Dessuten er de, som diskutert ovenfor, i hovedsak stasjonære. Deres tjenester tilbys i sentrenes faste treningslokaler. I motsetning til dette er Synergi mer opptatt av å arbeide ute i bedriftene.

Med deres fokus på personer i arbeidslivet som har noen eller mange helseplager er de først og fremst konkurrenter til andre aktører innenfor bedriftshelsetjenesten. Samtidig har bedriftshelsetjenester i de senere årene beveget seg bort fra en individorientering og mot en systemorientering. Det vil si at bedriftshelsetjenesten i dag særlig engasjerer seg i å kartlegge risikofaktorer i virksomhetene, faktorer og forhold som kan virke nedbrytende på arbeidstakernes helse. Synergi helse gjør begge deler. De kartlegger de enkelte medarbeidernes helsetilstand og følger dem opp individuelt. Samtidig undersøker de hvilke risikofaktorer det er i arbeidsmiljøet.

Treningssentrene og Synergi Helse representerer helt ulike ideer om hva slags treningstjenester som skal tilbys individer og bedrifter, og hvordan. Begge typene firmaer er imidlertid konkurrenter for bedriftsidretten og Norges Bedriftsidrettsforbud. Som den tradisjonelle bedriftsidretten appellerer treningssentrene til voksne personer som liker å trene og være i god fysisk form. Treningssentrenes fortrinn framfor bedriftsidretten er at de tilbyr medlemmene å trene når det passer dem, noe som passer det individualistisk orienterte moderne menneske med et tett daglig program både på jobben og i privatlivet. Bedriftsidretten derimot er, som vist foran, hemmet av dårlig tilgang

til idrettsanlegg, noe som fører til tilbud på ukurante tider. Men bedriftsidretten kan tilby noe som ikke treningssentrene kan stille opp med – muligheten til å delta i konkurranser både for lag og individuelt. For mange som liker å utøve idrett er det å delta i konkurranser både en viktig motivasjonsfaktor for trening og selve nerven i utøvelsen av idretten.

Synergi Helse tilbyr treningsopplegg som i realiteten er det man innenfor bedriftsidretten kaller lavterskeltilbud. Opplegg som er enkle og ikke for krevende. De gruppene som de henvender seg til, arbeidstakere med moderate eller større helseplager, er ofte de samme som personalsjefene ønsker at «Aktiv bedrift» skal fange opp. Det er de arbeidstakerne som fra før er fysisk passive og som er mest utsatt for å få sykefravær. Slik sett er firmaer som Synergi Helse en konkurrent til «Aktiv bedrift» og lignende prosjekter. De representerer også en meget utfordrende konkurranse i kraft av meget kompetente medarbeidere og et opplegg (gjennom bedriftshelsetjeneste) som gir god adgang til toppledelsen i kundebedriftene. Forskjellen er likevel at de satser på individuell testing og oppfølging, mens prosjekter som «Aktiv bedrift» legger opp til kollektiv deltakelse. Dessuten gir «Aktiv bedrift», som bedriftsidretten, mulighet for å organisere konkurranse mellom de enkelte arbeidstakerne og mellom avdelinger og bedrifter innenfor samme foretak eller konsern. Med sin bakgrunn i helseundersøkelse og oppfølging er det lite trolig at Synergi Helse vil trekke inn slike konkurranseelementer. Det er grunn til å hevde at «Aktiv bedrift» her har en fordel og et særegent tilbud, - så lenge.

Et samlet bilde av Norges Bedriftsidrettsforbunds situasjon

Jeg har i det foregående vist at bedriftsidretten og Norges Bedriftsidrettsforbund står overfor flere utfordringer. De viktigste er kanskje: (i) Synkende medlemstall, (ii) større vansker med å rekruttere tillitsvalgte, og (iii) en svake økonomi. Som vist i innledningen deler bedriftsidretten de to første utfordringene med en rekke andre frivillige organisasjoner. Men i forbundets tilfelle kan disse utfordringene også være skapt eller forsterket av forhold som er særegne for bedriftsidretten. For det første har forbundet i mange kretser problemer med å få adgang til haller og andre idrettsanlegg. Dette svekker det tilbudet som kan gis til arbeidstakere som er interessert i å delta på arrangementer i regi av bedriftsidretten. Det å løse dette problemet er i seg selv en stor utfordring. For det andre opplever en del av kretsene en økende konkurranse fra private treningssentre. For individualistisk orienterte arbeidstakere med et krevende yrkes- og familieliv representerer treningssentrene en god mulighet til å tilpasse treningen til et anstrengt tidsskjema. Treningssentrenes tiltrekningskraft forsterkes dessuten ved at mange virksomheter betaler helt eller delvis treningsavgiften for sine medarbeidere.

Den siste av tre nevnte utfordringene – svakere økonomi - er i stor grad skapt av Norges Idrettsforbund. Ved at NIF endret både fordelingsnøkkel og vilkår for å søke støtte til særskilte prosjekter førte dette til at NBFs inntekter gikk kraftig tilbake.

Hvordan har Norges Bedriftsidrettsforbund og kretsene tilpasset seg disse utfordringene? For å bruke språket fra studier av private bedrifter: Hvilke omstillinger har NBF gjennomført for å være på høyde med situasjonen?

Som vist foran har både forbundet sentralt og kretsene gjort flere grep for å møte de ulike utfordringene. Forbundskontoret har for eksempel videreutviklet lavterskelkampanjen «Sykle til jobben» som kretsene har fulgt opp gjennom lokale aksjoner. «Sykle til jobben» kampanjen har gitt Norges Bedriftsidrettsforbund en god del offentlig oppmerksomhet og mobilisert et stort antall arbeidstakere til et mosjonspreget opplegg for fysisk utfoldelse. «Aktiv bedrift» prosjektet har åpnet for direkte kontakt med bedriftene om ulike lav-

terskeltilbud for å aktivisere fysisk passive medarbeidere. Begge prosjektene har, som vist foran, fått økonomisk støtte både fra myndighetene og NHO. På den måten har NBF kunnet erstatte noe av bortfallet av inntekter som NIFs beslutninger påførte forbundet. «Aktiv bedrift» er dessuten et opplegg som kan gi ytterligere inntekter gjennom salg til private og offentlige virksomheter. Nettopp de reduserte overføringene fra NIF var en viktig spore for forbundskontoret til å utvikle disse nye aktivitetene.

Etter et vedtak på forbundstinget i 2007 har forbundskontoret også hatt ansvaret for å gjennomføre en større prosess for organisasjonsutvikling innad i forbundet. Fokus i denne prosessen har vært på arbeidsdeling mellom administrasjon og tillitsvalgte på utvalgs-, krets- og forbundsnivå.

Forbundskontoret har dessuten forsøkt å hjelpe kretsene til å ta mer kontakt med bedriftene, f.eks. gjennom en dreiebok for frokostseminarer. Dessuten må de ulike ledersamlingene det siste året ses som et aktivt forsøk fra forbundsledelsen side på å styrke kompetansen og forbedre samarbeidsklimaet innad i organisasjonen.

Kretsene på sin side har satt i verk forskjellige tiltak for å møte de beskrevne utfordringene. De har dels utviklet egne lavterskeltilbud som «Ti på topp» i Troms, superhelgen i Rogaland, og «Bryggemarsjen» i Oslo. Dels har de forsøkt eller planlegger å trappe opp kontaktvirksomheten overfor bedriftene. Og flere har gjort endringer i sin lokale organisasjon som kan gjøre det letter å verve tillitsvalgte. Enkelte har også innført ordninger som kan effektivisere arbeidet med arrangementer. I Oslo har de for eksempel overført en del av arbeidet med slike arrangementer til de fast ansatte, og opprettet et eget arrangementsutvalg med 25 frivillige som forplikter seg til å hjelpe til.

Norges Bedriftsidrettsforbund har således både sentralt og lokalt forsøkt å møte de utfordringene som forbundet har blitt stilt overfor gjennom ulike omstillinger. Problemet er at en del av tiltakene som er eller planlegges satt i gang krever både tid, økonomiske ressurser og særskilt kompetanse. Kontaktarbeid overfor bedriftene og massemedia tar mye tid. Det samme tar det å bygge gode relasjoner til kommunale politikere og instanser eller til andre deler av idretten. Gjennomføring av prosjekter som «Aktiv bedrift» krever på sin side en kompetanse (for eksempel idrettsfaglig eller pedagogisk kompetanse) som få av de ansatte i kretsene i dag har. Men NBF har en liten organisasjon som har begrensede muligheter til å møte disse kravene. Særlig i flere av kretsene er det få ansatte, og de tillitsvalgte har begrenset tid til selv å engasjere seg i de nødvendige tiltakene. Når forbundet samtidig har fått sin økonomi forverret, forhindres forbundsledelsen i å ta initiativ som kan støtte oppunder de lokale tiltakene.

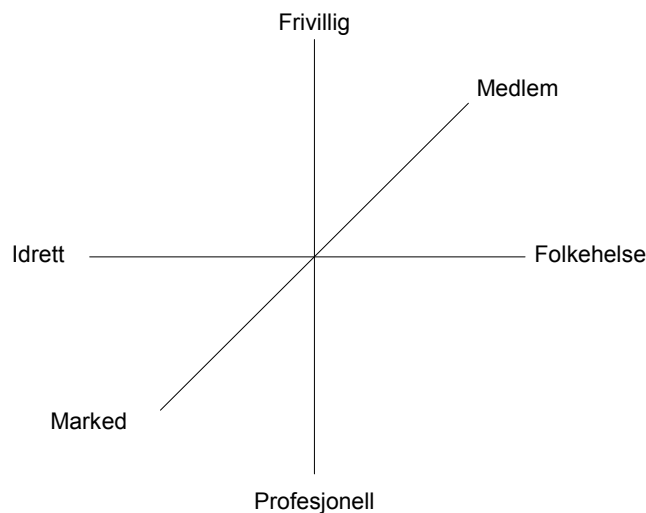
Gjennom de ulike forsøkene på å omstille seg har forbundet kommet inn i en situasjon hvor det blir konfrontert med nok en utfordring – kryssende eller endog motstridende forventninger. Spesielt forbundsledelsen og forbundskontoret møter nå forventninger fra medlemmer, kretser og omgivelsene som går i

ulike retninger. Denne situasjonen har ført til enkelte spenninger både innad i organisasjonen og i forhold til viktige aktører i omgivelsene. La meg illustrere dette mer konkret ved hjelp av figur 1. I denne figuren presenteres tre ulike sett av motsatte forventninger som Norges Bedriftsidrettsforbund står overfor. Disse tre dimensjonene kan også beskrives som ulike sett av motsatte prioriteringer av hvordan NBF skal innrette sin virksomhet.

Dimensjonen frivillig – profesjonell dreier seg om arbeidet i organisasjonen skal utføres av frivillige eller av ansatte personer. Flere av deltakerne på ledersamlingene høsten 2009 la vekt på at Norges Bedriftsidrettsforbund skal være basert på frivillighet. Denne dimensjonen er også et spørsmål om hvilken kompetanse de ansatte skal ha. I mange frivillige organisasjoner har det i de siste tiårene funnet sted en gradvis profesjonalisering i begge betydninger av profesjonell, både en større bruk av betalt arbeidskraft og ansettelse av personer med høyere utdanning. Dette er dels et svar på problemer med å mobilisere nok frivillig innsats, men også et resultat av at mange frivillige organisasjoner produserer tjenester som i dag krever mer kvalifikasjoner.

I Norges Bedriftsidrettsforbund har det funnet sted enn viss bevegelse mot mer profesjonalisering. En illustrasjon av dette er, som nevnt foran, at ansatte i Oslo kretsen har overtatt mer ansvar for arrangementer fra medlemmer som yter frivillig innsats.

Figur 1. NBF mellom ulike forventninger og orienteringer



På forbundskontoret har det tilsvarende vært en vekst i antallet medarbeidere, flere av dem med høyere utdanning. Det er også et ønske i forbundsledelsen om å heve kompetansen blant de ansatte rundt om på å kretskontorene. I første omgang søkes det gjort gjennom ledersamlingene og gjennom kurs av ulike slag. Sammenlignet med andre frivillige organisasjoner har likevel bevegelsen mot mer profesjonalisering i NBF vært relativt beskjeden. Det synes ikke som om denne utviklingen har ført til noen vesentlige spenninger i organisasjonen. Det murrer riktignok litt blant enkelte ledere på kretsnivå om at forbundskontoret har vokst seg større. Men slike reaksjoner er likevel i fåtall.

Den andre dimensjonen handler om Norges Bedriftsidrettsforbund primært skal ha utfoldelse av idrettsglede blant arbeidstakere som formål, eller om forbundet også skal bidra gjennom tiltak for å aktivisere fysisk passive arbeidstakere. Det er særlig generalsekretæren i Norges Idrettsforbund som målbærer en forventning om at NBF skal bidra med prosjekter og kampanjer for økt folkehelse. Et viktig motiv for hans forventning er at slike prosjekter kan utløse bevilgninger fra offentlige myndigheter som legger stor vekt på forebyggende helsepolitikk. Dette kan bidra til styrke NBFs økonomi, et ømtålig tema for ledelsen i Norges Idrettsforbund etter at de kuttet i overføringene til NBF. En annen sentral person i norsk idrettsbevegelse, generalsekretæren i Oslo idrettskrets, er derimot mer forbeholden overfor en satsing på tiltak for bedre folkehelse og redusert sykefravær. Norges Bedriftsidrettsforbund mottar således noe sprikende forventninger fra ledere i den øvrige idrettsbevegelsen på dette punktet. Dette spriket kan imidlertid skyldes en viss uenighet om hvordan man primært skal begrunne og legitimere idrettens bidrag i samfunnet.

Helse- og omsorgsdepartementet har forventninger til idretten om å komme med forslag til tiltak som kan mobilisere folk til mer fysisk aktivitet. Men det er ikke bare helsen til de som er i arbeidslivet som bekymrer departementet. De er vel så mye opptatt av ulike «svake» grupper som står utenfor arbeidslivet. NBF kan derfor ikke uten videre vente å være i noen særstilling når det gjelder bevilgninger fra departementet

Norges Bedriftsidrettsforbund har kommet disse forventningene i møte gjennom «Aktiv bedrift», «Aktive sykehus» og «Sykle til jobben». Forbundet har dermed beveget seg et stykke mot høyre på aksene idrett – folkehelse. Innad i forbundet er det vekslende reaksjoner på denne tilpasningen. På den ene siden har aksjoner som «Sykle til jobben» gitt bedriftsidretten verdifull offentlig oppmerksomhet og brakt langt flere arbeidstakere i kontakt med NBF. De aller fleste kretsledere ser også at ulike former lavterskeltilbud er nødvendig for å møte utfordringen med å rekruttere nye medlemmer. Men samtidig er mange urolige for konsekvensene av ytterligere satsing på å bli «verktøy» for myndighetenes forebyggende helsepolitikk. Forbundskontoret har gjennom sin oppfølging av forventningene til sterke aktører i omgivelsene således skapt en viss uro og motstand nedover i rekkene.

Den tredje dimensjonen henger nært sammen med den andre. Her er spørsmålet om Norges Bedriftsidrettsforbund primært skal være orientert mot

medlemmenes behov og initiativ eller være mer opptatt av hva slags tjenester som etterspørres i et marked. På ledersamlingene høsten 2009 kom det fram at en god del av kretslederne er opptatt av at NBF fortsatt skal være en bevegelse. De har forventninger om at forbundet hovedsakelig skal ha medlemmenes ønsker og interesser for øye og at organisasjonen og ressursene skal innrettes deretter. Tilsvarende er de mindre begeistret for at NBF skal opptre aktivt i markedet for private idrettstjenester. De er urolige for at forbundet skal bevege seg for mye i retning av å bli mer likt et konsulentfirma. Også presidenten i Idrettsforbundet, generalsekretæren i Oslo idrettskrets, Idrettsavdelingen i Kirke- og kulturdepartementet og representantene for hovedorganisasjonene i arbeidslivet fremmet lignende synspunkter. Samtidig må det nevnes at det er lokale ledere innenfor Norges Bedriftsidrettsforbund som er mer positive til at forbundet prøver ut mulighetene i markedet for treningstjenester.

De aktørene som først og fremst står i andre enden av aksene «marked – medlem» og som kan sies å ha motsatte forventninger til NBF er personalsjefer i private bedrifter. Deres bekymring er at fysisk inaktive medarbeidere lettere får ulike helseplager med økt sykefravær som resultat. Personalsjefene ser etter aktører som tilbyr tiltak som kan aktivisere disse medarbeiderne og dermed forhåpentligvis også redusere sykefraværet. De er villige til å betale for slike tiltak. Som pekt på, er de fysisk passive også en viktig målgruppe for Helse- og omsorgsdepartementet. HOD har riktignok ikke uttrykt noen forventninger om at NBF skal satse på å selge tjenester som kan fange opp denne målgruppen. Men departementet innser sikkert at dersom en skal nå disse arbeidstakerne, må nødvendigvis virksomhetene selv ta større ansvar for å gjennomføre aktiviserende tiltak. Siden de færreste bedriftene har kompetanse til å gjøre dette selv, er de avhengige av hjelp utenfra. Og de som stiller opp med denne hjelpen må naturligvis ha økonomisk kompensasjon for å stille sin tid og kompetanse til rådighet for virksomhetene. En politikk for å bedre folkehelsen til norske arbeidstakere gjennom fysisk aktivitet må med andre ord spille på markedet. Norges Bedriftsidrettsforbund har i en viss grad etterkommet etterspørselen i dette «markedet» ved å tilby prosjekter som «Aktiv bedrift» til private og offentlige virksomheter.

Norges Bedriftsidrettsforbund har gjort et konstruktivt forsøk på å omstille forbundet til de utfordringene som er skapt av endringer i omgivelsene. Gjennom denne omstillingsprosessen har forbundet forsøkt å komme i møte med forventninger som har blitt stilt til forbundet fra viktige aktører i omgivelsene. Gjennom denne omstillingen har NBF beveget seg inn mot sentrum eller midtpunktet i figur 1. Dette har imidlertid vekket reaksjoner fra enkelte interne og eksterne aktører som har noe annerledes forventninger.

Norges Bedriftsidrettsforbund forsøker ikke desto mindre i dag å balansere på best mulig måte mellom de ulike hensynene og forventningene. Det synes ikke som om alle aktører i omgivelsene eller innad i forbundet har nok forståelse for og anerkjennelse av innsatsen for å få til denne balansegangen.

Veien videre – noen strategiske råd

Fortsatt medlemskap i Norges Idrettsforbund eller ikke - dette var et viktig spørsmål i starten på den strategi prosessen som har foregått det siste året i Norges Bedriftsidrettsforbund. Dette strategiske veivalget synes nå ikke lenger å være særlig aktuelt. Det er nærmest ingen støtte innad i Norges bedriftsidrettsforbund for å skulle melde seg ut av Norges Idrettsforbund. Argumentene mot en slik løsning har vært presentert i det foregående.

En større utfordring i dag synes å være hvor forbundet skal legge seg langs aksene (i) bedriftsidrett som tilrettelegging for utfoldelse av idrettglede versus bedriftsidrett som instrument for bedre folkehelse, og (ii) medlemsorganisasjon versus kommersiell aktør. Som vist foran, har forbundet i diskusjonsunderlaget for ledersamlingene presentert dette som to strategiske veivalg som hver rommer to alternativer. Flertallet på ledersamlingene har ytret at forbundet skal prioritere bedriftsidrett for sin egen skyld og at NBF skal være en medlemsorganisasjon.

De ulike alternativene trenger imidlertid ikke å bli betraktet som motstridende. Tvert om. Norges Bedriftsidrettsforbund bør både fortsette å legge til rette for tradisjonell bedriftsidrett og tilby opplegg som bidrar til å forebygge helseplager og sykefravær. Tilsvarende bør NBF både fortsette å være en medlemsorganisasjon og samtidig delta i markedet for salg av idretts- og treningstjenester. Norges Bedriftsidrettsforbund bør med andre ord bli en «hybrid» som går både «på bensin og elektrisitet».

Men å være en «hybrid» organisasjon har konsekvenser for hvordan de ulike aktivitetene organiseres. Å utvikle og selge tjenester i et marked er meget krevende. For å kunne være på høyde med eventuelle konkurrenter vil det være behov for store investeringer – i ansettelse av dyktige medarbeidere, i opplæring av medarbeiderne og utviklingen av tjenester, i gode dataløsninger, osv. Det er også usikkert om salg av mosjons- og treningsopplegg som «Aktiv bedrift» vil kunne gi tilstrekkelig med inntekter til å dekke investeringene og de løpende kostnadene. Dette illustreres ved at «Aktiv bedrift» går mot underskudd i 2009 og sannsynligvis bare vil gi et marginalt overskudd i 2010. Det er med andre ord økonomisk risikabelt å satse videre på å utvikle og selge idrettstjenester. En medlemsorganisasjon som Norges Bedriftsidrettsforbund

kan vanskelig ta en slik risiko. Forbundet kan ikke sette forbundets oppsparte midler på spill for å opptre i markedet.

Utvikling og salg av helseforebyggende treningstjenester bør derfor skilles ut og legges til egne organisatoriske enheter med en selvstendig juridisk status. Slik virksomhet kan for eksempel organiseres i form av et aksjeselskap eller en stiftelse. Fordelen med aksjeselskapsformen er at det begrenser selskapets økonomiske ansvar til aksjekapitalen. Dette gir organisasjonen mulighet til å engasjere seg i risikofylte aktiviteter. Stiftelsesformen er velegnet der virksomheten har et idealistisk formål og der stifterne har tenkt seg at eventuelle overskudd skal gå til å realisere stiftelsens formål. Siden Norges Bedriftsidrettsforbund er en idealistisk og «non-profit» orientert medlemsorganisasjon, bør det vurderes å velge stiftelsesformen som den juridiske ramme for aktivitetene. Stiftelsesformen gir antakelig også større legitimitet både i markedet og hos forbundets samarbeidspartnere.

For å kunne opprette et eget aksjeselskap eller en stiftelse er det antakelig nødvendig at Norges Bedriftsidrettsforbund samarbeider med andre aktører. Disse andre aktørene må kunne bidra med kapital eller med andre innsatsfaktorer som har stor verdi for virksomheten. Norges Bedriftsidrettsforbund kan bidra med konkrete løsninger eller spesifiserte idrettstjenester. Norges Bedriftsidrettsforbund har for eksempel i dag samarbeid med et svensk privat firma - «Select Wellness», som mot betaling leverer de tekniske dataløsningene for «Sykle til jobben» og «Aktiv bedrift». Også det svenske bedriftsidrettsforbundet samarbeider med dette firmaet. En mulighet kan være at samarbeidet med det svenske firmaet føres videre. Dette kan skje innenfor rammen av et aksjeselskap hvor den svenske aktøren tar den økonomiske risikoen forbundet med utviklingen av nye dataløsninger og får en eierandel i tråd med denne risikoen. Alternativt kan Norges Bedriftsidrettsforbund samarbeide med en norsk privat aktør som kan stille med nødvendig kapital og/eller særlig kompetanse i å selge og levere konsulenttjenester, for eksempel innenfor helse- og idrettsfeltet.

Valg av samarbeidspartner kan ha betydning for hvilken juridisk konstruksjon som passer. En samarbeidspartner som er en privat aktør i markedet for idrettstjenester har sannsynligvis fortjeneste som et vesentlig motiv for sin virksomhet. En slik aktør vil antakelig foretrekke aksjeselskapsformen fordi det gir mulighet å ta ut en fortjeneste som gir forrentning på investert kapital. Dersom samarbeidspartneren er en annen frivillig organisasjon eller en annen stiftelse med ideelle formål, vil stiftelsesformen være det naturlige valget. Gitt forbundets idealistiske grunnlag, synes det dermed mest riktig at NBF først leter etter samarbeidspartnere blant andre frivillige organisasjoner eller blant relevante stiftelser. Det gir mulighet for at en større andel av eventuelle overskudd går tilbake til det ideelle formålet.

Tilknytningen til Norges Bedriftsidrettsforbund vil variere med hva slags juridisk konstruksjon som velges. Et eget aksjeselskap vil være knyttet til

Norges Bedriftsidrettsforbund ved at NBF skyter inn noe kapital og blir aksjonær i selskapet. Det er naturlig at NBF deltar med en representant i selskapets styre. I et slikt selskap vil NBF få betalt for de tjenester forbundet leverer og ellers få en andel av eventuelle overskudd som tilsvarer forbundets eierandel. En stiftelse vil være knyttet til NBF ved at forbundet deltar som en av stifterne. Da vil forbundet kunne prege stiftelsen ved å skrive inn i vedtektene hvilket formål den skal ha og hvordan forholdet til forbundet skal være. Et aktuelt formål kan være at stiftelsen skal støtte annen virksomhet som foregår innenfor Norges Bedriftsidrettsforbund.

For forbundskontoret (og enkelte ledere i Norges Idrettsforbund) har argumentet for å satse på folkehelse og salg av idrettstjenester vært at dette kan gi flere medlemmer, nye aktiviteter og nye inntekter. Behovet for nye inntekter er forståelig. Den sterke avhengigheten av økonomiske overføringer av spillemidler fra Norges Idrettsforbund har gitt Norges Bedriftsidrettsforbund en særlig sårbarhet for endringer i politikk og ledelse innenfor NIF. Foran ble NBF karakterisert som en avhengig organisasjon. Å skaffe seg flere økonomiske ben å stå på er en anerkjent måte å redusere en slik avhengighet på. Ved å redusere egen avhengighet styrkes også egen posisjon for forbundet. NBF må bare passe seg for ikke å bli altfor avhengig av slike alternative inntektskilder.

Men andre argumenter kan være like viktige. For det første: Å utvikle og organisere aktiviteter som kan fremme bedre folkehelse er i pakt med et overordnet fordelingsperspektiv som ligger til grunn for den norske velferdsstaten. Det å unngå for store skjevheter i fordelingen av goder og byrder i samfunnet er en overordnet verdi som også har god oppslutning i den norske befolkningen. En stor andel av den voksne befolkningen er ikke særlig fysisk aktive, de deltar ikke i de mange mulighetene for idrettslig utfoldelse og glede som foreligger i det norske samfunnet. Vi vet at dette kan gjøre dem mer utsatt for helsebelastninger enn dersom de hadde vært fysisk aktive. I stor grad er riktignok deres inaktivitet et resultat av egne valg, et valg mange av dem kan leve godt med. For å sikre en bedre fordeling av god helse i den voksne befolkningen bør det likevel finnes tilbud som hjelper de interesserte med å «komme over kneika» og begynne med trening. Å gi flere voksne muligheter til å forebygge helseskader gjennom fysisk aktivitet er ikke bare fordelingspolitisk riktig, men også samfunnsøkonomisk lønnsomt, noe Helse- og omsorgsdepartementet er meget opptatt av. Redusert sykefravær i bedriftene og mindre bruk av offentlige helsetjenester kan spare samfunnet for store utgifter.

Det er ikke sikkert at alle deler av idrettsbevegelsen skal ta fordelingspolitiske hensyn. Som Idrettsavdelingen i Kirke- og kulturdepartementet er opptatt av, bør de kanskje først og fremst ha for øye og legge til rette for dem som selv tar initiativ til å trene og konkurrere. Derimot er Norges Bedriftsidrettsforbund særlig velegnet for å yte hjelp til den fysisk passive delen av den voksne befolkningen. Arbeidslivet er en god arena for å mobilisere folk til

idrettslige aktiviteter fordi idrett her kan knyttes til og forsterke fellesskap blant de ansatte. Det er også i arbeidslivet «slaget står» om hvordan en skal forhindre ytterligere vekst i sykefraværet og antallet uføretrygdede i Norge. Det er dermed meget rimelig at Norges Bedriftsidrettsforbund tar et samfunnsansvar for «underklassen» av fysisk passive i den norske yrkesaktive delen av befolkningen. Som pekt på foran, kan det å stille opp i et privat marked for idrettstjenester med tilbud for denne gruppen være den eneste effektive måten å nå dem på.

Men å utvikle, og selge, folkehelseorienterte tjenester kan også være viktig for Norges Bedriftsidrettsforbund som organisasjon. Organisasjonsforskningen i de siste tiårene har observert at bedrifter i de framskredne delene av arbeidslivet er svært opptatt av organisasjonsmessig læring. Det snakkes ofte om «lærende organisasjoner» (Brown og Duguid 1991; Grant 1996; Nonaka 1994). I slike organisasjoner legges det til rette for at de enkelte medarbeidernes erfaringer tas vare på, overføres til kollegene og lagres som kollektiv lærdom i organisasjonen som helhet. Men for at medarbeiderne skal kunne gjøre nyttige erfaringer er det viktig at organisasjonen løpende utforsker nye ideer og løsninger. Prosjekter som «Aktiv bedrift» og de ulike nye lavterskeltilbudene kan være en viktig arena for organisasjonsmessig læring. Gjennom å prøve ut nye aktiviteter eller tjenester kan forbundet lære mer om behovene og ønskene ute i arbeidslivet og om effektene av ulike typer tiltak. Forbundet kan også bruke slike nye tjenester som «lytteposter» til hva som foregår i det private markedet for idrettstjenester og som «teststasjoner» for hva som virker i dette markedet. En slik læring er nødvendig for at Norges Bedriftsidrettsforbund skal kunne møte utfordringene med synkende medlemstall og aktivitet og økende konkurranse fra private treningssentre. Disse utfordringene er imidlertid til dels et resultat av mer grunnleggende endringer i befolkningens forhold til deltakelse i frivillig organisering generelt og til aktiv deltakelse i bedriftsidrett spesielt. Det er dermed ikke sikkert at forbundet uten videre klarer å snu de nevnte utviklingstendensene. Men forbundet må uansett lære hvordan det skal tilpasse seg endringene. De erfaringene som kan gjøres gjennom ulike folkehelseprosjekter og kommersielle tjenester kan på sikt hjelpe forbundet til å få til en slik tilpasning. Det er ikke sikkert at alle nye prosjekter og tilbud er vellykkete. Men de gir likevel grunnlag for verdifull lærdom som kan overføres til de andre delene av forbundet.

Prosjekter som «Aktiv bedrift» vil nødvendigvis engasjere bare et mindretall medarbeidere med særskilt kompetanse. I utviklingen av slike prosjekter er det imidlertid viktig at Norges Bedriftsidrettsforbund trekker på ideer og erfaringer fra hele organisasjonen. Og for at resten av organisasjonen faktisk skal kunne gi nyttige innspill til slik nyskaping bør det oppmuntres til utprøving av nye ideer og løsninger i forbundet som helhet.

Dette vil kunne kreve ekstra ressurser. Reduksjonen i overføringene fra Norges Idrettsforbund kan ha gjort det vanskeligere for NBF å organisere ny-

skapning og utvikling. Det er uheldig, også for Norges Idrettsforbund. Fordi Norges Bedriftsidrettsforbund retter seg mot voksne, slår bølgen fra de større samfunnsendringene antakelig sterkere innover NBF enn mange andre deler av idrettsbevegelsen. Det er i NBFs møte med endringene i befolkningens preferanser og med markedet for private idrettstjenester at NIF kan lære mer om utfordringer som NIF selv vil kunne kjenne sterkere på kroppen i årene framover. Norges idrettsforbund bør følgelig se på NBF som en innovativ del av den norske idrettsbevegelsen og støtte forbundet deretter.

Som enkelte av mine informanter har pekt på, når NBF presenterer seg i markedet for idrettstjenester bør forbundet understreke sin egenart. Spesielt er det viktig å få fram at Norges Bedriftsidrettsforbund er en «non-profit» organisasjon. Selv om forbundet tar seg betalt for ulike tjenester, er det ikke for å skape overskudd for bestemte eiere eller investorer. Eventuelle overskudd går tilbake til organisasjonen og brukes til idrettstiltak som kan forbedre arbeidsmiljøet og styrke det sosiale fellesskapet på norske arbeidsplasser. Det er viktig å kommunisere at Norges Bedriftsidrettsforbund som medlemsorganisasjon har overordnede idealistiske mål for sin virksomhet. Disse målene er i stor grad sammenfallende med viktige politiske mål, men også med hensyn som teller tungt ute i næringslivet.

Det er en velkjent innsikt i arbeidslivsforskningen at omstillinger skaper uro og usikkerhet innad i virksomhetene. Det samme kan en til en viss grad merke i Norges Bedriftsidrettsforbund. Forbundsledelsens og forbundskontorets arbeid med å utvikle nye aktiviteter og drive aktiv lobbyvirksomhet overfor politiske myndigheter kan ha skapt en viss «strek i laget». Enkelte av de tillitsvalgte og ansatte utover i kretsene kan mene at de har vært trukket for lite med i prosessen. Eller de kan ha følt at problemene og utfordringene i deres egen krets ikke har fått nok oppmerksomhet på sentralt hold. Det er viktig at forbundsledelsen lytter og tar hensyn til slike reaksjoner. Som ved omstillinger i arbeidslivet for øvrig er det viktig at alle berørte parter trekkes med gjennom konsultasjoner og diskusjoner. De ledersamlingene som ble gjennomført høsten 2009 og som vil fortsette i 2010 gir et godt grunnlag for å «samle laget igjen». I disse samlingene legges det vekt på å utvikle enighet om hva forbundet skal satse på i framtiden og om hvordan forbundet skal organiseres.

Litteratur

- Brown, J.S. og P. Duguid (1991), «Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified View of Working, Learning and Organization». *Organization Science*, 2:40-57.
- Grant, R. (1996), «Towards a knowledge based theory of the firm». *Strategic Management Journal*, 17:109-122.
- Nonaka, I. (1994), «A dynamic theory of organizational knowledge creation». *Organization Science*, 5:14-37.
- Lorentzen, H. (2004), Fellesskapets fundament. Sivilsamfunnet og individualismen. Oslo: Pax forlag.
- Sivesind, K.H. (2007), Frivillig sektor i Norge 1997-2004. Frivillig arbeid, medlemskap, syssetsetting og økonomi. ISF rapport 2007:10. Oslo: Institutt for samfunnsforskning.
- Sivesind, K.H. og P. Selle (2009), «Civil Society and Social Capital in Scandinavia». I: Helmut K. Anheier, Stefan Toepler & Regina List (red.), *International Encyclopedia of Civil Society*, s. 269-274. Heidelberg: Springer.

Institutt for samfunnsforskning

Rapport 2009: 14

<i>Forfatter/Author</i> Trygve Gulbrandsen
<i>Tittel/Title</i> I sentrum for kryssende forventninger Norges bedriftsforbund – strategiske utfordringer og veivalg
<i>Sammendrag</i> Formålet med denne rapporten er å beskrive de utfordringene Norges Bedriftsidrettsforbund står overfor og diskutere noen sentrale strategiske veivalg. Det empiriske materialet som er hentet inn viser at de viktigste utfordringene er: (i) Synkende medlemstall, (ii) større vansker med å rekruttere tillitsvalgte, og (iii) en svakere økonomi som følge av reduserte overføringer av spillemidler fra Norges Idrettsforbund. De to første utfordringene deler forbundet med en rekke andre frivillige organisasjoner. Men i forbundets tilfelle blir disse utfordringene forsterket av forhold som er særegne for bedriftsidretten. For det første har forbundet i mange kretser problemer med å få adgang til haller og andre idrettsanlegg. Dette svekker tilbudet som kan gis til arbeidstakere interessert i å delta i bedriftsidretten. For det andre opplever en del av kretsene en økende konkurranse fra private treningscentre. Norges Bedriftsidrettsforbund har både sentralt og lokalt forsøkt å møte utfordringene forbundet har blitt stilt overfor gjennom ulike omstillinger. Gjennom disse omstillingene har forbundet kommet inn i en situasjon hvor det blir konfrontert med nok en utfordring - kryssende eller endog motstridende forventninger. Spesielt forbundsledelsen og forbundskontoret møter nå forventninger fra medlemmer, kretser og omgivelsene som går i ulike retninger. Det synes som om forbundsledelsen har klart å skape en konstruktiv balanse mellom de ulike forventningene og hensynene.
<i>Emneord</i> Norges Bedriftsidrettsforbund, frivillige organisasjoner, utfordringer og strategiske veivalg
<i>Summary</i> The purpose of this report is to describe the challenges facing The Norwegian Federation of Company Sport and discuss some significant strategic choices. The report shows that the main challenges are: (i) Decreasing number of members, (ii) increasing difficulties with recruiting persons to fill elected posts in the organization, (iii) and a weaker financial position as a result of reduced economic transfers from The Norwegian Confederation of Sports. The Federation of Company Sport also experiences problems with getting adequate access to sports installations and faces increasing competition from private fitness centers. The Federation has both centrally and locally attempted to adapt to and cope with the various challenges. Through these adaptations the Federation has moved into a situation where it is confronted with a new challenge – conflicting expectations. The central administration in the Federation, particularly, is faced with divergent expectation from members, locally elected representatives and external partners. These incompatible expectations create some tensions within the organization. It appears, however, that the Federation has found a constructive balance between the different considerations and expectations
<i>Index terms</i> The Norwegian Federation of Company Sport, voluntary organizations, challenges, strategic choices