

Signe Bock Segard

Politisk og administrativ rolle- og arbeidsdeling i Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF)

En faktabasert analyse

Signe Bock Seggaard

---

Politisk og administrativ rolle- og arbeidsdeling i Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF)

En faktabasert analyse

---

Institutt for samfunnsforskning

Oslo 2009

© ISF 2009  
Rapport 2009:11

Institutt for samfunnsforskning  
Munthes gate 31  
Postboks 3233 Elisenberg  
0208 Oslo  
[www.samfunnsforskning.no](http://www.samfunnsforskning.no)

ISBN: 978-82-7763-305-3 (kun elektronisk utgave)  
ISSN: 0333-3671

---

# Innhold

Forord .....	5
1. Innledning.....	7
2. Undersøkelsens datagrunnlag og metode .....	15
3. Koordinering og kommunikasjon - arenaer og verktøy .....	21
4. Organisasjonenes oppgaveprioriteringer .....	25
5. Rolle- og arbeidsdelingen innen konkrete arbeidsområder .....	29
6. Samarbeidsrelasjoner mellom organisasjonsleddene innen konkrete arbeidsområder.....	49
7. Idrettsledernes syn på NIF.....	61
8. Avslutning, anbefalinger og veien videre .....	65
Litteratur .....	71
Appendiks A – prosjektskissen.....	73
Appendiks B – utdypende tabeller.....	83
Sammendrag/Abstract.....	121



---

## Forord

Desember 2008 fikk Institutt for samfunnsforskning i oppdrag fra Politisk rolle- og arbeidsfordelingsutvalg, som ble oppnevnt av Idrettsstyret i Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) forsommeren 2007, å evaluere rolle- og arbeidsdelingen mellom de ulike organisasjonsledene i NIF. Denne rapporten presenterer hovedfunnene i evalueringen. Mer presist setter rapporten fokus på forholdet mellom NIF sentralt, særforbundene, idrettskretsene og i noen grad særkretsene med sikte på å undersøke og evaluere dagens organisering med hensyn til de oppgavene som skal løses innen den organiserte idretten.

Rapporten presenterer en faktabasert analyse av dagens politiske og administrative rolle- og arbeidsdeling i NIF. Analysen er gjennomført på basis av informasjon fra en omfattende spørreskjemaundersøkelse rettet mot særforbundene, idrettskretsene og særkretsene i NIF.

Jeg ønsker å takke Geir Johannessen og Børre Rognlien i NIF for praktisk hjelp og innspill. En spesiell takk til Bernard Enjolras og Ragnhild Holmen Waldahl ved Institutt for samfunnsforskning som har kommet med konstruktive innspill. Endelig vil jeg takke Stine Renate Otterbekk som har bistått undertegnede med databehandling.

Oslo, desember 2009

Signe Bock Segard



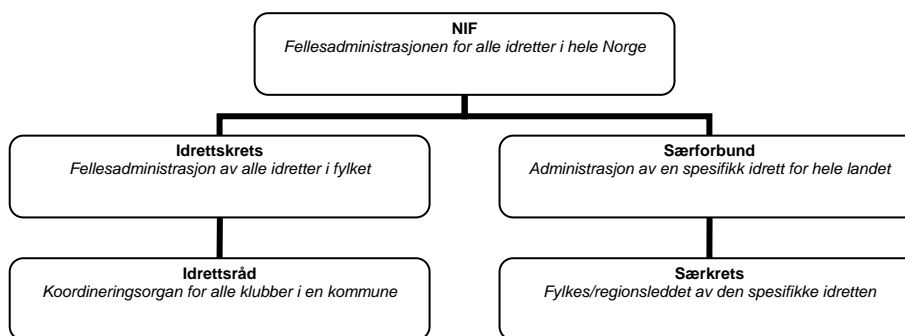
## Innledning

Denne rapporten setter fokus på norske idrettslederers syn på Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) og den interne rolle- og arbeidsdelingen. Dette gjøres på grunnlag av en omfattende spørreundersøkelse rettet mot administrative ledere så vel som politiske tillitsvalgte<sup>1</sup> ledere i norsk idrett. Undersøkelsen ble gjennomført våren 2009.

NIF er en kompleks organisasjon med lange tradisjoner. Organisasjonens historiske utvikling har resultert i dagens organisering av norsk idrett i to linjer: *NIF-linjen* og *særforbundslinjen* (se Enjolras & Waldahl 2009). Begge disse linjene er hierarkisk organiserte. Særforbundslinjen består på nasjonalt nivå av særforbund og vanligvis av særkretser/regioner<sup>2</sup> på fylkes- eller regionsnivå. NIF-linjen består på nasjonalt nivå av den sentrale administrasjonen i NIF, på fylkesnivå av idrettskretser og på kommunalt nivå av idrettsråd. Idrettslagene inngår i begge linjene. I følge NIFs lov utgjør idrettslagene og særforbundene medlemsbasen i NIF. Organisasjonskaret under illustrerer den organisatoriske strukturen i paraplyorganisasjonen NIF.

- 
1. Heretter vil betegnelsen *politisk tillitsvalgte idrettsledere* bli brukt synonymt med *politiske ledere*.
  2. Organisering i særkretser/regioner forutsetter at det er minst fem idrettslag som utøver den aktuelle idretten.



*Organisasjonskart for NIF.*

Kilde: NIF 2009

Dette er kort fortalt organiseringen i norsk idrett. En organisering som i praksis fremstår som kompleks, blant annet fordi den har en historie som bygger på grunnleggende forskjellige tilnærminger til idretten: et breddeidrettslig versus et toppidrettslig perspektiv. Dette avspeiles ved at NIF ikke bare er en kompleks organisasjon, men også preges av historisk betingede institusjonelle skillelinjer som underbygger ulike syn på idrett, og som manifesteres gjennom formell så vel som uformell gruppering av aktører.

Denne rapporten er en uavhengig evaluering av den politiske og administrative rolle- og arbeidsdelingen i NIF utfra dagens organisering. Det handler om idrettsledernes syn på NIF og erfaringer med den interne rolle- og arbeidsdelingen.<sup>3</sup> I denne sammenhengen refererer NIF til Idrettsforbundet som en paraplyorganisasjon. Hovedfokuset er som nevnt rolle- og arbeidsdelingen mellom de tre organisasjonsleddene: NIF sentralt, idrettskretsene (IK), særforbundene (SF) og i noen grad særkretsene (SK). Ut over et eksplisitt fokus på den faktiske rolle- og arbeidsdelingen berører undersøkelsen også temaer som koordineringsarenaer og samarbeidsrelasjoner mellom de tre organisasjonsleddene, samt mer holdningsmessige aspekter.

Hovedproblemstillingen er om dagens organisering er optimal med tanke på oppgavene som skal løses, og mer konkret hvordan den politiske og administrative rolle- og arbeidsdelingen mellom NIF sentralt, særforbund og idrettskretser oppfattes av de ulike organisasjonsleddene. Det er ønsket om en mer effektiv organisasjon som er utgangspunktet for denne undersøkelsen, som Institutt for samfunnsforskning gjennomfører på oppdrag fra Politisk rolle- og arbeidsfordelingsutvalget i NIF.

3. Begrepene rolle- og arbeidsfordeling og rolle- og arbeidsdeling vil i rapporten bli brukt om hverandre.

Undersøkelsen tar på bakgrunn av dette sikte på å belyse følgende fem delproblemstillinger:

1. Hva fungerer bra?
2. Hva fungerer mindre bra?
3. Finnes det oppgaver som ingen av organisasjonsleddene griper tak i?
4. Foregår det dobbeltarbeid mellom organisasjonsleddene?
5. Hvordan fungerer idretten i forhold til idrettens verdier?

Satt på spissen kan man si at undersøkelsens overordnede hensikt er å kartlegge faktiske og potensielle konfliktområder relatert til rolle- og arbeidsdelingen mellom de ulike organisasjonsleddene og oppgavehåndteringen. Videre er hensikten å kartlegge årsakene til at visse forhold mellom de ulike organisasjonsleddene med hensyn til oppgavehåndtering ikke synes å fungere optimalt. Dette vil danne grunnlag for forslag til endringer og tiltak for å forbedre arbeidsdelingen mellom de ulike organisasjonsleddene.

Avgrensningen av undersøkelsen innebærer at fokus i større grad rettes mot rolle- og arbeidsdelingen relatert til håndtering av de enkelte arbeidsområder *mellom* organisasjonsleddene, og i mindre grad mot rolle- og arbeidsdelingen og eventuelle konfliktområder *innad* i de enkelte organisasjonsleddene. Samtidig vil det på et meget generelt plan være mulig å avdekke eventuelle uoverensstemmelser mellom politisk og administrativt nivå innad i hvert organisasjonsledd. Avgrensningen er i samsvar med prosjektbeskrivelsen (se appendiks A).

Endelig bør det nevnes at undersøkelsen ikke har til hensikt å gå inn i en diskusjon om hvorvidt NIF er preget av et demokratisk underskudd. Dette er en interessant og viktig diskusjon, men den ligger utenfor mandatet til denne undersøkelsen. For dem som er interessert kan det i den sammenheng vises til boken *Idrettsdemokratiet – makt og styring i idretten* av Bernard Enjolras og Ragnhild Holmen Waldahl (2009).

Rapporten viser generelt at idrettsledernes tilfredshet med faktiske samarbeidsrelasjoner og rolle- og arbeidsdelingen innen konkrete arbeidsområder er ganske utbredt. Samtidig synes tilfredsheten med hvordan samarbeidsrelasjonene i praksis *fungerer* å være større enn tilfredsheten med hvordan rolle- og arbeidsdelingen *er*. Dette bildet gjelder både for idrettskretsrepresentanter, særkretsrepresentanter og særforbundsrepresentanter. Imidlertid har organisasjonslederne på særforbundssiden en litt større tendens til å krysse av for ikke-tilfredsstillende rolle- og arbeidsdeling og samarbeidsrelasjoner. I de tilfellene hvor et flertall av respondentene mener rolle- og arbeidsdelingen eller samarbeidsrelasjonene innen spesifikke arbeidsområder ikke er/fungerer tilfredsstillende, kan det i stor grad ses i lys av det institusjonelle skillet. Med hensyn til rolle- og arbeidsdeling spesielt, fremheves det at de involverte aktørers *ulike*

*politiske, idrettslige og økonomiske interesser* særlig er årsaken til at rolle- og arbeidsdelingen ikke er tilfredsstillende.

Utfordringene handler derfor vel så mye om politikk, makt og innflytelse, og en løsning på utfordringen i norsk idrett vil forutsette en rekke grunnleggende politiske grep som går ut over dagens rolle-, arbeids- og ansvarsdeling. Organisatorisk omstrukturering vil neppe kunne løse alle hovedutfordringene, fordi disse kun i begrenset omfang er knyttet til praktisk/administrativ organisering. Utfordringene er snarere knyttet til holdninger og strategisk tekning innenfor de ulike nivåene. Dette viser seg særlig i respondentenes svar på spesifikke holdningsspørsmål.

## Bakgrunn for undersøkelsen

Bakgrunnen for undersøkelsen er Politisk rolle- og arbeidsfordelingsutvalgets mandat slik det er beskrevet i Idrettspolitisk dokument 2007-2011 s. 13:

Å legge frem (...) en organisasjons- og beslutningsstruktur i idretten som følger en klarlagt rolle- og arbeidsdeling mellom NIF, særforbundene og idrettskretsene, og som bidrar til ytterligere effektivisering av organisasjonen.

I møte nr. 03 - 2007-2011 28. august 2007 oppnevnte Idrettstyret i sak 41 et politisk Rolle- og arbeidsfordelingsutvalg, med sikte på å videreføre arbeidet med utvikling av organisasjonsstrukturen i idretten.

Utvalgets mandat må ses på bakgrunn av de interne utfordringene påpekt av flere representanter for norsk idrett når det gjelder organisasjonsstrukturen i NIF. Utfordringene er også blitt aktualisert etter at utvalget ble oppnevnt. I dokumentet *Organisering av norsk idrett – hvordan komme videre* (2008) tar presidenten i Norges golfforbund for eksempel til orde for implementering av en «2-kammer»-organisasjonsmodell. De organisatoriske utfordringene avspeiles likeså i en pressemelding fra særforbundenes politiske arbeidsutvalg i juni 2009.

Debatten i norsk idrett har i stor grad handlet om idrettsdemokrati, makt og innflytelse. Enjolras og Waldahl peker i den forbindelse på at norsk idrett kjennetegnes av å være et «svakt representativt demokrati» (2009:125). Dette skyldes for det første lav oppslutning fra medlemmenes side, for det andre at «[a]vstanden mellom medlemmenes agenda på grasrota og representantenes agenda øker jo høyere oppe i organisasjonen vi kommer» og for det tredje at «den konstitusjonelle maktbalansen mellom særforbund og idrettskretser» bidrar til interessekonflikter og skjev representasjon av medlemmer og klubber. Det siste viser seg blant annet ved at representasjonen av særforbund og idrettskretser på Idrettstinget ikke tar hensyn til antallet medlemmer eller

klubber hvert organisasjonsledd representerer (se Enjolras & Waldahl 2009:125-126).

Som nevnt vil denne rapporten ikke direkte gå inn i denne diskusjonen. På den annen side må undersøkelsen forstås i lys av dette, fordi paraplyorganisasjonen NIF er en kompleks organisasjon der institusjonelle trekk, faktisk rolle- og arbeidsdeling, syn og holdninger interagerer i et gjensidig forhold.

## Forventninger til funn

NIF er som nevnt en hierarkisk organisasjon med en historie som tilsier at til dels motsetningsfylte interesser knyttet til organisering og styring forutsettes ivaretatt og koordinert samtidig. Men organisasjonen er preget av mer enn bare komplekse organisatoriske strukturer. Det er også en organisasjon kjenetegnet av historisk betingede skillelinjer som støtter opp om ulike interesser og virkelighets- og verdisynt.

Mer konkret er det institusjonelle skillet relatert til den historiske delingen mellom NIF-linjen og særforbundslinjen, slik at NIF sentralt og idrettskretsene plasseres på én side, mens særforbundene og særkretsene plasseres på den andre siden.

I forlengelse av dette er en *overordnet forventning* til undersøkelsens funn at det institusjonelle skillet både avspeiles i representantenes holdninger og i deres praktiske erfaringer fra arbeidet med konkrete idrettslige arbeidsoppgaver.

Satt på spissen er forventningen at det institusjonelle skillet mellom NIF-linjen og særforbundslinjen, som i teorien fordrer ulike virkelighets- og verdisynt, underbygger en konfliktlinje som skaper utfordringer for norsk idrett.

Det generelle inntrykket av den overordnede ansvars- og arbeidsdelingen i NIF, er at denne støtter opp om det institusjonelle skillet, fordi organisasjonene i NIF-linjen generelt har et tilretteleggende ansvar, og ansvar for mer generelle saksområder som går på tvers av idretter. Organisasjonene i særforbundslinjen på sin side har ansvar for de mer aktivitets- og utviklingsrettede saksområdene knyttet til en gitt særiddrett. Denne generelle ansvars- og arbeidsdelingen fremgår tydelig av «Lov for Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité» paragraf 5-2, 6-2 og 7-2, der henholdsvis idrettskretsenes, særforbundenes og særkretsene/regionenes oppgaver er definert.

Undersøkelsens mer spesifikke del evaluerer representantenes syn på henholdsvis rolle- og arbeidsdeling og samarbeidsrelasjoner innen arbeidsområder som i tidligere undersøkelser av Enjolras (2004 & 2005) har vist å være preget av mulige overlappinger og konflikter langs det institusjonelle skillet. Dette er følgende syv arbeidsområder:

- *Idrettspolitisk arbeid:* Omfatter tiltak som tar sikte på å påvirke myndigheter og andre organisasjonsledd i NIF for å bedre idrettens rammevilkår.
- *Aktivitets- og utviklingsarbeid:* Omfatter organisering av idrettsarrangementer på lokalt/regionalt/internasjonalt nivå så vel som oppgaver relatert til Bestemmelser for barneidrett og retningslinjer for ungdomsidrett, idrettsskoler, samarbeid med skoleverket, idrettsprosjekter og rekrutteringstiltak rettet mot barne-, ungdoms- og breddeidretten.
- *Toppidrett:* Omfatter utvikling av norsk toppidrett og tilrettelegging av toppidrettssatsning.
- *Arbeid med anlegg:* Omfatter anleggspolitisk arbeid med den hensikt å bedre rammevilkårene for og utvikling av anlegg samt anleggskompetanse.
- *Kompetanse- og utdanningsarbeid:* Omfatter utdanning og kompetanseutvikling på styre/ledernivå og/eller idrettsspesifikk trener- og lederutvikling.
- *Ekstern organisasjonsutvikling:* Omfatter organisasjonsutvikling i andre organisasjonsledd enn det som respondentene representerer (for eksempel klubb utvikling).
- *Integrering av funksjonshemmede:* Omfatter tiltak for å integrere funksjonshemmede og tilpasse aktivitetene til funksjonshemmedes behov innenfor «vanlig» idrett.

Mer konkret er *forventningen* at idrettsledernes prioritering av konkrete arbeidsoppgaver er i samsvar med dagens formelle organisering av ansvarsfordeling slik den kan leses ut av Idrettspolitisk dokument 2007-2011 (se Figur 1)

**Figur 1. Ansvarsfordeling innen syv spesifikke arbeidsområder**

<b>Idrettspolitisk arbeid</b>	<i>Idrettspolitisk dokument 2007-2011 spesifiserer ikke ansvarsfordelingen innen idrettspolitisk arbeid</i>
<b>Aktivitets- og utviklingsarbeid<sup>1</sup></b>	<p><i>Særforbund:</i>            Ansvar for at rettighetene utøves i sin idrett.            Ansvar for trener- og utviklingsarbeid i skoleidretten.</p> <p><i>Idrettskretser:</i>            Ansvar for utvikling av partnerskap med videregående skole.            Ansvar for lederopplæring i tilknytning til programfag og skoleidrettsfag.</p> <p><i>NIF sentralt/idrettskretser:</i>            Ansvar for å følge opp, kontrollere og dokumentere kvaliteten på barneidretten</p> <p><i>Idrettsstyret:</i>            Ansvar for arbeidet med å øke rammetimetallet</p> <p><i>Alle organisasjonsledd:</i>            Ansvar for at rettighetene og bestemmelsene blir kjent og gjennomført.</p>
<b>Toppidrett</b>	<i>Særforbundene sammen med Olympiatoppen har ansvar</i>
<b>Arbeid med anlegg</b>	<p><i>Idrettskretser/idrettsråd:</i>            Ansvar for nødvendig arealsikring i forbindelse med offentlig planarbeid og for idrettens langsiktige anleggsplanlegging</p> <p><i>NIF sentralt/idrettskretser/idrettsråd:</i>            Ansvar for å øke idrettens formelle innflytelse i anleggspolitikken</p> <p><i>NIF sentralt /idrettskretser/aktuelle særforbund:</i>            Ansvar for programsatsing og samarbeidsprosjekter med særforbundene</p> <p><i>NIF sentralt:</i>            Ansvar for kostnadskrevede anlegg</p>
<b>Kompetanse- og utdanningsarbeid</b>	<p><i>Særforbund:</i>            Ansvar for den idrettsspesifikke trener- og lederutviklingen i idrettslagene</p> <p><i>Idrettskretser:</i>            Ansvar for at alle nye ledere/styrer i idrettslag og idrettsråd får nødvendig grunnopplæring</p> <p>Ansvar for å legge til rette for regionale og lokale arenaer og møtesteder for erfaringsutveksling og kompetanseutveksling med særrettene</p> <p><i>NIF sentralt:</i>            Ansvar for å samordne arbeidet med kompetanseutvikling mellom særforbund og idrettskretser</p>
<b>Ekstern organisasjonsutvikling</b>	<p>Idrettspolitisk dokument 2007-2011 spesifiserer ikke ansvarsfordelingen innen arbeidet med ekstern organisasjonsutvikling spesielt, men følgende underpunkter er relevante:</p> <p><i>Idrettsstyret i samarbeid med alle organisasjonsledd:</i>            Ansvar for å avklare rolle- og arbeidsdeling mellom NIF, særforbund og idrettskretser</p> <p><i>NIF sentralt og idrettskretser i samarbeid med henholdsvis særforbund, særkretser/regioner:</i>            Ansvar for arbeidet med regionalisering av idrettskretsene</p>
<b>Integrering av funksjonshemmede</b>	<p><i>Særforbund:</i>            Ansvar for funksjonshemmedes idrettsutøvelse og for at dette arbeidet prioriteres i idrettslagene.</p> <p><i>NIF/idrettskretser:</i>            Ansvar for å sikre særforbundene gode rammevilkår og å samordne arbeidet med kompetanse på områder de har behov for det</p>

1. Aktivitets- og utviklingsarbeid omfatter i hovedtrekk punkt 2.1 Idrettens barnerettigheter og bestemmelser om barneidrett og punkt 2.2 Ungdomsidrett i Idrettspolitisk dokument 2007-2011. Kilde: Idrettspolitisk dokument 2007-2011

Det kan kommenteres at selv om ansvarsdelingen innen idrettspolitisk arbeid ikke fremgår eksplisitt av Idrettspolitisk dokument 2007-2011, så kan den til dels leses mellom linjene, idet arbeidsdelingen indirekte kommer frem under hvert innsatsområde. Det betyr at *alle organisasjonsledd* i NIF generelt har et ansvar for å gjennomføre idrettspolitisk arbeid innen sin idrett eller på tvers av idretter og på ulike nivåer.

Med hensyn til ekstern organisasjonsutvikling er det ikke definert noen spesifisert ansvars- og arbeidsdeling mellom de ulike organisasjonsleddene, men hovedintrykket er allikevel at særforbund har ansvaret for utviklingen av særidrettslag og -klubber, mens idrettskretser har ansvar for å bistå særkretser/idrettsråd/klubber i deres arbeid med organisasjonsutvikling.

---

## Undersøkelsens datagrunnlag og metode

Undersøkelsen baserer seg på data innhentet gjennom en elektronisk spørreskjemaundersøkelse (QuestBack). Undersøkelsen ble våren 2009 sendt til

- Alle administrative ledere og politisk tillitsvalgte ledere i samtlige særforbund
- Alle administrative ledere og politisk tillitsvalgte ledere i samtlige idrettskretser
- Alle politiske tillitsvalgte ledere i særkretsene

Totalt ble det sendt ut spørreskjemaer til 509 idrettsledere.

Resultatene fra undersøkelsen vil i sin helhet bli behandlet konfidensielt og presentert slik at det ikke vil være mulig å identifisere de enkelte særforbund, særkretser og idrettskretser. Likeså vil informantene – dvs. politiske og administrative ledere i NIF – være anonyme.

Undersøkelsen er gjort på oppdrag fra Politisk rolle- og arbeidsfordelingsutvalg nedsatt av Idrettstinget. Samtidig har det vært og er et premiss at undersøkelsen er *uavhengig* i den forstand at det er Institutt for samfunnsforskning som er ansvarlig for gjennomføringen av undersøkelsen og som har ansvar for analysene.

Videre i dette kapittelet presenteres undersøkelsens design og metode.

### Svarprosent

Spørreskjemaundersøkelsen består av tre separate elektroniske spørreskjemaer som hver er tilpasset sin målgruppe – henholdsvis administrative og politiske ledere i samtlige særforbund og idrettskretser, samt politiske ledere i særkretsene.

Før spørreskjemaene ble sendt ut ble det gjennomført en pilotundersøkelse der spørsmålene og spørreskjemaene som helhet ble testet på og revidert i lys



av kommentarer fra utvalgte politiske og administrative ledere fra særforbund og idrettskretser.

Spørreskjemaene til administrative og politiske ledere i særforbund og idrettskretser ble sendt ut 19. mars 2009 med purringsrunder 31. mars og 15. april.<sup>4</sup> Endelig ble det foretatt en ringerunde til de administrative lederne som ikke hadde besvart spørreskjemaet pr. 24. april 2009. Spørreskjemaet til politiske ledere i særkretsene ble sendt ut 21. april med purringsrunder 29. april og 12. mai.

Svarprosentene for særforbundene er 58 %, for idrettskretsene 82 % og for særkretsene 38 %. For særforbund og idrettskretser har de administrative lederne til dels en noe høyere svarprosent enn de politiske lederne (se Tabell 12 i appendiks B). I tillegg ses det av tabell 12 i appendiks B at svarprosenten for både politiske og administrative ledere i idrettskretsene er noe høyere enn for tilsvarende ledergrupper i særforbundene. 95 % av de politiske lederne i idrettskretsene har besvart spørreskjemaet. Det betyr at det kun er én politisk idrettskretsleder som ikke har besvart spørreskjemaet.

Generelt er svarprosentene akseptable, men litt skuffende er det at ikke alle særforbund og idrettskretser er representert med enten en politisk eller administrativ leder i undersøkelsen. At dette ikke har noen vesentlige konsekvenser for kvaliteten på undersøkelsen vil om litt bli drøftet.

Mulige årsaker til at ikke alle har besvart spørreskjemaene kan være:

1. Ufullstendige e-postlister
2. Ikke oppdaterte e-postlister
3. Overgangsfaser i organisasjonene – nettopp avholdt valg av ledere eller nært forestående valg
4. Tids- og interessefaktorer

Spørreskjemaene ble sendt ut på bakgrunn av e-postlister mottatt fra NIF sentralt. Dessverre var disse listene, spesielt listene for særforbundene og særkretsene, ikke oppdaterte, hvilket til dels skyldes manglende innrapportering av endringer fra organisasjonsleddene selv. Før utsendelse av spørreskjemaene måtte disse listene derfor oppdateres – et tidkrevende arbeid som det dessverre ikke var mulig å gjøre fullstendig. Den viktigste grunnen var at enkelte av de aktuelle lederne ikke har tilgang til en egen e-postkonto, mens andre ikke ville gi den fra seg.

I tillegg fant undersøkelsen sted samtidig med flere særforbundsting og dermed organisatoriske overgangsfaser. Det betyr at spørreskjemaet i noen tilfeller ble sendt til en nylig avtroppet president eller til en nyvalgt president.

---

4. Årsaken til den lange perioden mellom de to purringene skyldes at påsken falt i denne periode.

I første tilfelle var mottakeren ikke del av målgruppen og i siste tilfelle anså personen seg ikke alltid som kompetent til å besvare spørreskjemaet.

Dette henger vel så mye sammen med interesser og prioritering av tid. Ikke alle ledere i norsk idrett så hensikten med å bruke mellom 15 og 35 minutter på denne undersøkelsen.

Det er viktig å være oppmerksom på at undersøkelsens enheter er politiske og administrative ledere – og ikke den enkelte organisasjonen. Det betyr at et gitt særforbund eller en idrettskrets kan være representert med to respondenter (både politisk og administrativ leder), mens andre særforbund/idrettskretser ikke er representert i det hele tatt. Det er én idrettskrets og ni særforbund som ikke er representert i undersøkelsen (se tabell 65 og tabell 66 i appendiks).

Det vår oppfatning at undersøkelsen gir et godt bilde av forholdene i NIF. Det er blant annet ingen systematikk i hvem som har besvart og hvem som ikke har besvart spørreskjemaet. Det er også en god spredning av krets- eller forbundsstørrelser som respondentene representerer (for detaljer vises det til tabell 65 og tabell 66 i appendiks B).

## Spørreskjemaets struktur

Det elektroniske formatet på spørreskjemaene har en integrert *filter*-funksjon som gjør det mulig å tilpasse spørsmålene til den aktuelle respondenten og vedkommendes tidligere svar. Hensikten er at respondenten kun stilles spørsmål som er relevante.

Filter-funksjonen ble for det første brukt til å tilpasse spørreskjemaet best mulig til henholdsvis politiske og administrative ledere i særforbundene og idrettskretsene. Generelle faktaorienterte spørsmål ble bare stilt til administrative ledere. Videre ble filter-funksjonen brukt til å tilpasse spørsmålene til den enkelte respondents svar på forutgående spørsmål. I praksis betydde det f.eks. at de respondentene som tidlig i spørreskjemaet markerte at et gitt arbeidsområde var «ikke prioritert» eller «ikke aktuelt» stort sett unngikk å få oppfølgningsspørsmål knyttet til dette arbeidsområdet<sup>5</sup>. På samme måte fikk de respondentene som hadde svart at det gitte arbeidsområdet var prioritert, og som også svarte «ja» eller «vet ikke» på om at dagens rolle- og arbeidsdeling og samarbeidsrelasjoner er/fungerer tilfredsstillende, ikke flere oppfølgningsspørsmål knyttet til rolle- og arbeidsdeling/samarbeidsrelasjoner innen dette arbeidsområdet.

---

5. Politiske ledere fikk i dette tilfelle ingen oppfølgningsspørsmål, mens administrative ledere kun fikk få faktaorienterte spørsmål.

Spørreskjemaene er inndelt i tre deler. Første del fungerer som en innledning med bakgrunnsspørsmål, generelle faktaspørsmål og ovennevnte filterspørsmål om prioritering av 14 definerte arbeidsoppgaver innen norsk idrett. De 14 arbeidsoppgavene er definert på bakgrunn av tidligere undersøkelser som blant annet også har forholdt seg til rolle- og arbeidsdelingen i norsk idrett (Enjolras 2004 & 2005).

Spørreskjemaets annen del struktureres etter syv utvalgte arbeidsområder som i tidligere undersøkelser er blitt karakterisert som preget av overlapping og mulige konflikter. Det stilles enslydende spørsmål under alle arbeidsområdene, hvilket muliggjør sammenligning. Hvilke arbeidsområder den enkelte respondenten stilles spørsmål om, avhenger som nevnt av tidligere svar. Antall arbeidsområder i denne andre delen er som tidligere nevnt avgrenset til følgende syv områder:

1. Aktivitets- og utviklingsarbeid
2. Toppidrett
3. Arbeid med anlegg
4. Kompetanse- og utdanningsarbeid
5. Idrettspolitisk arbeid
6. Ekstern organisasjonsutvikling
7. Integrering av funksjonshemmede

De syv arbeidsområdene er valgt ut på bakgrunn av de tidligere nevnte undersøkelsene til Enjolras, hvor områdene ble definert preget av mulig overlapping og konflikt. To områder, tjeneste- og driftsoppgaver og integrering av personer med minoritetsbakgrunn, er imidlertid ikke tatt med i denne delen av spørreskjemaet, selv om de faller inn under definisjonen. Ut over hensynet til lengden på spørreskjemaet er begrunnelsen for dette at disse to områdene ikke anses som særlig relevante for undersøkelsens hensikt.

Den siste delen av spørreskjemaet består av to holdningsbatterier relatert til respondentenes holdninger til, og oppfattelser av, dagens og alternative organiseringsmåter i NIF.

Utformingen av spørreskjemaet gir grunnlag for tre typer sammenlignende analyser:

- Mellom organisasjonsleddene – særforbund, særkretser og idrettskretser
- Mellom arbeidsområder jf. de syv områdene
- Mellom politisk og administrativt nivå i særforbund og idrettskretser

Denne rapporten vil i samsvar med prosjektskissen og undersøkelsens avgrensning primært rette fokuset mot de to første punktene.

Det bør nevnes at når det gjelder de tre siste delproblemstillingene nevnt innledningsvis, og særlig de to siste om dobbeltarbeid og idrettens verdier, vil rapporten kun i liten grad komme inn på dette. Det skyldes at det ikke har vært mulig å gjennomføre de fokusgruppeintervjuene som egentlig var planlagt. Hovedgrunnen til dette var uventede vanskeligheter med å samle folk og koordinering i forhold til undersøkelsens tidsplan.

## Hensynet til anonymitet

Hensynet til respondentenes og de enkelte organisasjonsleddenes anonymitet er absolutt. Det kan bety at analysene ikke kan bli så detaljerte som noen nok kunne ønske – spesielt ikke når antall enheter innen en gruppe er liten.

Den viktigste grunnen til å opprettholde respondentens og organisasjonenes anonymitet er at dette øker sannsynligheten for respondentenes åpenhet og ærlige svar.

Før rapporten ser nærmere på de mer konkrete arbeidsområdene i lys av aktørens syn på rolle- og arbeidsdeling og samarbeidsrelasjoner, vil det i følgende kapittel bli satt søkelys på hvilke verktøy og arenaer for kommunikasjon og koordinering som faktisk blir brukt av de politiske så vel som av de administrative lederne i de ulike organisasjonene.



---

## Koordinering og kommunikasjon - arenaer og verktøy

Bakgrunnen for å undersøke hvorvidt representantene for de tre organisasjonsleddene benytter seg av ulike arenaer og verktøy for kommunikasjon og koordinering er at dette er sentrale forutsetninger for å fremme en smidig og effektiv organisasjon. NIF er en kompleks paraplyorganisasjon som har mange forskjellige og til dels motsetningsfylte interesser å ivareta. For å sikre effektive saksganger, åpne prosesser og ikke minst troverdighet og legitimitet er det en forutsetning at informasjon og handling kommuniseres og koordineres innad og på tvers av organisasjonsleddene. Det er derfor i Idrettsforbundets egeninteresse at de kommunikasjons- og koordineringsredskaper som er tilgjengelige og som det brukes store ressurser på, faktisk blir brukt.

I spørreundersøkelsen ble både politiske og administrative ledere bedt om å markere hvor mye de bruker ulike verktøy og arenaer for kommunikasjon og koordinering i samarbeidet med andre organisasjonsledd. Tabell 1 viser gjennomsnittet for politiske og administrative ledere innen hvert organisasjonsledd.

Tabell 1. Hvor mye brukes følgende arenaer og verktøy for kommunikasjon og koordinering i samarbeidet mellom din organisasjon og de andre organisasjonsleddene i NIF? Gjennomsnitt på en skala fra 1 til 4 der 1=brukes aldri og 4=brukes mye.

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
Nettsidene til NIF (idrett.no og/eller nif.no)	2,97	2,58	3,56	3,69	2,58
Andre internettsider	3,09	3,16	3,06	3,38	3,33
Intranett	2,97	2,56	3,56	2,50	1,84
E-post	3,95	3,86	4,00	3,85	3,86
SMS	2,71	2,74	2,67	2,62	2,71
Telefon	3,51	3,39	3,83	3,62	3,16
Idrettspolitisk dokument	2,50	2,71	3,56	3,67	2,24
Andre formelle dokumenter	2,59	2,67	3,06	3,08	2,57
Idrettstinget/ledermøtet	2,83	3,07	3,56	3,62	2,48
Generalsekretærforum	----	----	----	----	----
Administrativ styringsgruppe for særforbundene	----	----	----	----	----
Politisk arbeidsutvalg for særforbundene	3,30	2,93	----	----	----
Særforbundspresidentmøte	3,08	3,19	----	----	----
Organisasjonssjefsmøte	----	----	3,72	----	----
Idrettskretsledermøter/ kretsledersamlinger	----	----	----	3,62	----
Programkomité for idrettskretsene	----	----	----	3,15	----
Idrettskretstinget	----	----	----	----	----
Særforbundstinget	----	----	----	----	3,39
Andre formelle møter/ nettverk/utvalg	3,11	2,78	3,29	3,08	3,04
Uformelle samtaler/nettverk	3,32	3,18	3,28	3,31	3,30
Seminarer	2,51	2,36	2,78	2,92	2,50

Uten å gå i detaljer kan det for det første konstateres at ledere i NIF er som folk flest i informasjonssamfunnet Norge: elektroniske kommunikasjonsmidler – og særlig e-post, internett og telefon – er en viktig del av hverdagens kommunikasjon med andre.

I lys av dette er det derfor også overraskende at NIF sentralt ikke hadde oppdaterte e-postlister over ledere i de tre organisasjonsleddene i forbindelse med utsendelse av de elektroniske spørreskjemaene. Det bør være i NIFs egeninteresse å iverksette et system for oppdatering av e-postadresser – særlig

fordi e-post er det kommunikasjons- og koordineringsmiddel som er det mest brukte blant lederne i norsk idrett. En enkel måte å gjøre dette på vil for eksempel være at hver ledertittel får tildelt en e-postkonto på formen *president@[organisasjonsnavn].no*

eller *generalsekretar@[organisasjonsnavn].no* og tilsvarende for ledere i idrettskretser og særkretser. E-postkontoen må da automatisk bli overført til en eventuell ny leder når det er aktuelt. Formen på denne e-postadresse er umiddelbar forståelig for interne så vel som eksterne og flere ledere i NIF benytter seg allerede av denne type e-postadresse (for eksempel presidenten i Norges kickboxing forbund).

Samtidig kan det i denne sammenhengen bemerkes at hjemmesiden til NIF brukes ganske aktivt av lederne i idrettskretsene og til dels av administrative ledere i særforbundene. Allikevel er spørsmålet om det ikke vil være ønskelig at hjemmesiden til NIF også blir en mer fremtredende kommunikasjons- og koordineringsarena for politiske ledere i særforbund og særkretser. Dette vil forutsette at hjemmesiden videreutvikles på bakgrunn av en vurdering av hvilke behov disse to ledergrupper har, og hvordan de kan tilfredsstilles på en felles hjemmeside for norsk idrett. Det er et tankekors at nettopp disse to gruppene benytter «andre internettsider» i langt større utstrekning enn NIFs hjemmeside for koordinering og kommunikasjon i deres samarbeid med andre organisasjonsledd i NIF.

Dessuten kan det være verdt å overveie om intranettet til NIF skal åpnes for politiske ledere i særforbundene og idrettskretsene. I dag har bare de administrative lederne automatisk tilgang til intranettet.

Som det fremgår av Tabell 1 er «uformelle samtaler og nettverk» også ganske sentrale kommunikasjonsredskaper for lederne i alle de tre organisasjonsleddene. De uformelle verktøyene og arenaene ser generelt ut til å være viktigere enn de formelle, selv om det finnes unntak.

Lederne i idrettskretsene bruker generelt de formelle arenaene og verktøyene i større grad enn deres kollegaer i særforbundene og særkretsene. Det gjelder organisasjonsspesifikke fora for idrettskretsledere som for eksempel organisasjonssjefmøte, idrettskretsledermøte, programkomité for idrettskretsene versus spesifikke fora for ledere i særforbund og særkretser som for eksempel politisk arbeidsutvalg for særforbundene, administrativ styringsgruppe for særforbundene og idrettskretstinget. Spesielt bemerkelsesverdig er det i den sammenhengen at idrettskretstinget er mye mindre brukt som koordineringsarena enn særforbundstinget av politiske ledere i særkretsene. På særforbunds nivå er generalsekretærforum og særforbunds presidentmøte unntakelser på spesifikke fora som faktisk brukes i en viss utstrekning.

Med hensyn til formelle dokumenter, som er ment å være tverrorganisatoriske redskaper, er det interessant at lederne i idrettskretsene – både politiske og administrative – i langt større utstrekning enn lederne på særforbundssiden



bruker disse aktivt. Det er spesielt tilfellet med Idrettspolitisk dokument. Det samme mønsteret gjenfinnes med hensyn til det tverrorganisatoriske forumet for idrettskretser og særforbund - idrettstinget/ledermøtet.

Det faktum at formelle arenaer og verktøy generelt brukes mer av en gruppe idrettsledere, idrettskretsledere, enn av andre, kan brukes som grunnlag for å reflektere over om disse formelle arenaene og verktøyene i høyere grad tar hensyn til og tilfredsstiller idrettskretsledernes behov enn andre ledergruppers behov. Kanskje dette er spesielt aktuelt for tverrorganisatoriske kommunikasjons- og koordineringsredskaper, fordi det ellers kan bidra til å underbygge det institusjonelle skillet mellom NIF-linjen og særforbundslinjen.

Endelig er det et tankekors at «seminarer» i liten grad brukes som arena for kommunikasjon og koordinering på tvers.

Idrettsledernes faktiske bruk av fysiske møteplasser som koordinerings- og kommunikasjonsarena gir anledning til å se nærmere på disse plassenes struktur og innhold. Her skal det bare oppfordres til å foreta en evaluering av struktur og innhold for om mulig å gjøre de fysiske møteplassene enda mer relevante for flere grupper idrettsledere. En annen mulighet, er å avgrense deltakergruppen slik at dens interesser i større grad samsvarer med innholdet.

---

## Organisasjonenes oppgaveprioriteringer

I spørreskjemaene har alle respondenter svart på hvor prioritert en rekke arbeidsoppgaver er i deres organisasjon. Spørsmålet ble brukt som et filter, slik at de respondentene som svarte «ikke aktuelt» eller «ikke-prioritert» ikke fikk oppfølgningsspørsmål knyttet til arbeidsområdet om rolle- og arbeidsdeling og syn på samarbeidsforhold.

I det følgende vil det bli gjort en overordnet analyse av hvilke arbeidsfelt organisasjonene prioriterer – og hva de ikke prioriterer eller ikke synes er aktuelle arbeidsområder. Dessuten vil analysen veldig kort kommentere organisasjonenes prioriteringer i forhold til hva som kunne forventes jf. Idrettspolitisk dokument 2007-2011 (se Figur 1). For detaljer vises det til Tabell 13 i appendiks B.

Det første som påkaller oppmerksomhet når man ser på Figur 2, er at mange oppgaver faktisk er relativt høyt prioritert i alle tre organisasjonsledd. Alle tre prioriterer aktivitets- og utviklingsarbeid og kompetanse- og utdanningsarbeid høyt. Det er kanskje litt overraskende at aktivitets- og utviklingsarbeid er så høyt prioritert av lederne i idrettskretsene jf. den overordnede arbeidsdelingen mellom NIF-linjen og særforbundslinjen.

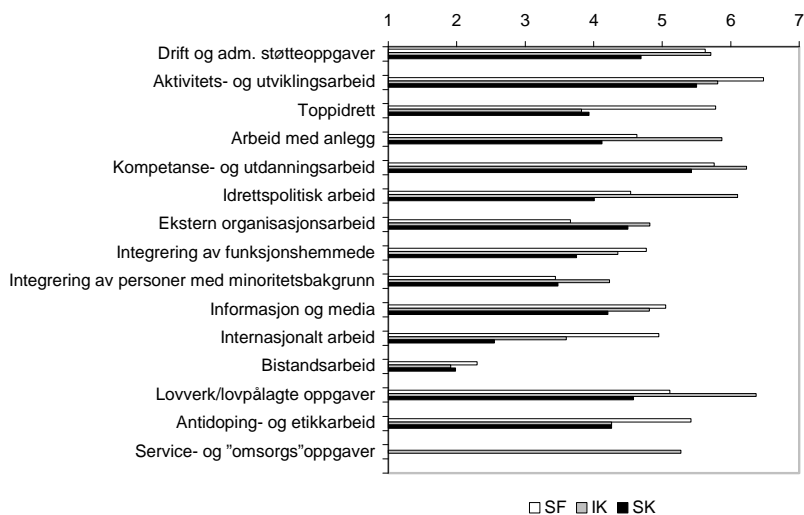
Likeledes er lovverk/lovpålagte oppgaver også ganske høyt prioriterte, og særlig i idrettskretsene, hvilket samsvarer med den forventningen som kan avledes av den overordnede ansvars- og arbeidsdeling mellom de to linjene i NIF. Dette er ett av idrettskretsenes kjerneområder.

At eksternt organisasjonsarbeid i form av blant annet klubb utvikling er relativt lavt prioritert i særforbundene i forhold til andre arbeidsoppgaver, er litt overraskende sett i lys av de holdningene representantene for særforbundene gir uttrykk for i spørreskjemaets holdningsbatteri (se avsnittet om Idrettsledernes syn på NIF). Av teksten i spørreskjemaet fremgikk det veldig tydelig at klubb utvikling her blir definert som ekstern organisasjonsutvikling. Samtidig kan det ikke utelukkes at en grunn til at ekstern organisasjonsutvikling inklusiv klubb utvikling prioriteres relativt lavt, er at leder- og trenerutvikling er definert som et eget arbeidsområde under «Kompetanse- og utdanningsarbeid». Dette er et arbeidsfelt som prioriteres høyere enn eksternt organisasjonsarbeid av alle organisasjonsledd – og særlig av særforbundsrepresen-

tantene. Samtidig er ekstern organisasjonsutvikling som nevnt tidligere et felt som kun implisitt omtales i Idrettspolitisk dokument, hvilket kan bidra til å gjøre det uklart for de enkelte organisasjonsleddene hva deres rolle er.

At arbeidet med integrering av personer med minoritetsbakgrunn generelt ikke er høyt prioritert i særforbundene er derimot mer i samsvar med representantenes holdninger, men samtidig litt overraskende sett i lys av den oppmerksomheten dette arbeidsområde har i den offentlige debatten om idrettens samfunnsmessige rolle – se også Idrettspolitisk dokument 2007-2011.

Figur 2. Hvor prioritert gitte arbeidsområder er i særforbundene, idrettskretsene og særkretser. Gjennomsnitt på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert.



Av Figur 2. ses det videre at særkretsene ikke på noen områder er det organisasjonsleddet som prioriterer et gitt arbeidsområde høyest. Tvert imot er det som regel særkretsene som prioriterer et arbeidsområde minst, med unntak av toppidrett og bistandsarbeid som prioriteres lavere i idrettskretsene. Det kan i den sammenhengen også konstateres at bistandsarbeid er det klart minst prioriterte arbeidsområdet i alle tre organisasjonsledd.

Særlig for særforbundene er det nærliggende å tro at det er en sammenheng mellom særforbundenes størrelse (aktivitetstall for 2008) og hvor mye arbeidsområdene prioriteres. Det er tilfellet innen noen arbeidsfelt: drift og administrative støtteoppgaver, aktivitets- og utviklingsarbeid, arbeid med anlegg, kompetanse- og utvikling, ekstern organisasjonsutvikling, integrering av funksjonshemmede, lovverk/lovpålagte arbeid og til dels informasjon og media, men det er ikke snakk om noen entydig sammenheng idet det også finnes områder hvor sammenhengen ikke er tilstede (se Tabell 15 i appendiks B).

En ting er hva organisasjonene prioriterer, en annen ting, som er minst like interessant, er hvilke arbeidsområder som *ikke prioriteres* eller som representantene mener er *ikke aktuelle* for deres organisasjon (se Tabell 14 i appendiks B).

Av representantene for særforbundene er det 13,8 %, tilsvarende ni personer, som sier at ekstern organisasjonsutvikling er et ikke-prioritert eller ikke aktuelt arbeidsområde for deres organisasjon. Ses dette i sammenheng med at ekstern organisasjonsutvikling også var et relativt lavt prioritert område, er det tydelig at arbeidsområdet ikke har noe solid rotfeste i særforbundene. Det samme er tilfellet for arbeidet med integrering av personer med minoritetsbakgrunn, og i ennå større grad for bistandsarbeid, hvor henholdsvis 15,3 % og 47,7 % av særforbundsrepresentantene sier at det er et ikke-prioritert eller ikke aktuelt arbeidsområde for deres organisasjon.

Det finnes tilsvarende områder som noen av representantene for idrettskretsene mener er *ikke-prioriterte* eller *ikke aktuelle* for deres organisasjon. Det gjelder først og fremst internasjonalt arbeid og bistandsarbeid, hvor henholdsvis 42 % og 64,5 % mener dette.

For særkretsenes vedkommende er det ikke overraskende at det finnes arbeidsområder som ikke prioriteres eller som ikke anses som aktuelle. Allikevel er det iøynefallende at rundt 20 % av særkretsene sier at integrering av funksjonshemmede og integrering av personer med minoritetsbakgrunn er ikke-prioriterte eller ikke aktuelle arbeidsområder. Som nevnt er dette to arbeidsområder som har fått nokså solid oppmerksomhet, og i tillegg nevnes integrering av funksjonshemmede som et eksplisitt innsatsområde i Idrettspolitisk dokument 2007-2011 - men særkretsene har ikke fått tildelt et eget ansvar.

Med dette utgangspunktet ser den videre analysen nærmere på rolle- og arbeidsdelingen og dernest på samarbeidsrelasjonene innen syv konkrete arbeidsområdene: aktivitets- og utviklingsarbeid, toppidrett, arbeid med anlegg, kompetanse- og utdanningsarbeid, idrettspolitisk arbeid, ekstern organisasjonsutvikling og integrering av funksjonshemmede.



## Rolle- og arbeidsdelingen innen konkrete arbeidsområder

I tråd med prosjektbeskrivelsen og møtet i Politisk rolle- og arbeidsfordelingsutvalget 27. august 2009 vil analysen ha hovedfokus på de arbeidsområdene som et flertall av respondentene innen ett eller flere organisasjonsledd oppfatter som *ikke tilfredsstillende* med hensyn til rolle- og arbeidsdeling og samarbeidsrelasjoner. I dette kapitlet er fokus på rolle- og arbeidsdeling mellom de ulike organisasjonsleddene i NIF.

Tabell 2 gir et generelt bilde av hvorvidt representantene for henholdsvis særforbundene, idrettskretsene og særkretsene er tilfredse eller ikke-tilfredse med rolle- og arbeidsdelingen innen et gitt arbeidsområde.

Vær oppmerksom på at summen av prosenttallene for «tilfreds» og «ikke tilfreds» ikke alltid blir 100. Det skyldes at det er noen representanter som har svart «vet ikke». I noen tilfeller er «vet ikke»-gruppen ganske stor, og til tider også overraskende stor. For eksempel har henholdsvis 10, 10 og 25 representanter for særforbundene svart at de ikke vet om rolle- og arbeidsdelingen er tilfredsstillende innen idrettspolitisk arbeid, kompetanse- og utvikling og ekstern organisasjonsutvikling. Mindre overraskende er det at politiske ledere i særkretsene er i tvil.

Tabell 2. Andel av dem som sier at arbeidsområdet er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala på 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert og som mener at dagens rolle- og arbeidsdeling innen et gitt arbeidsområde er tilfredsstillende eller ikke tilfredsstillende. N står i parentes.

	SF		IK		SK	
	Tilfreds	Ikke tilfreds	Tilfreds	Ikke tilfreds	Tilfreds	Ikke tilfreds
Aktivitets- og utviklingsarbeid	42 (27)	<b>46</b> (30)	77 (24)	16 (5)	39 (41)	19 (20)
Toppidrett	59 (36)	33 (21)	82 (23)	7 (2)	46 (24)	21 (11)
Arbeid med anlegg	35 (22)	<b>45</b> (28)	59 (13)	32 (7)	27 (15)	<b>48</b> (27)
Kompetanse- og utdanningsarbeid	54 (34)	30 (19)	58 (18)	35 (11)	47 (51)	19 (21)
Idrettspolitisk arbeid	34 (22)	<b>51</b> (33)	84 (26)	13 (4)	32 (17)	<b>43</b> (23)
Eksternt organisasjonsarbeid	36 (20)	20 (11)	63 (17)	30 (8)	29 (29)	13 (9)
Integrering av funksjonshemmede	55 (35)	23 (15)	55 (17)	39 (12)	48 (22)	28 (13)

Av Tabell 2 fremgår det tydelig at representantene for idrettskretsene i stor utstrekning er fornøyd med rolle- og arbeidsdelingen innen de gitte arbeidsområdene. Det er alltid flere som er tilfredse enn ikke-tilfredse av de som prioriterer det gitte arbeidsområdet. Likevel ses det at kompetanse- og utdanning og integrering av funksjonshemmede har henholdsvis 35 % og 39 % ikke-tilfredse. For detaljer om disse arbeidsområdene vises det til tabellene i appendiks B.

Det ser umiddelbart ut til at tilfredsheten også er ganske utbredt blant representantene for særforbundene, selv om det er noen variasjoner. Det finnes tre områder – aktivitets- og utviklingsarbeid, arbeid med anlegg og idrettspolitisk arbeid – hvor det er et flertall av ikke-tilfredse blant særforbundsrepresentantene. Dessuten utgjør de ikke-tilfredse alltid en betydelig andel på de fire andre områdene.

For særkretsenes vedkommende er bildet mer variert, selv om hovedinntrykket er at de er ganske fornøyde, spesielt når man tar hensyn til at mange svarer «vet ikke». Det finnes her to arbeidsområder – arbeid med anlegg og idrettspolitisk arbeid – hvor det blant særkretsrepresentantene er flere ikke-tilfredse enn tilfredse.

En generell konklusjon på hvor tilfredse representantene er med rolle- og arbeidsdelingen innen konkrete arbeidsområder er at det er en utbredt tilfredshet. Det finnes likevel noen interessante unntak, og særlig innen aktivitets- og

utviklingsarbeid, arbeid med anlegg og idrettspolitisk arbeid som vil bli analysert nærmere i etterfølgende avsnitt. Men først rettes det et overordnet blikk mot representantene for særforbundene som generelt kan sies å være den gruppen som har den største tendensen til å være ikke-tilfredse med rolle- og arbeidsdelingen.

## Ikke-tilfredse særforbundsrepresentanter – et mønster?

Ser vi nærmere på representantene for særforbundene som meget overordnet kan sies å være den gruppen av ledere som har den største tendensen til å være ikke-tilfredse med rolle- og arbeidsdelingen, kan det kan være nærliggende å tenke at det er de samme representantene som er ikke-tilfredse på tvers av arbeidsområdene – det vil si at det i gruppen ikke-tilfredse finnes en del gjengangere. I tillegg kan det forventes at det er en sammenheng mellom et særforbunds størrelse og tilfredshet med rolle- og arbeidsdeling.

Hvorvidt det er en tendens til gjengangere blant de utilfredse kan belyses ved å se på hvor mange representanter som mener at alle syv arbeidsområdene er preget av ikke-tilfredsstillende rolle- og arbeidsdeling.

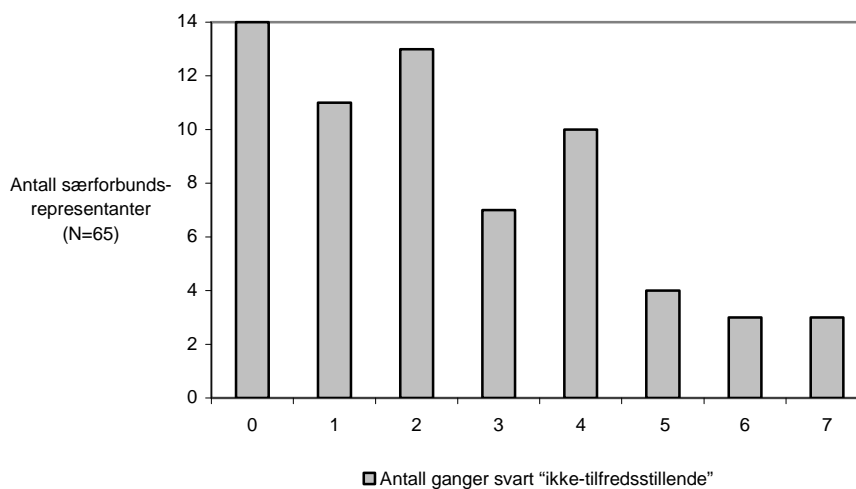
Figur 3 viser at det er tre representanter som mener at alle de syv arbeidsområdene er preget av ikke-tilfredsstillende rolle- og arbeidsdeling (se også Tabell 62 i appendiks B).<sup>6</sup> Det kan nevnes at disse tre representerer to særforbund. Ellers kan det nevnes at det er rundt 30 %, tilsvarende 20 representanter, som svarer at fire eller flere arbeidsområder er preget av ikke-tilfredsstillende rolle- og arbeidsdeling. Disse 20 representerer 15 særforbund. Hvorvidt antallet ikke-tilfredse gjengangere er stort eller lite, kan være vanskelig å vurdere for dette avhenger blant annet av hva det legges i begrepet *gjenganger*. Er en gjenganger en som er ikke-tilfreds fire, seks eller alle syv ganger? Det skal her bare konstateres at det finnes noen gjengangere.

---

6. De som ikke har svart "ikke-tilfredsstillende" har enten svart "tilfredsstillende" eller "vet ikke".



Figur 3. Antall særforbundsrepresentanter som har svart «ikke-tilfredsstillende» et gitt antall ganger for rolle- og arbeidsdeling.



Med hensyn til sammenhengen mellom størrelsen på særforbundene og representantenes tendens til å svare at rolle- og arbeidsdelingen ikke er tilfredsstillende innen et gitt arbeidsområde, viser Tabell 63 i appendiks B at det ikke er noen entydig tendens. På den annen side ses det at andelen ikke-tilfredse representanter for de store særforbundene<sup>7</sup> oftere er større enn andelen av tilfredse, sammenlignet med hva som er tilfellet for de mellomstore<sup>8</sup> og små<sup>9</sup> særforbundene. I tillegg kan det nevnes at et ganske stort flertall (70 %) av de gjengangerne som svarer at fire eller flere arbeidsområder er preget av ikke-tilfredsstillende rolle- og arbeidsdeling representerer særforbund med et aktivitetsstall på over 20.000 (2008).

En generell konklusjon er at det finnes noen skeptiske gjengangere blant særforbundslederne med hensyn til oppfatningen av arbeidsspesifikk rolle- og arbeidsdeling – og disse har en tendens til å representere større særforbund. Om gruppen gjengangere er stor eller liten avhenger av øyene som ser.

7. Store særforbund er definert som særforbund med aktivitetsstall for 2008 over 20.000.

8. Mellomstore særforbund er definert som særforbund med aktivitetsstall for 2008 mellom 5001-20.000.

9. Små særforbund er definert som særforbund med aktivitetsstall for 2008 til og med 5000.

Den videre analysen vil konsentrere seg om de tre arbeidsområdene, aktivitets- og utviklingsarbeid, arbeid med anlegg og idrettspolitisk arbeid, hvor det finnes et flertall innenfor ett eller flere organisasjonsledd som oppfatter rolle- og arbeidsdelingen som ikke-tilfredsstillende.

Det vil i den sammenhengen for det første bli belyst om det er forskjell mellom politiske eller administrative ledere med hensyn til tilfredshet.

For det andre vil analysen identifisere/spesifisere mellom hvilke organisasjonsledd de ikke-tilfredse synes rolle- og arbeidsdelingen er henholdsvis tilfredsstillende og ikke-tilfredsstillende.

For det tredje vil analysen kunne si litt generelt om hvorfor noen synes at rolle- og arbeidsdelingen innen et arbeidsområde ikke er tilfredsstillende.

## Rolle- og arbeidsdeling innen aktivitets- og utviklingsarbeid

Utgangspunktet for en mer detaljert analyse av rolle- og arbeidsdeling innen aktivitets- og utviklingsarbeid er at det er særforbundsrepresentantene som i størst grad mener at dette er et ikke-tilfredsstillende forhold. Derfor vil hovedfokus være på de ikke-tilfredse representantene for særforbundene.

Av Tabell 3 ses det at det i større grad er de administrative lederne enn de politiske lederne i særforbundene som mener at rolle- og arbeidsdelingen innen aktivitets- og utviklingsarbeid ikke er tilfredsstillende. 54 % av de administrative lederne som sier at aktivitets- og utviklingsarbeid er et prioritert arbeidsområde er generelt misfornøyd med rolle- og arbeidsdelingen. Den tilsvarende andelen for de politiske lederne er 36 %.

*Tabell 3. Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling i NIF innen aktivitets- og utviklingsarbeid er tilfredsstillende? Andel blant dem som sier at arbeids- og utviklingsarbeid er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.\**

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>Ja</b>	38 (14)	46 (13)	72 (13)	85 (11)	39 (41)
<b>Nei</b>	54 (20)	36 (10)	22 (4)	8 (1)	19 (20)
<b>Vet ikke</b>	8 (3)	18 (5)	6 (1)	8 (1)	41 (43)
<b>Totalt</b>	100 (37)	100 (28)	100 (18)	100 (13)	100 (104)

\*I spørreskjemaet ble respondentene spurt om å angi hvor prioritert dette arbeidsfeltet er i sin organisasjon på en skala fra 1 til 7, der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. Respondenter fra SF og IK som svarte 2 eller høyere fikk dette oppfølgingsspørsmålet. Respondenter fra SK skulle svare 5 eller høyere for å få oppfølgingsspørsmålet. Tabellen viser andelen av alle som fikk oppfølgingsspørsmålet.

Når de ikke-tilfredse særforbundsrepresentantene blir spurt om mellom hvilke organisasjonsledd rolle- og arbeidsdelingen er tilfredsstillende eller ikke, fornes det institusjonelle skillet mellom NIF-linjen og særforbundslinjen ganske klart. Det er rolle- og arbeidsdelingen mellom idrettskretser og særforbund/særkretser samt mellom NIF sentralt og særforbund/særkretser som fremstår som minst tilfredsstillende (se Tabell 4).

*Tabell 4. Andel blant de særforbundsrepresentantne som svarer «nei» i Tabell 3 og som her svarer «nei» på spørsmålet «Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling mellom følgende organisasjonsledd i NIF innen «Aktivitets- og utviklingsarbeid» er tilfredsstillende?» N står i parentes.*

	SF	
	Adm.	Pol.
<b>IK og SF/SK</b>	85 (17)	60 (6)
<b>IK og NIF sentralt</b>	25 (5)	40 (4)
<b>SF/SK og NIF sentralt</b>	70 (14)	70 (7)
<b>N</b>	20	10

Særforbundsrepresentantene mener at det i høy grad er *ulike politiske og økonomiske interesser* blant de involverte organisasjonsleddene som bidrar til at rolle- og arbeidsdelingen innen aktivitets- og utviklingsarbeid ikke er tilfredsstillende. Også forhold som *ulik forståelse av arbeidsfordelingen, ulik avgrensning av arbeidsområdet* samt *ulike idrettslige interesser* nevnes som aktuelle årsaker. De sistnevnte årsakene kan ses i sammenheng med den overordnede arbeidsdelingen der organisasjonene i NIF-linjen tillegges en tilretteleggende rolle, mens organisasjonene i særforbundslinjen tillegges en aktivitets- og utviklingsrettet rolle. Dataene kan tolkes slik at særforbundsrepresentantene mener at NIF-linjeorganisasjonene trækker over denne arbeidsdelingsnormen. For detaljer vises det til Tabell 27 i appendiks B, som også viser detaljer for de ikke-tilfredse representantene for idrettskretsene (fem personer) og særkretsene (20 personer).

I Tekstboks 1 er det ramset opp kommentarer fra henholdsvis særforbunds- og særkretsrespondenter som utdyper hva de mener bidrar til at rolle- og arbeidsdelingen innen aktivitet og utvikling ikke er tilfredsstillende. Dette er utsagn som den enkelte respondent selv har formulert, og man må være varsom med å tillegge utsagnene for stor betydning. Det er ikke mulig å generalisere på bakgrunn av enkelte respondenters kommentarer. Allikevel, utsagnene underbygger de generelle tendensene beskrevet over. Tekstboks 1 kan ses på som et direkte talerør for respondentene – uklare og ikke-anonyme utsagn er fjernet.

*Tekstboks 1. De ikke-tilfredse respondenters egne kommentarer til hva som bidrar til at rolle- og arbeidsdelingen innen aktivitets- og utviklingsarbeid ikke er tilfredsstillende.*

**Særforbundsrespondenter**

Det burde være bedre «avgrensning» av hvem som gjør hva. All aktivitet bør være i regi av særforbund.

Aktivitets og utviklingsarbeidet bør ivaretas av aktivitetslinjen SF-SK-IL. NIF i samarbeid med IK har etablert enheter/ressurser som er ment rettet mot aktivitetslinjens virksomhet. Dette er igangsatt uten samarbeid og/eller nødvendig avklaring med aktivitetslinjen. Dette fører til uklarheter, motsetninger samt urasjonell ressursbruk. Bidrar til kamp om ressursene mellom NIF/IK og aktivitetslinjene. NIFs tildeling av midler til seg selv er økt med nærmere 50 % over 2 år.

NIF og idrettskretsene forstår ikke godt nok at deres rolle er å arbeide med rammevilkår for idretten, og ikke med konkret aktivitet.

NIF sentralt har annen rolleforståelse av egen rolle - egne motiv og ikke interessert i involvering fra aktivitetsleddene.

Det bør være klare linjer slik at den aktive idretten utøves gjennom særforbunds- og særkretslinjen, og ikke i idrettskrets / NIF linjen.

Det er klubber og særkrets /særforbund som må utvikle sport og aktivitet. Idrettskrets og NIF får sørge for rammebetingelser og sørge for mest mulig penger til aktivitet, ikke bygge opp tunge organisasjoner

Aktivitetsstyringen og måloppnåelse blir for tilfeldig. Ingen ensartet rapportering og konsekvenser ved lav måloppnåelse.

Særforbundene må ta seg av aktivitet og utvikling, så får de andre leddene ta seg av det juridiske og evt. rammene for aktiviteten.

Uklare kommunikasjonslinjer, manglende engasjement og kontakt fra idrettsstyret/NIF sentralt, og lite samarbeid mellom ulike særforbund

Uklare retningslinjer mellom IK og SF, klubbene forholder seg til SF, mye av midlene går via IK. Svært mangelfull kommunikasjon mellom IK og klubb, på alle områder.

Forvaltningsledd driver aktivitetsprosjekter i for stor grad

Kryssende aktiviteter mellom enkelte ledd. Visse idrettskretser beveger seg inn i SFs ansvarsområder. NIF har historisk vært for operative på aktivitetssiden (SF), dette har imidlertid bedret seg. NIF har imidlertid i senere tid innført visse søknads- og rapporteringskrav som virker begrensende, ulogisk oppbygd og fremstår som unødvendig bruk av ressurser både hos NIF og SF.

Små idretter som er svake økonomisk blir «straffet» med reduserte tildelinger, noe som ikke hjelper i aktivitets- og utviklingsarbeid

Til en viss grad uavklarte roller mellom leddene. NIF systemet for operative i forhold til aktivitet?

Dette er utelukkende aktivitetsleddenes oppgave. Det er spesielt noen IK som har ambisjoner om å etablere egen aktivitet i denne forbindelse. Det er ikke rasjonelt at et stabsledd benytter ikke tilpassede ressurser på denne måten. Det er viktig at f.eks. aktivitet i skolen kobles sammen med det lokale idrettslaget.

Helt overordnet kan det konstateres at det særlig er særforbundsledere, og spesielt de administrative lederne, som mener at rolle- og arbeidsdelingen innen aktivitets- og utviklingsarbeid er ikke-tilfredsstillende. Mer spesifikt pekes det spesielt på rolle- og arbeidsdelingen mellom idrettskretser og særforbund/særkretser og mellom særforbund/særkretser og NIF sentralt. Av årsaker nevnes blant annet ulik forståelse av arbeidsdelingen, ulik avgrensning av arbeidsområder og ikke minst ulike politiske interesser.

## Rolle- og arbeidsdeling innen arbeid med anlegg

På samme måte som i analysen av aktivitets- og utviklingsarbeid er utgangspunktet for en mer detaljert analyse av rolle- og arbeidsdeling innen arbeid med anlegg at det er særforbundsrepresentantene som i størst grad mener at dette er et ikke-tilfredsstillende forhold. Derfor vil hovedfokus være på de ikke-tilfredse representantene for særforbundene.

I Tabell 5 ses det samme mønsteret som ble funnet med hensyn til rolle- og arbeidsdelingen innen aktivitets- og utviklingsarbeid: det er i større grad de administrative lederne enn de politiske lederne i særforbundene som mener at rolle- og arbeidsdelingen innen arbeid med anlegg ikke er tilfredsstillende. 47 % av de administrative lederne, som sier at arbeid med anlegg er et prioritert arbeidsområde, er generelt misfornøyd med rolle- og arbeidsdelingen. Den tilsvarende andelen for de politiske lederne er 42 %.

*Tabell 5. Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling i NIF innen «Arbeid med anlegg» er tilfredsstillende? Andel blant dem som sier at arbeid med anlegg er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.\**

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>Ja</b>	36 (13)	35 (9)	72 (13)	0 (0)	27 (15)
<b>Nei</b>	47 (17)	42 (11)	17 (3)	100 (4)	48 (27)
<b>Vet ikke</b>	17 (6)	23 (6)	11 (2)	0 (0)	25 (14)
<b>Totalt</b>	100 (36)	100 (26)	100 (18)	100 (4)	100 (56)

\*I spørreskjemaet ble respondentene spurt om å angi hvor prioritert dette arbeidsfeltet er i sin organisasjon på en skala fra 1 til 7, der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. Respondenter fra SF og IK som svarte 2 eller høyere fikk dette oppfølgningsspørsmålet. Respondenter fra SK skulle svare 5 eller høyere for å få oppfølgningsspørsmålet. Tabellen viser andelen av alle som fikk oppfølgningsspørsmålet.

Det kan i tillegg bemerkes at av de fire politiske lederne fra idrettskretsene som sier at arbeid med anlegg er et prioritert arbeidsfelt, mener samtlige at rolle- og arbeidsdelingen ikke er tilfredsstillende – dette er ikke tilfelle for de administrative lederne, hvor et stort flertall mener at rolle- og arbeidsdelingen er tilfredsstillende. Også blant de politiske lederne i særkretsene er det en stor andel, nesten halvparten av de som sier at arbeid med anlegg er et prioritert arbeidsområde, som mener at rolle- og arbeidsdelingen ikke er tilfredsstillende.

At arbeidet med anlegg i særlig grad fremstår som et arbeidsfelt der rolle- og arbeidsdelingen ikke oppfattes som tilfredsstillende *kan* ses i lys av at dagens organisering (se Figur 1) tillegger et delansvar til mange organisasjonsledd, samtidig som organiseringen forutsetter samarbeid mellom organisasjonsleddene for å ivareta dette arbeidsfelt.

Fordi arbeid med anlegg til dels fremstår som det arbeidsfeltet flest grupper av representanter mener er preget av ikke tilfredsstillende rolle- og arbeidsdeling, vil det være interessant å se på mellom hvilke organisasjonsledd dette mer spesifikt gjelder. Tabell 6 belyser dette.

Det institusjonelle skillet mellom NIF-linjen og særforbundslinjen kommer tydelig frem når de ikke-tilfredse særforbundsrepresentantene blir spurt om mellom hvilke organisasjonsledd rolle- og arbeidsdelingen er henholdsvis tilfredsstillende og ikke-tilfredsstillende. Det er særlig rolle- og arbeidsdelingen mellom idrettskretser og særforbund/særkretser og mellom NIF sentralt og særforbund/særkretser som fremstår som ikke-tilfredsstillende.

*Tabell 6. Andel blant dem som svarer «nei» i Tabell 5 og som svarer «nei» på spørsmålet: «Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling mellom følgende organisasjonsledd i NIF innen «Arbeid med anlegg» er tilfredsstillende?» N står i parentes.*

	SF		IK <sup>1</sup>	SK
	Adm.	Pol.	Adm./pol.	Pol.
<b>IK og SF/SK</b>	82 (14)	64 (7)	71 (5)	63 (17)
<b>IK og NIF sentralt</b>	18 (3)	45 (5)	57 (4)	52 (14)
<b>SF/SK og NIF sentralt</b>	82 (14)	45 (5)	57 (4)	59 (16)
<b>N</b>	17	11	7	27

1. Administrative og politiske ledere i idrettskretsene er slått sammen pga. liten n. Av samme grunn skal man være varsom i sin tolkning.

I motsetning til lederne i særforbundene gjenfinnes ikke et lignende mønster blant lederne i idrettskretsene og særkretsene som underbygger den institusjonelle skillelinjen.

I likhet med aktivitets- og utviklingsarbeid er *ulike idrettslige, økonomiske og politiske interesser* de tre viktigste forholdene som bidrar til at dagens rolle- og arbeidsdeling innen arbeid med anlegg ikke er tilfredsstillende, ifølge lederne i særforbundene. Lederne i særkretsene deler særlig særforbundsledernes vektlegging av idrettslige og politiske interesser, mens dette kun i liten eller ingen grad er tilfelle for lederne i idrettskretsene. For detaljer vises det til Tabell 39 i appendiks B.

I Tekstboks 2 er det ramset opp kommentarer fra respondenter fra alle tre organisasjonsledd som utdyper hva de mener bidrar til at rolle- og arbeidsdelingen innen arbeid med anlegg ikke er tilfredsstillende. Dette er utsagn som den enkelte respondent selv har formulert, og man må være varsom med å tillegge utsagnene for stor betydning – det er ikke mulig å generalisere på bakgrunn av enkelte respondenters kommentarer. Allikevel, utsagnene underbygger de generelle tendensene beskrevet over. Tekstboks 2 kan ses på som et direkte talerør for respondentene – uklare og ikke-anonyme utsagn er fjernet.



*Tekstboks 2. De ikke-tilfredse respondenters egne kommentarer til hva som bidrar til at rolle- og arbeidsdelingen innen arbeid med anlegg ikke er tilfredsstillende.*

<b>Særforbundsrespondenter</b>
Mangel på koordinering.
NIFs rolle i anleggsarbeide er uklar
Uklar rolle for NIFs anleggsutvalg. Anlegg bygges i kommunene - og prioriteres mht. spillemidler der.
Vi mangler et koordinerende ledd som arbeider for alle idretter, ikke bare generelt og ikke bare for de store idrettene.
Som lite forbund skulle vi gjerne hatt mer hjelp fra NIF sentralt til å ivareta spørsmål og problemstillinger rundt anlegg
Små idretter blir sjelden tatt med på diskusjon/ hørt
Grisgrendte strøk får mere midler per innbygger til anlegg en tettbygde strøk. Skjev fordeling av midler på fylker og kommuner. Manglende finansiering av anlegg, store etterslep. NIF må slåss mer for finansiering av anlegg
NIF er ikke på banen, IK har en høyst uklar rolle, men mange meninger. Overlates til SF, med begrensede ressurser til å ivareta oppgaven.
Mange løper i mange retninger hele tiden. Mangler en helhetlig styring og koordinering mot kommune/stat. Alle vil ha, alle kan ikke få. Kun de mest profesjonelle får det til - ref kunstgressbaner over hele landet, men nesten ikke svømmehaller.
<b>Idrettskretsrespondenter</b>
Ikke godt nok samarbeide. Særkretser ikke nok involvert i forhold til å lage anleggspolitiske planer.
Mangel på resurser og rolleavklaring. Området er blitt nedprioritert i de sentrale ledd de siste årene.
NIF har ikke tilrettelagt retningslinjer for prioritering av anlegg.
Behov for regionalt samarbeid ivaretas ikke i nåværende system.
Sterke særinteresser kan lett få for stor innflytelse og kjører gjerne egne løp på «utsiden» av organisasjonslinjene.
Dårlige eller fraværende anleggsplaner For lite samarbeidstenkning. Hver idrett sitt spesialanlegg - for få tenker flerbruk. Særidrettene reiser rundt i kommuner og påvirker ukoordinert med blant annet de lokale idrettsrådene. For politiske beslutningstakere virker organiseringen, rolleblanding og mangel på koordinering fryktelig rotete og tilfeldig.
<b>Særkretsrespondenter</b>
NIF - Idrettskrets har ikke kompetanse til dette arbeidet.
Særidrettene bør gjøre jobben i forhold til anlegg. Idrettskretsene har ikke kompetanse på dette.
Det er særforbund, særkretser, idrettsråd og klubber som driver arbeid med anlegg sammen med kommuner. NIF er fraværende.
Idrettsrådene har en viktig rolle her, sammen med særforbundene. Det fungerer i enkelte kommuner, men ikke helhetlig.

For stor avstand mellom organisasjonsleddene!

Anlegg er ofte ikke «tema», blir nedprioritert. Det er idrettslagene som i stor grad drar lasset i denne saken.

Idrettskretsene synes passive i kommunikasjon med både NIF og Særforbund/Særkretser når det gjelder anleggsproblemer og anleggsetableringer.

Små idretter blir lite prioritert med midler.

Idrettsrådene kjører på noen plasser en egen agenda hvor enkelte idretter, lokale allianseforhold, politisk press fra kommunepolitikere eller økonomiske interesser gjør at Idrettsrådene gjør omprioriteringer på anlegg i strid med idrettens egne overordnede vedtak. Dette fører til at idretter settes opp mot hverandre og at det i verste fall blir mindre anlegg enn det man kunne fått til ved felles løft.

Tippemiddelordningen er veldig bra, men dessverre så tar det ofte for lang tid å få tippemidlene ut. Anlegg til store mesterskap må gå utenom tippemiddelordningen. Hvis ikke risikerer vi at det snart er ingen som vil påta seg å arrangere store mesterskap. Det går da på bekostning av mindre lokale anlegg.

Mange organisasjonsledd involvert, klubb, særkrets, idrettsråd, særforbund og NIF

Med hensyn til synet på rolle- og arbeidsdelingen innen arbeid med anlegg kan det helt overordnet konkluderes at det igjen er de administrative særforbundslederne som er mest misfornøyde, men det finnes også andre ledertyper som er misfornøyde. I motsetning til lederne fra de andre organisasjonsleddene, avspeiler særforbundsrepresentantenes syn på hvilke spesifikke rolle- og arbeidsdelinger som er utilfredsstillende det institusjonelle skillet mellom NIF-linjen og særforbundslinjen. I synet på hva som er årsaken til utilfredsstillende rolle- og arbeidsdeling, deler særkretslederne generelt særforbundsledernes understrekning av idrettslige og politiske interesser, mens dette kun i liten eller ingen grad er tilfelle for lederne i idrettskretsene

## Rolle- og arbeidsdeling innen idrettspolitisk arbeid

Utgangspunktet for en mer detaljert analyse av rolle- og arbeidsdeling innen idrettspolitisk arbeid er at det er organisasjonene i særforbundslinjen som i størst grad mener at dette er et ikke-tilfredsstillende forhold. Derfor vil hovedfokus være på de ikke-tilfredse representantene for særforbund og særkretser.

Av Tabell 7 ses det at det i overveiende grad er de administrative lederne i særforbundene som mener at rolle- og arbeidsdelingen innen idrettspolitisk arbeid ikke er tilfredsstillende. 57 % av de administrative lederne i de særforbundene som sier at idrettspolitisk arbeid er et prioritert område er generelt misfornøyde, mens den tilsvarende andelen blant de politiske lederne er 43 %. Blant de politiske lederne i særkretsene er andelen også 43 %. Samtidig er det verdt å merke seg at ti representanter for særforbundene *ikke vet* om rolle- og arbeidsdelingen innen idrettspolitisk arbeid er tilfredsstillende eller ikke.

Tabell 7. Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling i NIF innen «Idrettspolitisk arbeid» er tilfredsstillende? Andel blant dem som sier at arbeid med anlegg er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.\*

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>Ja</b>	27 (10)	43 (12)	89 (16)	77 (10)	32 (17)
<b>Nei</b>	57 (21)	43 (12)	11 (2)	15 (2)	43 (23)
<b>Vet ikke</b>	16 (6)	14 (4)	0 (0)	8 (1)	25 (13)
<b>Totalt</b>	100 (37)	100 (28)	100 (18)	100 (13)	100 (53)

\*1 spørreskjemaet ble respondentene spurt om å angi hvor prioritert dette arbeidsfeltet er i sin organisasjon på en skala fra 1 til 7, der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. Respondenter fra SF og IK som svarte 2 eller høyere fikk dette oppfølgingsspørsmålet. Respondenter fra SK skulle svare 5 eller høyere for å få oppfølgingsspørsmålet. Tabellen viser andelen av alle som fikk oppfølgingsspørsmålet.

Når de ikke-tilfredse særforbundsrepresentantene blir spurt om mellom hvilke organisasjonsledd rolle- og arbeidsdelingen er tilfredsstillende eller ikke, kommer den institusjonelle skillelinjen mellom NIF-linjen og særforbundslinjen også her tydelig frem – det samme er tilfelle for særkretsenes vedkommende. Som det ses av Tabell 8, er det rolle- og arbeidsdelingen mellom idrettskretser og særforbund/særkretser og mellom NIF sentralt og særforbund/særkretser som fremstilles som minst tilfredsstillende (mest ikke-tilfredsstillende). Med forbehold om liten  $n$  ( $=4$ ) hos idrettskretsene er det interessant at de fire representantene for idrettskretsene er enige med særforbunds- og særkretsrepresentantene.

*Tabell 8. Andel blant dem som svarer «nei» i Tabell 7 og som svarer «nei» på spørsmålet: «Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling mellom følgende organisasjonsledd i NIF innen «idrettspolitisk arbeid» er tilfredsstillende » N står i parentes.*

	SF		IK <sup>1</sup>	SK
	Adm.	Pol.	Adm./pol.	Pol.
<b>IK og SF/SK</b>	86 (18)	75 (9)	100 (4)	57 (13)
<b>IK og NIF sentralt</b>	33 (7)	50 (6)	0 (0)	34 (8)
<b>SF/SK og NIF sentralt</b>	90 (19)	83 (10)	75 (3)	70 (16)
<b>N</b>	21	12	4	23

1. Administrative og politiske ledere i idrettskretsene er slått sammen pga. liten  $n$ . Av samme grunn skal man være varsom i sin tolkning.

Ser man på hvilke forhold de ikke-tilfredse lederne i særforbundene og særkretsene mener bidrar til at dagens rolle- og arbeidsdeling innen idrettspolitisk arbeid ikke er tilfredsstillende, er de samstemte i at *ulike politiske, idrettslige og økonomiske interesser* spiller en forholdsvis og til dels stor rolle. I tillegg fremstår det forholdet at *de involverte har ulik forståelse av arbeidsfordelingen mellom organisasjonsleddene i NIF* som den viktigste årsaken for lederne i særforbundene. At særforbundsrepresentantene nevner dette, er ikke overraskende i sett lys av at Idrettspolitisk dokument 2007-2011 ikke er eksplisitt med hensyn til rolle- og arbeidsdeling innen idrettspolitisk arbeid. For detaljer om hvilke forhold de ikke-tilfredse representantene markerer som henholdsvis sentrale og ikke sentrale vises det til Tabell 21 i appendiks B. En meningsfull analyse av idrettskretsledernes syn på dette er ikke mulig på grunn av liten n.

I Tekstboks 3 er det ramset opp utdypende kommentarer fra henholdsvis særforbunds- og særkretsrespondenter som utdyper hva de mener bidrar til at rolle- og arbeidsdelingen innen idrettspolitisk arbeid ikke er tilfredsstillende. Dette er utsagn som den enkelte respondent selv har formulert, og man må være varsom med å tillegge utsagnene for stor betydning – det er ikke mulig å generalisere på bakgrunn av enkelte respondenters kommentarer. Allikevel, utsagnene underbygger de generelle tendensene beskrevet over. Tekstboks 3 kan ses på som et direkte talerør for respondentene – uklare og ikke-anonyme utsagn er fjernet.

*Tekstboks 3. De ikke-tilfredse respondenters egne kommentarer til hva som bidrar til at rolle- og arbeidsdelingen innen idrettspolitisk arbeid ikke er tilfredsstillende.*

**Særforbundsrespondenter**

Måten det arbeides på i dag medfører dobbeltarbeid, med uklare ansvarslinjer. Vi opplever ikke at definerte målgrupper i IPD blir ivarettatt i dag.

Idrettskretsenes rolle er svært uklar i dag. Organisasjonsteoretisk og praktisk fungerer Idrettskretsene som et stabsledd i NIF-sentralt. Rollefordelingen mellom SF og NIF-sentralt er lite avklart. Dette fører til løpende uoverensstemmelser. Det oppleves fra SF side at NIF-sentralt er i opposisjon til SF. Dette blir betent når Idrettskretsene (stabsledd i NIF-sentralt) i realiteten utgjør Idrettsstyrets demokratiske legitimitetsgrunnlag.

Idrettskretsene har for stor innflytelse i norsk idrett. Det er viktig som koordinerende ledd i saker som relaterer seg generelt til deres geografiske område, men har for stor makt. Aktivitetslinjen, dvs. særforbundene, bør gis større politisk innflytelse

NIF sentralt involverer ikke aktivitetsleddene i arbeidet, representerer for dårlig aktivitetsleddene i norsk idrett og er mest opptatt av egne sentrale prosjekter og happenings framfor langsiktighet og bedre rammer for aktiviteten

Lite informasjon om det som gjøres. Lite medvirkning fra andre organisasjonsledd

Små særforbund blir sjelden hørt i viktige saker

Rolle og ansvarsfordeling kan tydeliggjøres enda bedre, både i form av klarere bruk av navn, samt tøffere prosess på å klargjøre fokusområdene/ansvarsområdene til de ulike organisasjonsleddene

For lang avstand fra lag til forbund, for få personer som påvirker beslutninger. Idrettskretser blir et forum som blir hengende imellom, for liten involvering fra klubber mot krets og kretsen har for mye makt oppover i systemet

2-linje modellen innen idretten gjør de hierarkiske linjene uklare slik at flere ledd overlapper hverandre. Det skapes dobbeltarbeid og uklarheter for brukerne av organisasjonene.

Man må la særforbundene ta seg av aktiviteten, så de andre leddene ta seg av eventuelle juridiske saker. etc. I tillegg har idrettskretsene for mye politisk makt i ting som relaterer seg mot aktivitet og toppidrett.

For mye overstyring fra NIF sentralt overfor særforbundene. Uklare ansvarsroller for idrettskretsene.

Uryddig organisasjon mellom NIF, idrettskrets og forbund. Uklar ansvars- og rollefordeling. Hvem snakker idrettens sak best? For stor makt til idrettskretsleddet, NIF klarer ikke å forholde seg til begge underliggende ledd på en samlende måte.

Noen ganger er det dobbelt kjøring for Særforbund og krets/klubber. Eller små særforbund gjør jobben for idrettskretsene.

Idrettskretsene er et overflødig forvaltningsledd som bør legges ned.

Fortsatt uklart hvilke oppgaver som ivaretas av idrettskretsen i forhold til hva om ivaretas av særforbund. Videre viser det seg at det er ulik praksis fra en Idrettskrets til en annen hvor mye de engasjerer meg mot idrettslagene. Spesielt overfor særidrettslag.

Dobbeltarbeid. Gråsoner mht. hvem som skal eie og drive aktivitetene

Manglende beskrivelser av roller, manglende respekt for roller, for mange politiske nivåer

<p>Noe uklarhet i oppgaveplassering mellom enkelte ledd. Uttalte, nedskrevne ambisjoner følges ikke alltid.</p>
<p>Idrettskretser er utydelige og kjører flere agendaer. NIF mangler vilje til samarbeid med særforbundene</p>
<p>NIF kjører for mye sitt eget løp. Klarer ikke ivareta spesialinteresser og behov som særforbund har. Lite imponerende strategi- og lobbyarbeid fra NIF. Mest opptatt av å fremstå politisk korrekt.</p>
<p>Idrettskretsene sitter med en uforholdsmessig stor makt innenfor idrettsbevegelsen på bekostning av særforbund og lokallag/klubber. De har blitt seg selv nok og er ofte kontraproduktive i forhold til særidrettenes behov.</p>
<p>NIF bør i første rekke arbeide med idrettens rammebetingelser. De bør sitte på spisskompetanse som det er urasjonelt og uøkonomisk at det enkelte særforbund selv har. Idrettskretsene bør være NIFs regionale apparat - og ikke et eget organisasjonsledd</p>
<p>Små idretters sære forhold blir ikke tatt vare på noen tilfredsstillende måte, - premissene blir i for stor grad lagt av de store idrettene</p>
<p>For lite fokusert og profesjonalisert i NIF.</p>
<p>Intranett er ikke tilgjengelig som informasjonskilde til styremedlemmer som er beslutningstagere for særforbundet. En halv ansatt administrativ tilsatt har ikke samme kapasitet til å videregående informasjon som styremedlemmer burde kunne finne selv på intranett. NIF kunne hatt noe lignende styrelederskolen for styremedlemmer slik at de også kunne sette seg inn i hvordan organisasjonen fungerer.</p>
<p>Aktivitetsleddene SF/IL bør i større grad være premissgivende. NIF og stabsleddene (IK) er for dominerende når det gjelder premissene.</p>
<p><b>Særkretsrespondenter</b></p>
<p>Det er stor forvirring rundt hvem som egentlig gjør hva og mange ting gjøres dobbelt - og kruttet finnes opp mange ganger og på mange forskjellige nivåer.</p>
<p>Mener at idrettskretsene er overflødige.</p>
<p>Det idrettspolitiske samarbeidet gir et dårlig økonomisk bidrag, og skjev fordeling av tilgjengelige midler mellom særidrettene.</p>
<p>Uklar rollefordeling mellom administrativt ledd på særkretskrets / region som er ansatt av særforbund som har arbeidsgiveransvar og dermed instruksjonsmyndighet. Undergraver myndighet til særkrets. Vår erfaring tilsier at det er mer å hente på samarbeid på tvers av særkretser og idrettskrets når det gjelder både aktivitetsutvikling, prestasjonsutvikling og administrative rutiner. Med mer lokal styring over ressursene vil det være mulig å avklare hvilke oppgaver som kan gjøre frivillig / dugnad og heller bruke ressurser på utvikling enn drift</p>
<p>Det er for mange aktører i dette arbeidet. Det medfører at arbeidet blir fragmentert. NIF sentralt, særkretsene og idrettslagene er de vesentlige aktørene i tillegg til idrettsrådene som er koplet opp mot kommunene.</p>
<p>Vanskelig å vite hvem som tar hva.</p>
<p>Lite samarbeid mellom NIF, forbund og kretser for å samordne og prioritere mål og oppgaver i forhold til midler som stilles til disposisjon</p>
<p>For mange av idrettene er klubbdriften det vesentlige og for dem er kommunen den nærmeste offentlige myndighet. Av den grunn er systemet med idrettsråd og eventuelt en grundigere overbygging av dette den beste muligheten til sikre driften på grasrota. Idrettskretsene og særkretsene mener jeg kan både være geografisk og politisk feil satsningsområde. Komitéarbeid i NIF bør være mer demokratisk forankret i</p>

distrikter og regioner.

Mer jevn, eller «rettferdig» fordeling av alle typer midler - i forhold til idrettens størrelse og utvikling. Mange idretter kan ikke bli store, da de ikke forfordes i utvikling/rekruiteringsarbeid. Dagens store idretter beslaglegger mye av økonomien ut i fra tradisjon

De driver ikke nok påvirkning av sentrale politiske myndigheter.

Burde hatt mer samarbeid.

Særkretsenes rolle er uklart.

Det er ikke tilfredsstillende avklart rollefordeling mellom de ulike organisasjonsledd, verken vertikalt eller horisontalt i systemet. Samtidig må NIF ta inn over seg at det er stor forskjell på de ulike idrettene - og at NIF og idrettskretsene må ivareta de minste forbund og kretser. De store særforbundene og særkretsene klarer seg selv.

Idrettsrådene har en forstyrrende rolle der hvor Idrettsrådene utvikler seg til et eget maktorgan på siden av idrettens linje som er klubb/lag - særkrets/krets - særforbund/forbund - NIF/olympiatoppen. Idrettsrådene er på noen plasser som små «nessekonger» som kjører sine egne agendaer på tvers av den øvrige idrettsinteresser.

NIF burde i mye større grad vært et serviceorgan for SF og IK burde hatt tilsvarende rolle mot SK og IR

Det er for mye rundt fotball spesielt, og for lite rundt andre breddeidretter

En generell konklusjon på grunnlag av analysen av rolle- og arbeidsdelingen innen idrettspolitisk arbeid, er at det er representantene fra særforbundssiden som har størst tendens til å være misfornøyde. Misnøyen avspeiler i stor utstrekning det institusjonelle skillet, idet det særlig er rolle- og arbeidsdelingen mellom idrettskretser og særforbund/særkretser og mellom særforbund/særkretser og NIF sentralt som fremheves som problematiske. I følge lederne skyldes dette i særlig grad ulike politiske, idrettslig og økonomiske interesser, i tillegg til ulik forståelse av arbeidsdelingen.

På grunnlag av nærgående analyser av rolle- og arbeidsdelingen innen de tre arbeidsområdene, som et flertall av respondentene mener er ikke-tilfredsstillende, kan det generelt konstateres at de problematiske forholdene gjenspeiler det institusjonelle skillet mellom NIF-linjen og særforbundslinjen og at representantene i hovedsak peker på at *politiske, idrettslige og økonomiske interesser* er årsak til at rolle- og arbeidsdelingen ikke er tilfredsstillende.

Inntil nå har analysen fokusert på om representantene for de ulike organisasjonsleddene synes at rolle- og arbeidsdelingen er *tilfredsstillende*. I neste avsnitt settes det fokus på om representantene synes at deres samarbeid med andre organisasjonsledd i NIF *fungerer tilfredsstillende*. Forskjellen er at den første analysen har et mer formelt og overordnet preg, mens samarbeidsfokuset i høyere grad appellerer til respondentenes faktiske samarbeidserfaringer.





## Samarbeidsrelasjoner mellom organisasjonsleddene innen konkrete arbeidsområder

På samme måte som i analysen av rolle- og arbeidsdeling, vil analysen av samarbeidsforholdene ha et hovedfokus på de arbeidsområdene hvor et flertall av respondentene innen ett eller flere organisasjonsledd mener at samarbeidet med andre organisasjonsledd i NIF ikke fungerer tilfredsstillende.

Tabell 9 gir et generelt bilde av hvorvidt representantene for henholdsvis særforbundene, idrettskretsene og særkretsene synes at samarbeidet med de andre organisasjonsleddene innen et gitt arbeidsområde fungerer tilfredsstillende.

Tabell 9. Andel av dem som sier at arbeidsområdet er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert og som mener at deres organisasjons samarbeid med de andre organisasjonsleddene i NIF om et gitt arbeidsområde fungerer tilfredsstillende. N står i parentes.

	SF		IK		SK	
	Tilfreds	Ikke tilfreds	Tilfreds	Ikke tilfreds	Tilfreds	Ikke tilfreds
Aktivitets- og utviklingsarbeid	54 (35)	43 (28)	90 (28)	10 (3)	51 (53)	26 (27)
Toppidrett	73 (47)	23 (15)	68 (19)	21 (6)	50 (26)	31 (16)
Arbeid med anlegg	45 (28)	26 (16)	42 (13)	26 (8)	43 (24)	38 (21)
Kompetanse- og utdanningsarbeid	68 (43)	16 (19)	87 (27)	13 (4)	57 (62)	23 (25)
Idrettspolitisk arbeid	54 (35)	42 (27)	94 (29)	6 (2)	34 (18)	<b>42</b> (22)
Eksternt organisasjonsarbeid	39 (22)	18 (10)	85 (23)	7 (2)	36 (25)	19 (13)
Integrering av funksjonshemmede	66 (42)	25 (16)	77 (24)	19 (6)	61 (28)	26 (12)

Vær oppmerksom på at summen av prosenttallene for «tilfreds» og «ikke tilfreds» i Tabell 9 ikke alltid blir 100. Det skyldes at noen representanter har svart «vet ikke». I noen tilfeller er «vet ikke»-gruppen ganske stor.

Av Tabell 9 fremgår det at representantene for alle tre organisasjonsledd generelt er godt tilfredse med hvordan samarbeidet med de andre organisasjonsleddene fungerer. Kun innen ett arbeidsfelt – idrettspolitisk arbeid – er det hos de særkretsrepresentantene som sier at arbeidsfeltet er ganske høyt prioritert et lite flertall som mener at samarbeidet ikke fungerer tilfredsstillende. Det finnes ikke noe flertall av ikke-tilfredse i de to andre organisasjonsleddene.

Den etterfølgende analyse av samarbeidsforhold innen et spesifikt arbeidsfelt vil derfor bare se nærmere på arbeidsområdet *idrettspolitisk arbeid*, som også et ganske stort mindretall av særforbundsrepresentantene markerer som preget av ikke-tilfredsstillende samarbeid på tvers av organisasjonsleddene i NIF.

Når det er sagt, er det åpenbart at det finnes andre arbeidsområder som også preges av mindre tilfredsstillende samarbeidsforhold. Mest tydelig gjelder dette aktivitets- og utviklingsarbeid jf. særforbundsrepresentantene.

Sammenlignes Tabell 9 med den tilsvarende tabellen for rolle- og arbeidsdeling (Tabell 2) ses det klart at det er en mer utbredt tilfredshet med hvordan samarbeidet fungerer, enn hvor tilfredsstillende rolle- og arbeidsdelingen innen et gitt arbeidsfelt synes å være. Med unntak av innen toppidrett og arbeid med anlegg, er gruppen tilfredse innen ett organisasjonsledd alltid større i Tabell 9 eller i Tabell 2.

At representantene for idrettskretsene skiller seg ut ved å si at rolle- og arbeidsdelingen innen toppidrett og arbeid med anlegg er mer tilfredsstillende enn de faktiske samarbeidsforhold er interessant og burde bli undersøkt nærmere. Dessverre tillater ikke ressursene i denne undersøkelsen det.

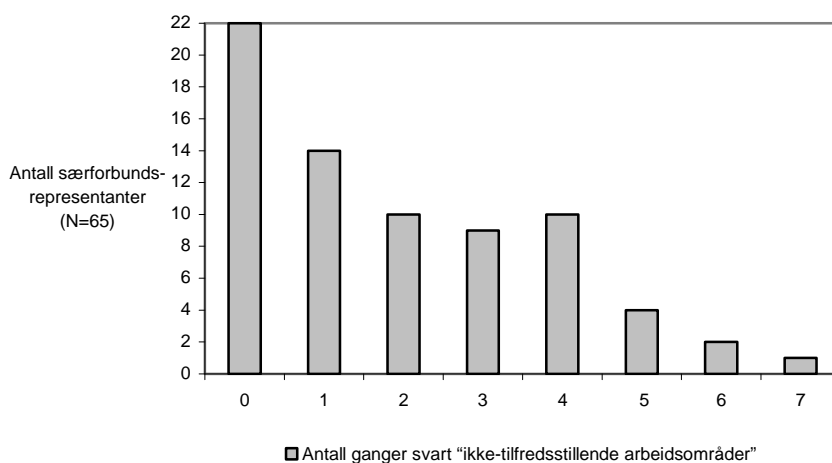
En generell konklusjon på hvor godt representantene synes at samarbeidsrelasjonene fungerer innen konkrete arbeidsområder, er at det er en ytterst utbredt tilfredshet. Det finnes imidlertid ett unntak, idrettspolitisk arbeid, som vil bli analysert nærmere i etterfølgende avsnitt. Men først rettes det på samme måten som i analysen av rolle- og arbeidsdeling et overordnet blick mot representantene for særforbundene.

## Ikke-tilfredse særforbundsrepresentanter – et mønster?

Ser vi nærmere på representantene for særforbundene, kan det være nærliggende å tenke at det er de samme representantene som er ikke-tilfredse på tvers av arbeidsområdene. I tillegg kan det være interessant å undersøke om det er en sammenheng mellom et særforbunds størrelse og representantenes syn på samarbeidsrelasjonene innen konkrete arbeidsfelt.

Som i analysen av rolle- og arbeidsdeling kan tendensen til gjengangere belyses ved å se på hvor mange representanter som mener at samarbeidsforholdene innen alle syv områdene ikke fungerer tilfredsstillende, Figur 4<sup>10</sup> (se også Tabell 62 i appendiks B). Det minnes i den forbindelse om utfordringene ved å snakke om gjengangere.

Figur 4. Antall særforbundsrepresentanter som har svart «ikke-tilfredsstillende» et gitt antall ganger med hensyn til at samarbeidsrelasjoner. N=65.



10. De som ikke har svart "ikke-tilfredsstillende" har enten svart "tilfredsstillende" eller "vet ikke".

Med hensyn til sammenhengen mellom størrelsen på særforbundene og representantenes tendens til å svare at samarbeidsrelasjonene innen et gitt arbeidsområde ikke fungerer tilfredsstillende, viser Tabell 64 i appendiks B at mønsteret fra rolle- og arbeidsdelingsanalysen ikke gjentas her. Det er ikke slik at andelen ikke-tilfredse representanter for de store særforbundene<sup>11</sup> generelt er større enn andelen tilfredse, sammenlignet med hva som er tilfellet for de mellomstore<sup>12</sup> og små<sup>13</sup> særforbundene. Faktisk er andelen tilfredse innen de store særforbundene på alle arbeidsområder større enn andelen ikke-tilfredse når det gjelder syn på samarbeidsrelasjoner.

Når det er sagt, kan det nevnes at de 10 gjengangerne som svarer at fire eller flere arbeidsområder er preget av at samarbeidsrelasjonene ikke fungerer tilfredsstillende, er likt fordelt mellom å representere store og små særforbund – de mellomstore særforbundene er ikke representert i denne gjengangergruppen.

Den videre analysen vil som nevnt konsentrere seg om det ene arbeidsfeltet – idrettspolitisk arbeid – hvor det finnes et flertall innenfor særkretsene og et stort mindretall innenfor særforbundene som synes at samarbeidsrelasjonene er ikke-tilfredsstillende.

Det vil i den sammenhengen for det første bli belyst om det er forskjell mellom politiske og administrative ledere med hensyn til tilfredshet.

For det andre vil analysen identifisere/spesifisere med hvilke andre organisasjonsledd samarbeidsrelasjonene synes å fungere henholdsvis tilfredsstillende og ikke-tilfredsstillende.

For det tredje vil analysen kunne si litt generelt om hvorfor noen synes samarbeidsrelasjonene innen idrettspolitisk arbeid ikke fungerer tilfredsstillende.

## Samarbeidsrelasjoner innen idrettspolitisk arbeid

Utgangspunktet for en mer detaljert analyse av samarbeidsrelasjonene innen idrettspolitisk arbeid er at det er organisasjonene i særforbundslinjen som i størst grad mener at disse ikke fungerer tilfredsstillende.

I Tabell 10 gjenfinnes det samme mønsteret for særforbundenes vedkommende som i rolle- og arbeidsdelingsanalysene: det er i større grad de administrative lederne enn de politiske lederne som mener at samarbeidsrelasjonene innen idrettspolitisk arbeid ikke fungerer tilfredsstillende. De administrative særforbundslederne er delt i to like store grupper i synet på samarbeidsrela-

11. Store særforbund er definert som særforbund med aktivitetstall for 2008 over 20.000.

12. Mellomstore særforbund er definert som særforbund med aktivitetstall for 2008 mellom 5001-20.000.

13. Små særforbund er definert som særforbund med aktivitetstall for 2008 til og med 5000.

sjonene, mens et solid flertall (64 %) av de politiske lederne mener at de fungerer tilfredsstillende. Sett under ett er det blant særforbundslederne et flertall som sier at relasjonene fungerer tilfredsstillende og et stort mindretall som er av motsatt oppfattelse. Samtlige respondenter fra særforbundene har markert idrettspolitisk arbeid som et prioritert arbeidsfelt – i større eller mindre grad.

Blant de særkretsene som prioriterer idrettspolitisk arbeid, er det et flertall på 42 % som mener at samarbeidsrelasjonene innen idrettspolitisk arbeid ikke fungerer tilfredsstillende. 34 % av de politiske lederne mener det motsatte. Det bør bemerkes at andelen som svarer «vet ikke» blant de politiske lederne i særkretsene som har idrettspolitisk arbeid ganske høyt prioritert, er forholdsvis stor – 25 % vet ikke om samarbeidsrelasjonene fungerer tilfredsstillende.

*Tabell 10. Fungerer din organisasjons samarbeid med de andre organisasjonsleddene i NIF om «Idrettspolitisk arbeid» tilfredsstillende? Andel blant de som sier at idrettspolitisk arbeid er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.\**

	SF		IK		SK
	<i>Adm.</i>	<i>Pol.</i>	<i>Adm.</i>	<i>Pol.</i>	<i>Pol.</i>
<b>Ja</b>	46 (17)	64 (18)	94 (17)	92 (12)	34 (18)
<b>Nei</b>	46 (17)	36 (10)	6 (1)	8 (1)	42 (22)
<b>Vet ikke</b>	8 (3)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	25 (13)
<b>Totalt</b>	100 (37)	100 (28)	100 (18)	100 (13)	100 (53)

\*I spørreskjemaet ble respondentene spurt om å angi hvor prioritert dette arbeidsfeltet er i sin organisasjon på en skala fra 1 til 7, der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. Respondenter fra SF og IK som svarte 2 eller høyere fikk dette oppfølgningsspørsmålet. Respondenter fra SK skulle svare 5 eller høyere for å få oppfølgningsspørsmålet. Tabellen viser andelen av alle som fikk oppfølgningsspørsmålet.

Lederne, de politiske så vel som de administrative, i idrettskretsene har en sterk tendens til å oppfatte samarbeidsrelasjonene innen idrettspolitisk arbeid som velfungerende. På grunn av det lite antallet idrettskretsrespondenter (n=2) som mener at det ikke fungerer tilfredsstillende, vil mer detaljerte analyser av disse ikke bli gjort.

Når de ikke-tilfredse særforbundsrepresentanter og særkretsrepresentanter blir spurt om å spesifisere med hvilke andre organisasjonsledd samarbeidsrelasjonene synes å fungere henholdsvis tilfredsstillende og ikke-tilfredsstillende, bekreftes forventningen om at det institusjonelle skillet gjør seg gjeldende. For representantene for både særforbundene og særkretsene er det særlig samarbeidet med henholdsvis NIF sentralt og idrettskretsen(e) som betraktes som ikke å fungere tilfredsstillende (se Tabell 11).

*Tabell 11. Andel blant de representanter som svarer «nei» i Tabell 10 og som her svarer «nei» på spørsmålet «Fungerer din organisasjons samarbeid med henholdsvis NIF sentralt, særkretsene/regionene, idrettskretsene og idrettslagene om «Idrettspolitisk arbeid» tilfredsstillende?» N står i parentes.*

	SF		SK
	Adm.	Pol.	Pol.
<b>NIF sentralt</b>	76 (13)	50 (5)	64 (14)
<b>Særforbundene</b>	----	----	23 (5)
<b>Særkretsene</b>	35 (6)	10 (1)	----
<b>Idrettskretsen(e)</b>	76 (13)	70 (7)	59 (13)
<b>Idrettslagene</b>	35 (6)	10 (1)	36 (8)
<b>N</b>	17	10	22

Ser man videre på hvilke forhold de ikke-tilfredse lederne i særforbund og særkretser generelt fremhever som medvirkende til at samarbeidsrelasjonene ikke fungerer tilfredsstillende, registres det interessante forskjeller fra, men også fellestrekk med, rolle- og arbeidsdelingsanalysen. Når det gjelder synet på samarbeidsrelasjonene betoner representantene for organisasjonene på særforbundssiden spesielt forhold som at *de involverte har ulik forståelse av arbeidsdelingen og av overordnede retningslinjer/mål* samt at *formelle retningslinjer/mål eller arbeidsdeling ikke er tilpasset de faktiske betingelsene*. I tillegg påpeker særkretsrepresentantene at *begrenset tilgang til administrativt personell* er en medvirkende årsak til at samarbeidsrelasjonene ikke fungerer tilfredsstillende (se Tabell 24 i appendiks B).

I Tekstboks 4 er det ramset opp kommentarer fra henholdsvis særforbunds- og særkretsrespondenter som utdyper hva de mener bidrar til at samarbeidsrelasjonene innen idrettspolitisk arbeid ikke fungerer tilfredsstillende. Dette er utsagn som den enkelte respondent selv har formulert, og man må være varsom med å tillegge utsagnene for stor betydning – det er ikke mulig å generalisere på bakgrunn av enkelte respondenters kommentarer. Allikevel, utsagnene underbygger de generelle tendensene beskrevet over. Tekstboks 4 kan ses på som et direkte talerør for respondentene – uklare og ikke-anonyme utsagn er fjernet.



*Tekstboks 4. De ikke-tilfredse respondenters egne kommentarer til hva som bidrar til at samarbeidsrelasjonene innen idrettspolitisk arbeid ikke fungerer tilfredsstillende.*

<b>Særforbundsrespondenter</b>
Voksne er tatt inn som målgruppe i IPD, men tildelingskriteriene er ikke harmonisert i forhold til dette. I tillegg er det store meningsforskjeller om voksnes plass i idretten.
Ingen involvering, ulike interesser og motiv og ulik forståelse av behov
Det er for få møteplasser til å kunne utvikle et godt samarbeid, og det er tildels for ulike interesser til at det har vært mulig å skape enighet. I tillegg kommer også at det i flere situasjoner inntre et element av makt / frykt for tap av makt.
For liten informasjonsflyt alle veier
Ikke gode nok arenaer for samarbeid. Små særforbund har ikke ressurser til å følge opp omfattende prosesser.
Det er lagt opp til at folk er i idrettsfaglig jobb og ikke til at vi er frivillige - det er ikke mulig å følge opp når man har full jobb ved siden av og det tas heller ikke hensyn til oss små fra NIFs eller krets sin side.
Innen utdanning og anlegg fungerer forholdet bra. I andre deler av idrettspolitisk dokument er vi ikke blitt hørt.
For få møteplasser hvor dette er ivarettat kontinuerlig. Men den politiske arbeidsgruppen og styringsgruppe for særforbund er et steg i riktig retning.
Idrettskretsstyrene jobber ikke i takt med NIF sentralt. For særforbundenes del er det viktig å møte et samordnet NIF.
NIFs toppledelse kommuniserer ikke direkte med alle særforbund, og er heller ikke interessert i mangfoldet i norsk idrett
Mangel på prioritering fra særforbundets side. (Mangel på ressurser)
Organisasjonsform, historikk, forskjellsbehandling
Fravær av arenaer, møteplasser og tilsynelatende saker felles interesse. Ulik oppfatning av ansvarsområder.
Lite tilgjengelig arena, kan oppleves som lukket. Samtidig har organisasjonen jeg representerer lite ressurser til å drive idrettspolitisk arbeid.
Vi er et lite SF uten særlig idrettspolitisk betydning.
Leddenes fokus/oppfatning av organisasjonsleddets primæroppgaver varierer sterkt. F.eks. fokuserer stabsleddene (IK) stadig sterkere på operative aktivitetsrettede prosjekter. Dette bør opplagt ivaretas av de operative leddene (SF/IL). Dette på bekostning av sine primæroppgaver.
<b>Særkretsrespondenter</b>
Utfordringen ligger mye i å blåse liv i små klubber.
Særkretsen er et unødvendig fordyrende mellomledd mellom klubber og forbund uten klart ansvar og myndighet.
Ulik oppfatning av virkeligheten i klubbene

Særkretsen har egentlig liten funksjon da særforbundet ivaretar kontakten opp mot idrettslagene på en god måte. Det særkretsen kan og bidrar med er koordinering og innsats innen utdanning av trenere.

Minimal/ingen kontakt mellom særkrets og NIF/idrettskrets.

Ikke systematisk tilrettelagt samarbeid - politisk. Vanligvis tilfeldig rundt enkeltsaker.

Særkretsen har ikke felles kontor med idrettskretsen og de andre særkretsene.

Det har som regel liten forankring i praksis. Klubber har behov for penger, frivillige, trenere, tid i hall eller på bane osv. Den praktiske driften av klubber er det som opptar oss mest. Når det gjelder det sportslige, er det balansen mellom topp og bredde som opptar oss. Klare føringer og regler i et system som er enkelt og forutsigbart, samt tydelige ansvars plasseringer, bør ligge til grunn for type organisering. I vår særkrets har vi ingen frie midler. Det kan kun søkes om mindre prosjektmidler og et minimum til administrasjon. Særkretsen har på ingen måte mulighet til å engasjere frivillige eller til å ansette noen og vegrer seg for å gå inn på et sponsormarked som er «forbeholdt» klubbnivå. Det er også et kapasitetsproblem i og med at de frivillige på særkrets nivået også er delaktige på klubbnivå. Forholdet særforbund/særkrets har for mange geografiske utfordringer og mangler klare retningslinjer for styring.

Ofte blir ikke vår vurdering tatt til følge.

For liten kapasitet i særkretsen.

Det er interesse motsetninger i arbeidet med barne- og ungdomsidretten og anleggsinvesteringer, og manglende avklaring i forhold til roller forsterker dette

Det lokale idrettsråd kjører en egen agenda i forhold til enkelte klubber/lag på tvers av kretsen og opptrer i praksis som overordnet maktorgan i forhold til for eksempel timefordeling i kommunale treningshaller hvor andre enn de som særkrets og særforbund prioriterer, tildeles store fordeler.

NIF og deres underliggende organisasjonsledd har ikke riktig fokus og er ikke det støtteorganet de burde være.

Arbeidet er ikke høgt prioritert i særkretsen, delvis grunnet lite ressurser.

Helt generelt kan det konstateres at det er representantene for særforbund og særkretser som i størst grad synes at samarbeidsrelasjonene innen idrettspolitisk arbeid ikke fungerer tilfredsstillende – og det er særlig deres samarbeidsrelasjoner med organisasjonsledd på den andre siden av det institusjonelle skillet som fremstilles som ikke-tilfredsstillende. Det er i den sammenhengen spesielt forhold knyttet til forståelse av arbeidsdelingen og formelle, overordnede retningslinjer og mål som fremheves som medvirkende årsaker til de ikke-tilfredsstillende samarbeidsrelasjonene.

## Særforbundsrepresentantenes syn på rolle- og arbeidsdeling og samarbeidsrelasjoner – sentrale forskjeller og likheter

Helt overordnet kan det konstateres at tilfredsheten med både rolle- og arbeidsdeling og samarbeidsrelasjonene innen konkrete arbeidsområder er ganske utbredt. Dette bildet gjelder både for idrettskretsrepresentanter, særkretsrepresentanter og særforbundsrepresentanter. Organisasjonene på særforbundssiden har imidlertid en litt større tendens til å krysse av for ikke-tilfredsstillende.

Med utgangspunkt i at representantene for organisasjonene på særforbundssiden generelt fremstår som mer ikke-tilfredse enn idrettskretsrepresentantene, vil det her bli pekt på sentrale forskjeller og likheter i særforbundsrepresentantenes syn på henholdsvis rolle- og arbeidsdeling og samarbeidsrelasjoner.

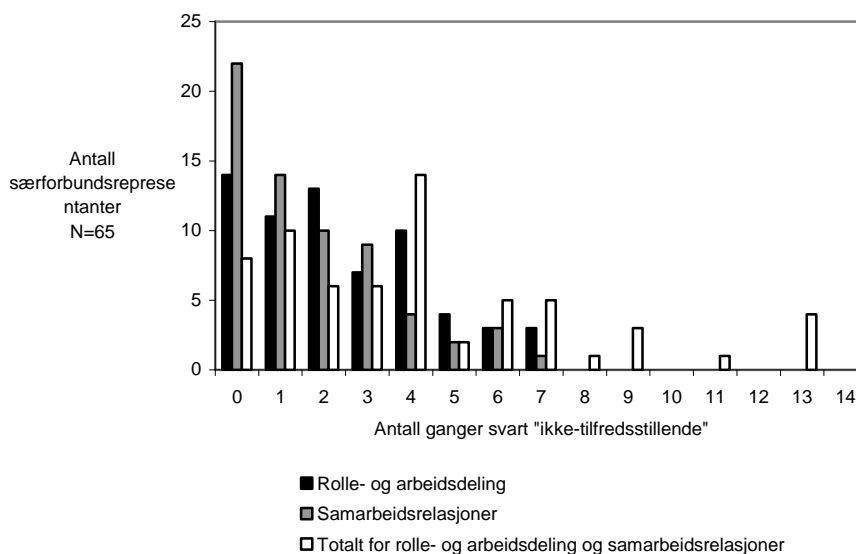
Generelt gjelder det at de forholdene, som representantene markerer som henholdsvis tilfredsstillende og ikke-tilfredsstillende, i stor utstrekning reflekterer forhold knyttet til det institusjonelle skillet mellom NIF-linjen og særforbundslinjen.

I denne sammenhengen er det interessante blant annet at det i liten grad er forhold relatert til de formelle strukturene, organisatoriske linjene eller de involvertes forståelse av disse som fremheves som de viktigste årsakene til at rolle- og arbeidsdelingen ikke er tilfredsstillende. Det handler derimot mer om ulike interesser av politisk, idrettslig og økonomisk art. Dette viser at løsningen på utfordringen i norsk idrett ikke bare handler om reguleringer og organisatoriske endringer i rolle- og arbeidsdelingen, men også om holdninger, ønsket om innflytelse og makt. Dette vil bli enda tydeligere i neste avsnitt som ser på idrettsledernes syn på NIF.

Mer spesifikt viser Figur 5 veldig tydelig at fenomenet med ikke-tilfredse gjengangere blant særforbundsledere er mer utbredt i synet på rolle- og arbeidsdeling sammenlignet med synet på samarbeidsrelasjoner (se også Tabell 62). Det er bare én representant som mener at alle de syv områdene er preget av ikke-tilfredsstillende samarbeidsforhold. Ellers ses det at 14 % av representantene (tilsvarende 10 representanter for ni særforbund) svarer at fire eller flere arbeidsområder kjennetegnes av at samarbeidet med andre organisasjonsledd ikke fungerer tilfredsstillende. Den tilsvarende andelen i rolle- og arbeidsdelingsanalysen var 20 %.

Figur 5 bekrefter det generelle inntrykket at lederne i særforbundene er mer tilfredse med samarbeidet med andre organisasjonsledd enn hvordan rolle- og arbeidsdelingen er innen konkrete arbeidsområder.

Figur 5. Antall særforbundsrepresentanter som har svart «ikke-tilfredsstillende» et gitt antall ganger for hhv. rolle- og arbeidsdeling, samarbeidsrelasjoner og totalt i hele undersøkelsen.



Det kan i denne sammenhengen nevnes at mens én særforbundsrepresentant i gjennomsnitt svarte ikke-tilfredsstillende 2,4 ganger med hensyn til rolle- og arbeidsdeling, så er det tilsvarende gjennomsnittet 1,7 for samarbeidsrelasjoner.

Ses særforbundsledernes syn på rolle- og arbeidsdeling og samarbeidsrelasjoner under ett viser Figur 5 med all tydelighet at tilfredsheten er mer utbredt enn utilfredsheten. Samtidig viser Figur 5 at det er fire representanter som svarte ikke-tilfredsstillende 13 ganger – ut av 14 mulige. Det finnes altså noen gjengangere med hensyn til å svare nei på spørsmål om rolle- og arbeidsdelingen er tilfredsstillende og om samarbeidsrelasjonene fungerer tilfredsstillende. Men det finnes også mange gjengangere på tilfredshetssiden.<sup>14</sup>

14. De som ikke har svart "ikke-tilfredsstillende" har enten svart "tilfredsstillende" eller "vet ikke".



---

## Idrettsledernes syn på NIF

I spørreundersøkelsen ble det avslutningsvis presentert en rekke normative så vel som mer faktaorienterte utsagn som respondentene fra både særforbund, idrettskretser og særkretser ble bedt om å ta stilling til. Svarene gir et bilde av respondentenes holdninger til ulike aspekter ved organiseringen i NIF og kan forstås som et supplement til analysene av rolle- og arbeidsdelingen og samarbeidsrelasjonene innen konkrete arbeidsområder.

Det er viktig å være oppmerksom på at respondentenes svar er gitt i form av en skalering av enig/uenig, og at følgende tolkning er basert på et gjennomsnitt av respondentenes svar innen hvert organisasjonsledd. Det betyr at svarene og Tabell 61 i appendiks B ikke må tolkes som et sort/hvitt-bilde. Det er snakk om tendenser, og svarene må forstås i lys av dette.

Det vil her være for omfattende å foreta detaljerte analyser av alle 28 utsagn i forhold til hvert organisasjonsledd. Men i det følgende vil det bli trukket frem noen sentrale og interessante funn. Funnene bekrefter i stor grad den overordnede forventningen om at det historiske betingede skillet mellom organisasjonsleddene avspeiles i representantenes holdninger til og syn på NIF.

**For det første** ses en klar tendens til at ledere i idrettskretsene er mer positive til NIF sentralt enn ledere i både særforbund og særkretser. Dette avspeiles for eksempel i respondentenes syn på utsagnet: «*NIF sentralt samordner på en tilfredsstillende måte arbeidet med kompetanseutvikling*», som samtidig viser at kompetanseutvikling er et arbeidsområde som tross ny arbeidsfordeling (jf. Idrettspolitisk dokument 2007-2011) er et område preget av en misnøye som kan relateres til det institusjonelle skillet mellom NIF-linjen og særforbundslinjen.

**For det andre** er det en klar tendens til at representantene for særforbund og særkretser ofte har sammenfallende holdninger til utsagn om spesifikke arbeidsområder – og ofte i kontrast til idrettskretsrepresentantenes holdninger. Det finnes flere eksempler på dette, blant annet:

«*Særforbundene bør ikke drive selvstendig idrettspolitisk arbeid overfor nasjonale myndigheter*» der idrettskretsrepresentantene er langt mer enige enn representantene på særforbundssiden. Det er interessant at det er så relativt stor

uenighet knyttet til dette, men neppe overraskende. Det handler om innflytelse og om å verne egeninteresser i form av å avgrense det som er fellesidrettslig versus det som er særidrettspolitisk arbeid (se Enjolras 2004 & 2005). Det handler om særforbundenes autonomi. Samtidig er idrettspolitisk arbeid et område hvor arbeidsdelingen ikke er eksplisitt spesifisert i Idrettspolitisk dokument 2007-2011.

«*Klubbutvikling av fleridrettslag bør være en oppgave for idrettskretsene*». Dette er et utsagn som er i tråd med Idrettspolitisk dokument 2007-2011, og det er derfor ikke overraskende at representantene for idrettskretsene er veldig enige. Det som kanskje er overraskende, er at representantene for særlig særforbundene ikke i like så stor grad er enige i denne arbeidsdelingen. Det samme mønsteret ses i relasjon til utsagnet «*Idrettskretsene ivaretar klubbutvikling av fleridrettslag på en tilfredsstillende måte*», der idrettskretsrepresentantene er forholdsvis meget enige i utsagnet mens særforbundsrepresentantene er ganske uenige i utsagnet. Derimot er særforbundsrepresentantene meget enige i at «*Det bør være særforbundenes ansvar å utvikle sine særidrettslag*». Spesielt interessant er dette fordi, som rapporten tidligere har vist, ekstern organisasjonsutvikling i form av blant annet klubbutvikling er relativt lavt prioritert i særforbundene. Idrettskretsrepresentantene er i mindre grad enige i at særforbundene bør ha ansvaret for å utvikle sine særidrettslag.

Idrettspolitisk dokument 2007-2011 (side 7) slår fast at arbeidet med «å utvikle toleranse, forståelse og skape erkjennelse av menneskers likeverd» er et ansvar for alle organisasjonsleddene. I lys av dette er det overraskende at det i respondentenes holdning til utsagnet, «*Særidretten bør i større grad involvere seg aktivt i arbeidet med integrering av personer med minoritetsbakgrunn*», gjenfinnes et skille mellom NIF-linjen og særforbundslinjen. Idrettskretsrepresentantene er ganske enige i utsagnet, mens representantene for særforbund og særkretser ikke deler denne oppfattelsen. På en annen side spesifiserer Idrettspolitisk dokument ikke hvordan arbeidsdelingen skal være, hvilket kanskje er én av flere årsaker til den delte holdningen til utsagnet.

Eksemplene over viser med all tydelighet at de ulike representantenes mer generelle holdninger til konkrete arbeidsfelt avspeiler de institusjonelle linjene som kjennetegner NIF.

Som det indirekte fremgår av det ovenstående, avspeiler respondentenes svar i undersøkelsens holdningsbatteri **for det tredje** at representantene for de tre organisasjonsleddene generelt er tilfredse med egen innsats – og mindre tilfredse med innsatsen til de andre organisasjonsleddene. Dette viser seg blant annet i svarene på følgende utsagn:

- «Idrettskretsene ivaretar sin idrettspolitiske rolle på lokalt og regionalt nivå på en tilfredsstillende måte».
- «Idrettskretsene ivaretar klubb utvikling av fleridrettslag på en tilfredsstillende måte».
- «Særforbundene ivaretar på en tilfredsstillende måte ansvaret for integrering av funksjonshemmede i idretten».

Svarene på utsagnene viser at særforbundsledere er tilfredse med innsatsen til egen organisasjon og i mindre grad tilfredse med innsatsen til idrettskretsene – bildet er motsatt for ledere i idrettskretsene.

**For det fjerde** bekreftes betydningen av NIFs historie og institusjonelle linjer også på et mer håndgripelig plan, idet IT-området forekommer å være en utfordring for norsk idrett. Særlig ser det ut til at IT-tjenestene fra NIF har vanskelighet med å dekke behovene til særforbundene og særkretsene. Representantene for idrettskretsene er til dels meget mer tilfredse med IT-tjenestetilbudet. Dette ses i respondentenes holdning til følgende to utsagn: «IT-fellestjenester» i NIF tilbyr konkurransedyktige og gode tjenester» og «IT-tjenestene fra NIF sikrer samkjørte og velfungerende IT-systemer».

Det kan i den sammenheng nevnes at IT-tjenesten i NIF har hatt en del problemer med de tekniske systemene for kamper og arrangementer som særforbundene bruker. Det har i mindre grad vært problemer med standardkontorapplikasjonene som særlig idrettskretsene bruker.

Endelig, og **for det femte**, viser undersøkelsen at det er til dels stor uenighet mellom idrettskretsene og særforbund/særkretser om forhold vedrørende Olympiatoppen. En uenighet som er av institusjonell og politisk art. Representantene for særforbund/særkretser mener at særforbundene bør ha mer innflytelse på Olympiatoppens virksomhet – idrettskretsrepresentantene er til dels ganske uenige. Videre er det en interessant meningsforskjell mellom representanter for særforbund og idrettskretser vedrørende hvorvidt «Olympiatoppens arbeid med kompetanse på tvers av sær idretter fungerer tilfredsstillende». Ingen av organisasjonsleddene er direkte uenige i utsagnet, men representantene for idrettskretsene er tydeligvis mer enige enn representantene for særforbundene (og særkretsene).

Vel så interessant som å se på uenighet som underbygger det institusjonelle skillet, er det å se på hvor det faktisk finnes enighet som kan sies å bygge bro over skillelinjen.



Representantene for de tre organisasjonsleddene har stort sett samme holdning til følgende utsagn:

- «*Særforbundene har tilstrekkelig kompetanse til å hjelpe og støtte klubbene i arbeidet med integrering av personer med minoritetsbakgrunn i idretten*» – organisasjonsleddene er generelt uenige i dette.
- «*Særidretten bør spille en viktig og aktiv rolle i aktivitets- og utviklingsprosjekter rettet mot grupper som faller utenfor den organiserte idretten*» - organisasjonsleddene er generelt enige i dette.
- «*NIF sentralt bør bidra aktivt til å koordinere kompetansen innen området integrering av funksjonshemmede*» – organisasjonsleddene er generelt ganske enige i dette utsagnet, hvilket er i samsvar med den formelle ansvarsfordelingen slik den er definert i Idrettspolitisk dokument 2007-2010 (side 11).

Endelig kan det slås fast at det er ganske god oppslutning på tvers av organisasjonsleddene om en felles kontoplan for idretten – særlig blant idrettskretsrepresentantene.

Analysen av idrettsrepresentantenes holdninger til normative så vel som til mer faktaorienterte utsagn, bekrefter på mange måter forventningen om at holdningsforskjeller avspeiler idrettens institusjonelle skille mellom NIF-linjen og særforbundslinjen – her representert ved henholdsvis idrettskretser og særforbund/særkretser.

Samtidig illustrerer disse funnene at utfordringene i NIF også – og i stor grad – er av politisk og holdningsmessig karakter. Kanskje utfordringene i norsk idrett snarere handler om politikk og ønsket om innflytelse, enn problemer i den organisatoriske strukturen rundt konkrete arbeidsoppgaver.

---

## Avslutning, anbefalinger og veien videre

Denne rapporten bygger på data samlet inn gjennom en elektronisk spørreundersøkelse rettet mot alle politiske og administrative ledere i særforbund og idrettskretser samt politiske ledere i særkretsene.

Den overordnede hensikten med denne rapporten har vært å evaluere rolle- og arbeidsdelingen mellom NIF sentralt, idrettskretser, særforbund og særkretser. Evalueringen bygger på en spørreskjemabasert undersøkelse rettet mot idrettsledere i idrettskretsene, særforbundene og særkretsene. Dette inkluderer både administrativt ansatte ledere og (politisk) tillitsvalgte ledere. Spørsmålene er knyttet opp til ulike forhold som:

- Bruk av arenaer og redskaper for kommunikasjon og koordinering
- Oppgaveprioriteringer
- Syn på rolle- og arbeidsdelingen innen spesifikke arbeidsfelt
- Oppfattelser av samarbeidsrelasjoner mellom egen enhet og andre organisasjonsledd i NIF
- Generelle holdninger til NIF som paraplyorganisasjon – basert på normative og faktaorienterte utsagn

Innledningsvis hadde vi en forventning om at det organisatoriske skillet mellom NIF-linjen og særforbundslinjen ville avspeiles i idrettsledernes verdi- og holdningsmønster. Denne forventningen ble bekreftet. Dessuten var det forventet at det historisk betingede skillet mellom NIF-linjen og særforbundslinjen også ville avspeiles i idrettsledernes overordnede oppfattelser og mer praktiske erfaringer knyttet til konkrete arbeidsoppgaver.

Rapporten viser generelt at utfordringene i norsk idrett i stor grad er knyttet til holdninger og syn – og i mindre grad avspeiles på det praktiske planet.

Dette viser seg ved at det institusjonelle skillet mellom NIF-linjen og særforbundslinjen kommer mye tydeligere frem i idrettsledernes holdninger til normative så vel som mer faktaorienterte utsagn, enn i deres oppfattelser av rolle- og arbeidsdelingen og samarbeidsrelasjonene innen konkrete arbeidsområder.

Generelt kan det konstateres at tilfredsheten med både rolle- og arbeidsdelingen og samarbeidsrelasjonene innen konkrete arbeidsområder er ganske utbredt. Samtidig synes tilfredsheten med hvordan samarbeidsrelasjonene i praksis *fungerer* å være større enn tilfredsheten med hvordan rolle- og arbeidsdelingen *er*. Dette bildet gjelder både for idrettskretsrepresentanter, særkretsrepresentanter og særforbundsrepresentanter. Imidlertid har organisasjonslederne på særforbundssiden en litt større tendens til å krysse av for ikke-tilfredsstillende rolle- og arbeidsdeling og samarbeidsrelasjoner. I de tilfellene hvor et flertall av respondentene mener at rolle- og arbeidsdelingen eller samarbeidsrelasjonene innen spesifikke arbeidsområder ikke er/fungerer tilfredsstillende, kan det i stor grad ses i lys av det institusjonelle skillet. Når det gjelder rolle- og arbeidsdelingen spesielt fremheves det at de involverte aktørers *ulike politiske, idrettslige og økonomiske interesser* særlig er årsaken til at rolle- og arbeidsdelingen ikke er tilfredsstillende.

Utfordringene handler derfor vel så mye om politikk, makt og innflytelse, og en løsning på utfordringen i norsk idrett vil forutsette en rekke mer grunnleggende politiske grep som går ut over dagens rolle-, arbeids- og ansvarsdeling. Organisatorisk omstrukturering vil neppe kunne løse alle hovedutfordringene.

Allikevel – og til tross for denne konklusjonen – vil rapporten i neste avsnitt peke på noen mer konkrete tiltak som muligvis kan bidra til å løse noen av de utfordringene NIF støter på i det daglige arbeidet med norsk idrett.

## Anbefalinger og veien videre for NIF

### Forankring og kommunikasjon generelt

Tatt i betraktning at utfordringene i norsk idrett og for NIF som paraplyorganisasjon i stor grad avspeiler det institusjonelle skillet mellom NIF sentralt og idrettskretsene på den ene siden, og særforbundene og særkretsene på den andre, bør et mål for det videre arbeidet være å bygge bro over dette skillet. Det forutsetter et overordnet fokus på *forankring og kommunikasjon på tvers*.

- Helt overordnet kan det anbefales at det utarbeides en (intern) informasjons- og kommunikasjonsstrategi rettet mot organisasjonene på særforbundssiden for å bedre muligheten for samarbeid og forankring.

Informasjonsformidling vedrørende pågående arbeider og prosjekter kan bidra til en felles forståelse av problem- og innsatsområder, eller i hvert fall oppmuntre til en dialog om dette. En slik åpenhet kan kanskje fremstå som ressurskrevende, men vil kunne bidra til å løsne opp noen av de motsetningene

som finnes mellom de to linjene – spesielt de holdningsmessige motsetningene.

Dette peker videre på et annet viktig aspekt ved brobygging, nemlig en *solid forankring*. Skal det bygges bro over det institusjonelle skillet, må prosessene på det sentrale nivået forankres i organisasjonene på særforbundssiden. For eksempel kan det anbefales at prosessene rundt idrettspolitisk arbeid mer formelt inkluderer (aktuelle) særforbund og sikrer en forankring i disse organisasjonene. Det spesielle ved idrettspolitisk arbeid er som regel at virkningen er størst når flere står sammen, noe som fordrer en solid forankring. Spørsmålet er hvordan og med hvilke virkemidler informasjons- og kommunikasjonsformidling på tvers kan gjøres. Dette har denne undersøkelsen også sett nærmere på.

### Kommunikasjons- og koordineringsarenaer og verktøy

På bakgrunn av undersøkelsen av hvilke arenaer og verktøy for kommunikasjon og koordinering idrettslederne bruker – eller ikke bruker – i samarbeidet med andre organisasjonsledd, er det tydelig at det er rom for forbedringer og videreutvikling på noen områder:

- Tildel alle administrative og politiske ledere i NIF en e-postkonto og gjerne med «logiske» e-postadresser på en form som for eksempel *president@[organisasjonsnavn].no* eller *generalsekretar@[organisasjonsnavn].no* og tilsvarende for idrettskretser og særkretser. E-postkontoen bør automatisk bli overført til en eventuell ny leder når dette er aktuelt.
- Videreutvikle hjemmesiden til NIF så den også blir en mer fremtredende kommunikasjons- og koordineringsarena for politiske ledere i særforbund og særkretser. Dette forutsetter at hjemmesiden videreutvikles på bakgrunn av en vurdering av hvilke behov disse to ledergruppene har, og av hvordan disse kan tilfredsstilles på en felles hjemmeside for norsk idrett.
- Gi politiske ledere i særforbund og idrettskretser tilgang til intranettet til NIF.
- Se nærmere på om formelle og spesielt tverrorganisatoriske arenaer og verktøy tar hensyn til og tilfredsstiller alle deltakergruppers behov. I den forbindelse kan det spesielt oppfordres til å gjennomføre en evaluering av strukturen og innholdet knyttet til de fysiske møteplassene. En annen mulighet er å avgrense deltakergruppen slik at dens interesser i større grad samsvarer med innholdet.

## Konkrete arbeidsområder

Analysene av rolle- og arbeidsdelingen og samarbeidsrelasjonene innen konkrete arbeidsområder i lys av blant annet dagens organisering slik den er definert i Idrettspolitisk dokument 2007-2011, avdekket noen forhold som bør ses nærmere på.

Til tross for at det generelle bildet er at rolle- og arbeidsdelingen og samarbeidsrelasjonene innen konkrete arbeidsområder oppfattes som tilfredsstillende, finnes det noen interessante unntak.

Ett av unntakene – idrettspolitisk arbeid - er spesielt interessant fordi det i Idrettspolitisk dokument 2007-2011 ikke er spesifisert en arbeidsdeling mellom organisasjonsleddene på dette området. Ei heller er mål eller strategi definert.

Det kan derfor ikke være overraskende at representantene for organisasjonene på særforbundssiden påpeker at forhold som at *de involverte har ulik forståelse av arbeidsdelingen og av overordnede retningslinjer/mål* samt at *formelle retningslinjer/mål eller arbeidsdeling ikke er tilpasset de faktiske betingelser* bidrar til at samarbeidsrelasjonene innen idrettspolitisk arbeid ikke fungerer tilfredsstillende.

- Det anbefales derfor at *idrettspolitisk arbeid* blir spesifisert som et eget innsatsområde, og mer eksplisitt blir sett i relasjon til andre arbeidsområder slik at rolle- og arbeidsdelingen mellom organisasjonsleddene fremstår tydeligere.

Mer spesifikt kan det med hensyn til idrettspolitisk arbeid videre anbefales at særforbundene blir mer direkte trukket inn i arbeidsprosessen rundt utarbeidelse av Idrettspolitisk dokument. Hensikten med å skape møteplasser for dialog på tvers og underveis i dette arbeidet må være å fremme en forankring av det idrettspolitiske arbeidet, samt skape et tydelig dokument der eventuelle uklarheter og uenigheter er avklart *før* dokumentet foreligger i sin helhet.

Innen aktivitets- og utviklingsarbeid kan dataene tolkes slik at særforbundsrepresentantene er av den oppfattelse at NIF-linjeorganisasjonene tråkker over den generelle arbeidsdelingen som sier at organisasjonene i NIF-linjen har en tilretteleggende rolle, mens organisasjonene i særforbundslinjen har en aktivitets- og utviklingsrettet rolle. Dette ses ved at særforbundsrepresentantene nevner at *ulik forståelse av arbeidsfordelingen, ulik avgrensning av arbeidsområdet og ulike idrettslige interesser* bidrar til at rolle- og arbeidsdelingen innen aktivitets- og utviklingsarbeid ikke er tilfredsstillende.

- Også med hensyn til *aktivitets- og utviklingsarbeid og arbeid med anlegg* kan det oppfordres til å se nærmere på rolle- og arbeidsdelingen

mellom organisasjonsleddene, og avklare eventuelle uklarheter og grensesettinger.

At arbeidet med anlegg i særlig grad fremstår som et arbeidsfelt der rolle- og arbeidsdelingen ikke oppfattes som tilfredsstillende *kan* også ses i lys av at dagens organisering (jf. Idrettspolitisk dokument 2007-2011) tillegger et delansvar til mange organisasjonsledd, samtidig som organiseringen forutsetter samarbeid mellom organisasjonsleddene. De involverte partene må på den måten forholde seg til flere aktører og deres ulike interesser og behov. Dette forutsetter en klar og tydelig rolle- og arbeidsdeling.

## Videre analyser

Denne rapporten har analysert og pekt på sentrale områder som er viktige for den videre utviklingen av NIF som paraplyorganisasjon i norsk idrett.

Samtidig er det åpenbart at det finnes rom for flere utdypende analyser av konkrete arbeidsområder og andre typer analyser enn de som foreligger i denne rapporten.

For det første vil videre analyser kunne belyse forholdet mellom politiske og administrative ledere i relasjon til de gitte delproblemstillingene på en mer detaljert måte.

For det andre vil videre analyser kunne belyse idrettsledernes forståelse av de konkrete arbeidsområdene og kople dette til deres oppfattelse av rolle- og arbeidsdelingen og samarbeidsrelasjoner.

For det tredje vil videre analyser mer eksplisitt kunne se nærmere på de to delproblemstillingene vedrørende (unødig) dobbeltarbeid og idrettens verdier, ved å gjennomføre en rekke kvalitative fokusgruppeintervjuer med representanter for ulike organisasjonsnivåer i NIF.

Evalueringsopplegget inkluderte opprinnelig fokusgruppeintervjuer som en kvalitativ oppfølging av den kvantitative undersøkelsen som er blitt presentert her. Men av ulike grunner – særlig praktiske grunner – som lå utenfor forskergruppens kontroll, ble disse intervjuene aldri gjennomført. Tanken med fokusgruppeintervjuene var å samle ulike grupper av idrettsledere for gjennom dialog og samtale gi dem anledning til å reflektere over forhold som den foreliggende undersøkelsen ikke gir tilstrekkelig informasjon om. Eksempler på slike forhold er:

- Konkretisering av *problemområder* innen spesifikke arbeidsområder
- Konkretisering av årsaker til mindre tilfredshet innen spesifikke arbeidsområder
- Konkretisering av mulige *løsninger* innen spesifikke arbeidsområder

- De tilfredse ledernes syn på de områdene som i rapporten er definert som konfliktfylte
- Sentrale skillelinjer – størrelse og geografi

Fokusgruppeintervjuene ville på den måten kunne ha bidratt til utprøving av en rekke forslag til endringer og videre arbeid for å bedre rammebetingelsene for NIFs virksomhet som sentral aktør i og for norsk idrett – lokalt, regionalt og nasjonalt, så vel som internasjonalt.

---

## Litteratur

- Anker-Rasch, Christian (2008). *Organisering av norsk idrett – hvordan komme videre?* Notat. Norges golfforbund
- Enjolras, Bernard & Ragnhild Holmen Waldahl (2009). *Idrettsdemokratiet – makt og styring i idretten*. Oslo: Akilles
- Enjolras, Bernard (2004). *Idrett mellom statlig styring og selvbestemmelse. Idrettes bruk av spillemidler*. Oslo: Institutt for samfunnsforskning. Rapport nr. 7
- Enjolras, Bernard (2005). *Idrettens økonomi og effektivitet*. Rapport nr. 8
- NIF (2009). *Organisasjonskart*. Tilgjengelig online <http://www.idrett.no/Organisation.asp?WCI=wiOrgStructure&orgelementid=1> (lesedato: 12.oktober 2009)
- Pressemelding. Særforbundene vil arbeide for endringer i idrettsorganisasjonen* (2009). Særforbundenes politiske arbeidsutvalg.





---

## Appendiks A – prosjektskissen

### Faktabasert analyse av politisk og administrativ rolle og arbeidsdeling i NIF sentralt, særforbund og idrettskretser

Arbeidsutvalget i NIF ønsker et tilbud på en faktabasert analyse av politisk og administrativ rolle og arbeidsdeling i NIF sentralt, særforbund og idrettskretser. Hovedproblemstillingen består i å undersøke om dagens organisering er optimal i forhold til de oppgavene som skal løses.

Delproblemstillinger er:

1. Hva fungerer bra?
2. Hva fungerer mindre bra?
3. Finnes det oppgaver som ingen av organisasjonsleddene griper fatt i?
4. Foregår det dobbeltarbeid mellom NIF, SF og IK?
5. Hvordan fungerer idretten i forhold til idrettens verdier?

Ut fra tidligere undersøkelser (Enjolras, 2004, 2005) er det mulig å kartlegge mulige konfliktpregede områder når det gjelder arbeidsdelingen mellom særforbundene/særkretser og Idrettskretser på den ene siden, og mellom særforbundene og NIF sentralt på den andre siden. Hensikt med undersøkelsen vil være å få data som belyser om disse områdene er konfliktpreget og i hvilket omfang (hvor mange særforbund, særkretser, eller idrettskretser oppfatter det som konfliktpreget) de er det. I tillegg skal undersøkelsen ta sikte på å fange opp de virkelige årsakene til mulige konflikter.

## 1 Arbeidsoppgaver IK og SF

Oppgaver	Idrettskretser	Særforbund	Mulig overlapp og konflikt
Ekstern utviklingsutvikling	X	X	Ja
Informasjon og media	X	X	Nei
Idrettspolitisk arbeid	X	X	Ja
Internasjonalt arbeid	X	X	Nei
Aktivitetstilbud/ Utviklingsarbeid	X	X	Ja
Utdanningsarbeid	X	X	Ja
Service- og omsorgsoppgaver	X		Nei
Arbeid med anlegg	X	X	Ja
Lovpålagte oppgaver/lovverk	X	X	Nei
Integrering av funksjonshemmede	X	X	Ja
Integrering av personer med minoritetsbakgrunn	X	X	Ja
Arrangement		X	Nei
Toppidrett		X	Nei
Utviklingssamarbeid (bistand)		X	Nei
Antidoping og etikk		X	Nei

### Organisasjonsutvikling

Kretsen er den regionale enheten for idrettslag, idrettsråd og særkretser. Det er en viktig oppgave for kretsene å jobbe for å strukturere og støtte alle disse organisasjonsleddene. Med *ekstern utviklingsutvikling* mener vi her den støtten kretsene gir til særkretsene, idrettsrådene og klubbene, samt tiltak rettet inn mot organisasjonsstrukturen. Alle kretsene iverksetter tiltak av denne typen. En rekke virkemidler og tiltak er igangsatt.

For det første er kretsene en møteplass for de forskjellige aktørene i den regionale idretten. Gjennom årlige samlinger, tematiske seminarer og komiteer får de ulike organisasjonsleddene mulighet til å møtes, diskutere og utforme felles strategier.

For det andre spiller kretsene en viktig rolle ved å formidle felles verdier ved å skolere ledere og tillitsvalgte i de ulike organisasjonsleddene.

For det tredje overfører noen kretser midler til særkretser og idrettsråd. I tillegg administrerer kretsene overføringen av lokale aktivitetsmidler til idrettslagene.

For det fjerde iverksetter kretsene en del tiltak som for eksempel «fremtidskveld», «startkveld» eller «klubben min» som er rettet mot klubbene og som tilbyr støtte til å formulere sine strategier og handlingsplaner.

Det er særlig når det gjelder klubb utvikling at konflikter mellom idrettskretser og særkretser/særforbund muligens vil komme til uttrykk. Her er det behov for en oppdatering av kunnskap og mer informasjon om omfanget av fenomenet og årsaker til mulige konflikter.

### Idrettspolitisk arbeid

Her har vi valgt å avgrense begrepet idrettspolitisk arbeid ved å fokusere på tiltak som tar sikte på å påvirke myndighetene og å bedre rammevilkårene for idretten. Alle kretsene er aktive når det gjelder idrettspolitisk arbeid.

Det er ikke tvil om at kretsen spiller en viktig rolle i dannelsen av regional og lokal idrettspolitikk. Det ser ut som om kretsen oppfattes som ekspert på idrettsfeltet og en operativ partner for implementering av den regionale politikken. I tillegg representerer kretsen den regionale idretten i alle offentlige instanser.

Konfliktområder mellom kretser og særforbund/særkretser dreier seg muligens om definisjonen og om avgrensningen av det som er fellesidrettlig politisk arbeid og det som er særrettlig politisk arbeid. Her er det behov for en oppdatering av kunnskap og for mer informasjon om omfanget av fenomenet og årsaker til mulige konflikter.

### Aktivitetstilbud

Kretsene er i varierende grad engasjert i tilrettelegging av aktivitetstilbud. Med *aktivitetstilbud* menes idrettsskoler, bestemmelser om barneidrett og retningslinjer for ungdomsidrett, samarbeid med skoleverket og prosjekter som f. eks. Storbyprosjektet. Tilrettelegging av idrettsaktiviteter er først og fremst en oppgave for særforbund og særkretser. Likevel spiller noen kretser en direkte rolle i en slik tilrettelegging, mens de fleste har en indirekte rolle. 16 kretser sier at de er involvert i tilrettelegging av aktivitetstilbud på en eller annen måte.

De fleste kretsene er involvert indirekte ved å (i) følge opp bestemmelser og retningslinjer, og (ii) påvirke og støtte idrettslagene gjennom seminarer, konferanser, kurstilbud, infotiltak og ledermøter.

Et mindretall kretser er også direkte involvert i tilrettelegging av aktivitetstilbud ved å implementere to typer prosjekter. Den første typen består av storbyprosjekter. Graden av involvering i storbyprosjekter varierer. Noen kretser står selv for organisering av aktiviteter, mens andre koordinerer og administrerer fordeling av midler til lag og særkretser.

Den andre typen består av prosjekter som er finansiert av fylkeskommunene og de varierer i omfang, målgruppe og formål. Vanligvis består kretsens rolle i å koordinere, administrere og finansiere prosjektene som er gjennomført av lagene og/eller særkretsene. Også her kan det muligens oppstå konflikter mellom de to linjene. Her er det behov for en oppdatering av kunnskap og mer informasjon om omfang av fenomenet og årsaker til mulige konflikter.

### Utdanningsarbeid

NIFs Idrettspolitiske dokument (2007-2011) fastsetter en arbeidsdeling mellom de to linjene når det gjelder kompetanseutvikling. Idrettskretsene skal sørge for at alle ledere/styrer i idrettslag og idrettsråd får en nødvendig grunnopplæring mens særforbundene har ansvar for den idrettsspesifikke trener- og lederutvikling i idrettslagene.

Utdanningsarbeid har vært et tradisjonelt konfliktområde mellom kretser og særforbund/særkretser. Det gjenstår å se hvilken effekt den nye arbeidsfordelingen har hatt og i hvilken grad den er implementert på en tilfredsstillende måte. Her er det behov for en oppdatering av kunnskap og mer informasjon om omfang av fenomenet og årsaker til mulige konflikter.

### Integrering av funksjonshemmede

Integrering av funksjonshemmede har vært prioritert de siste årene. Hovedstrategien består i å tilpasse aktiviteter til funksjonshemmedes behov innenfor vanlige lag, istedenfor å ha spesielle tilbud organisert i regi av Norges Funksjonshemmedes Idrettsforbund (NFI). NFI skal gjennom denne prosessen bli et ressurs- og kompetansesenter for iverksetting av aktiviteter i særidrettene. I tillegg har NIF sentralt ansvar for ca 7 millioner kr i 2008 på spillemidler post 2, hvorav 2 millioner kr overføres til særforbundene til aktivitetsskapende arbeid for funksjonshemmede. Ifølge Idrettspolitisk dokument (2007-2011) skal alle særforbundene ha ansvar for idrett for mennesker med funksjonshemming, mens NIF og Idrettskretsene skal bidra til å sikre særforbundene gode rammevilkår og samordne arbeidet med kompetanse på områder det er behov for. Spørsmålet er om denne modellen fungerer etter sine hensikter sett fra ulike organisasjonsledd. Her er det behov for en oppdatering av kunnskap og mer informasjon om omfang av fenomenet og årsaker til mulige konflikter.

### Arbeid med anlegg

Tilgang til anlegg i nærmiljø er en forutsetning for mange idrettsaktiviteter. Overføringer fra staten til kommunene og fylkeskommunene til anleggsformål utgjør den største posten i spillemidlene. *Arbeid med anlegg*, som omfatter

anleggspolitiske spørsmål, bedring av rammevilkår, anleggskompetanse og utvikling av anlegg, utgjør en betydelig oppgave for kretsene. De bidrar til planlegging av anlegg på fylkesnivå og skal støtte idrettsrådene i deres arbeid mot kommunene. Spørsmålet er dermed om samarbeid og arbeidsdeling mellom idrettsrådene og særkretser, og mellom idrettskretsene og særkretser/særforbund er tilfredsstillende på dette feltet.

Problemer (mellom IR/IK og SF) kan oppstå når særforbundene/særkretser forsøker å prioritere sine egne anleggsbehov individuelt og foran det som oppfattes som felles behov. Her er det behov for en oppdatering av kunnskap og mer informasjon om omfang av fenomenet og årsaker til mulige konflikter.

#### *Integrering av personer med minoritetsbakgrunn*

Idrett er en sosial aktivitet som kan skape sosial integrasjon (Seippel, 2002) fordi den er basert på verdier, foregår innenfor fellesskap og skaper samhold. Disse egenskapene har ført til at idrett har vært oppfattet som et viktig virkemiddel i integreringspolitikk, dvs. tiltak rettet mot integrering av kulturelle og etniske minoriteter. 11 kretser har aktiviteter på dette området.

Tiltakene er av to typer. Den første er rettet mot tilrettelegging av aktiviteter for målgruppen og er i de fleste tilfellene knyttet til storbyprosjekter. Den andre typen består av støttetiltak rettet mot lag og idrettsråd.

I noen IK foregår arbeidet på dette området gjennom *Storbyprosjektet*. Kretsen administrerer midler som er overført fra KKD, koordinerer og veileder både idrettslag og kommuner, påvirker kommunene og idrettslagene til å samarbeid rundt prosjekter, godkjenner prosjekter som blir finansiert, utbetaler penger og rapporterer til departementet.

Også her kan konflikter muligens oppstå mellom IK og særidretter. Her er det behov for en oppdatering av kunnskap og mer informasjon om omfang av fenomenet og årsaker til mulige konflikter.

## 2. Arbeidsfordeling SF og NIF

Oppgaver	NIF	Særforbund	Mulig overlapp og konflikt
Ekstern organisasjonsutvikling	X	X	Ja
Informasjon og media	X	X	Nei
Idrettspolitisk arbeid	X	X	Ja
Internasjonalt arbeid	X	X	Nei
Aktivitetstilbud/ Utviklingsarbeid	X	X	Ja
Utdanningsarbeid	X	X	Ja
Arbeid med anlegg	X	X	Ja
Lovpålagte oppgaver/lovverk	X	X	Nei
Toppidrett	X	X	Ja
Antidoping og etikk		X	Nei
Tjeneste og driftsoppgaver	X	X	Ja

### Drift og støtteoppgaver

Under ledelse av assisterende generalsekretær var det i 2001 fem enheter i NIF sentralt: organisasjon, personal og fellesekretariat, økonomi, IT og fellestjeneste. Organisasjonsavdelingen hadde et bredt spekter av oppgaver, blant annet ansvar for materiale til bruk i politisk påvirkning, planleggingsprosesser, oppfølging av idrettsråd og lokale aktivitetsmidler, spillemiddelsøknad og rapportering og styring av FoU prosjekter. Avdelingen hadde også driftsansvar for tingoppnevnte komiteer og for det arbeidet som gjøres i forbindelse med lovrevisjon. Personal og fellesekretariat utførte tjenester for flere avdelinger. Oppgavene innenfor personalområdet var knyttet til to hovedområder: retningslinjer og ivaretagelse av NIFs personalpolitikk og arbeidet med omstillingsprosessen. Økonomiavdelingen besto av regnskapsavdeling, lønnsavdeling og Idrettens regnskapskontor. Regnskapsavdelingen var ansvarlig for NIFs eget regnskap, mens lønnsavdelingen var ansvarlig for utbetaling av lønn og godtgjørelse til NIF sentralt, idrettskretser og ca 30 særforbund. Enheten IT og fellestjenester hadde ansvar for IT og Idrettens Hus.

Fellestjenestene ble opprettet etter flyttingen til Ullevål stadion for å ivareta behov som NIF og leietakerne hadde. Etter en omorganisering i 2002 ble tjenestene skilt ut som en egen seksjon, som kalles Administrative fellestjenester. NIF er kunde på lik linje med de andre brukerne, men fellestjenestene er fortsatt subsidiert av NIF. Leiekontraktene bygger fortsatt på delvis subsidiering av husleien og IT-tjenester.

Konflikter kan muligens oppstå i forhold til prising av tjenester og valg av andre leverandører enn NIF. Her er det behov for en oppdatering av kunnskap og mer informasjon om omfang av fenomenet og årsaker til mulige konflikter.

## Politisk arbeid

Problemer kan oppstå i definisjonen av hva som er fellesidrettslige politiske områder. Her er det behov for en oppdatering av kunnskap og mer informasjon om omfang av fenomenet og årsaker til mulige konflikter.

## Anlegg

Dette området var i deler av 2002 og 2003 under avdelingen Idrett og samfunn, men ligger nå direkte under generalsekretariatet. Hovedfokus for anleggsarbeidet i 2002 har vært å dreie fokus fra anleggsutvikling til anleggspolitikk. NIF anser anleggspolitikk som et viktig virkemiddel for å skape flere og bedre idrettslige aktiviteter. NIFs oppfatning er at kommunene skal ha ansvaret for den nødvendige anleggstekniske kompetansen og idretten skal ha politisk innflytelse på relevante anleggsprosesser i kommunene og fylkeskommunene.

Konflikter kan oppstå i prioritering av anlegg til særidretter og topp- vs. breddeanlegg (se for eksempel Tromsøs OL søknad). Her er det behov for en oppdatering av kunnskap og mer informasjon om omfang av fenomenet og årsaker til mulige konflikter.

## Utdanning

NIFs Idrettspolitiske dokument (2007-2011) fastsetter en arbeidsdeling mellom de to linjene når det gjelder kompetanseutvikling. NIF skal samordne arbeidet med kompetanseutvikling mellom særforbundene og idrettskretsene.

Utdanningsarbeid har vært et tradisjonelt konfliktområde mellom NIF/kretser og særforbund/særkretser. Det gjenstår å se hvilken effekt den nye arbeidsfordelingen har hatt og i hvilken grad den er implementert på en tilfredsstillende måte. Her er det behov for en oppdatering av kunnskap og mer informasjon om omfang av fenomenet og årsaker til mulige konflikter.



## Utvikling

Hovedfokus på dette området er:

- å rekruttere flere og bedre trenere til idrettslagene,
- å få bedre aktivitetstilbud i idrettslagene for barn, ungdom og voksne,
- å involvere barn og ungdom i utforming av aktivitet og idrettspolitiske prosesser.

Innen barneidrett utviklingen av særidretters aktivitetstilbud, oppstarts- og utviklingsstøtte til idrettsskoler for barn, lokalt utviklingsarbeid, utvikling og drift av støttenettverk barneidrett prioritert. Innen ungdomsidrett er det lagt vekt på tiltak rettet mot økt medbestemmelse for ungdom som et virkemiddel i arbeidet med å holde på de unge i idretten.

NIF har gjennom årene iverksatt flere målrettede tiltak for å rekruttere, kvalifisere og følge opp ungdom som ledere og trenere.

Mye har endret seg på dette området de siste årene. Her er det behov for en oppdatering av kunnskap og mer informasjon om omfang av fenomenet og årsaker til mulige konflikter.

## Toppidrett

For NIF er toppidrettens mål

«å inspirere andre i samfunnet til å utforske sine muligheter og sitt potensial, den skal synliggjøre nasjonen Norge på en positiv måte, den skal synliggjøre idrettens verdier og gjøre Norge til en interessant samarbeidspartner i internasjonal idrett.

Norsk toppidrett skal utvikles som en kunnskapsbasert toppidrett med god organisering, høy profesjonalitet i arbeidsform og være preget av gode etiske og moralske holdninger» (NIF, årsrapport til KKD, 2002).

NIFs satsing på toppidrett er iverksatt gjennom Olympiatoppen. NIF har det øverste idrettspolitiske ansvaret for all idrett i Norge. Olympiatoppen er gitt ansvar og myndighet til å utvikle norsk toppidrett og har et helhetlig ansvar for resultatene i norsk toppidrett. NIFs filosofi er at særforbundene, i samarbeid med Olympiatoppen og egne organisasjonsledd, skal legge til rette for toppidrettssatsing. I samarbeidet skal særforbundene definere det faglige arbeidet som skal gjøres. For å nå målsettingen har Olympiatoppens satsing rettet seg mot de særforbundene som har ledere, trenere og utøvere som kan og vil utarbeide 4-års planer.

Likevel kan det oppstå konflikter mellom Olympiatoppen og ulike særforbund når det gjelder toppidrettslige tiltak. I tillegg trengs det å kartlegge særidrettens økonomiske satsing på toppidrett. Her er det behov for en oppdate-

ring av kunnskap og mer informasjon om omfang av fenomenet og årsaker til mulige konflikter.

### 3. Fremgangsmåte

På alle de nevnte mulige konfliktpregede områdene er det nødvendig (i) å oppdatere kunnskap om endringene som ble innført i ulike organisasjonsledd og (ii) å kartlegge omfang av problemet. Med andre ord er disse områdene fortsatt konfliktpregede. Hva er grunnen til konfliktene mellom organisasjonsleddene, og hvor utbredt i organisasjonen er disse?

I tillegg er det nødvendig, for å kunne utvikle forslag til arbeidsfordeling mellom organisasjonsleddene, å hente kunnskap om underliggende grunner til konfliktene. Hvorfor er arbeidsfordeling problematisk? Er det bare på grunn av dårlig arbeidsfordeling, eller finnes det mer strukturelle grunner som fører til konflikter?

Undersøkelsen vil også ta sikte på å samle informasjon om de egentlige grunnene som underbygger mulige konflikter som ikke skyldes organisatoriske problemer som for eksempel interessekonflikter mellom særvidretter.

Institutt for Samfunnsforskning foreslår følgende fremgangsmåte for å besvare problemstillingene:

1. QuestBack e-post undersøkelse av politiske og administrative ledere i NIF sentralt, særforbundene, idrettskretser og særkretser med hensikt på å få frem deres vurderinger av hvordan (for hver enkelte organisasjonsoppgave) oppgavene blir løst, hva som fungerer bra og ikke bra, hva og som kunne bli gjort annerledes. Undersøkelsen vil bli gjennomført i perioden 15. januar 2009 – 1. mars 2009, slik at resultatene vil foreligge til neste fase. De første resultatene vil foreligge mot slutten av mars 2009.
2. Fokusgruppeintervjuer med utvalgte politiske og administrative ledere fra NIF sentralt, særforbundene, idrettskretsene og særkretsene med tanke på (i) å drøfte resultatene fra spørreundersøkelsen og å validere dem og (ii) teste mulige endringsforslag. Fokusgruppene vil bli holdt i perioden mars-mai 2009.
3. Kort rapportering (uten dype analyser) av resultatene og forslag til mulige endringer i organisering på bakgrunn av resultater. Rapporten vil bli tilgjengelig mot slutten av oktober 2009.
4. Institutt for Samfunnsforskning vil ha mulighet til å levere en mer utdypende rapport som vil innebære mer arbeid og større kostnader dersom NIFs arbeidsutvalget ønsker det. En slik rapport kunne bli ferdiggjort og tilgjengelig mot slutten av 2009.

Budsjettet for de tre første fasene (spørreundersøkelsen, fokusgrupper, kort rapportering) vil være 300 000 kr. Bemanning på prosjektet vil være Bernard Enjolras, Ragnhild Holmen Waldahl og en ny medarbeider (Forsker II).

*Bernard Enjolras*  
*Forskningsleder*  
*Institutt for Samfunnsforskning*

---

## Appendiks B – utdypende tabeller

*Tabell 12. Svarprosjenter samt antall besvarelser og utsendte spørreskjemaer..*

	<b>SF</b>	<b>IK</b>	<b>SK</b>
<b>Administrativ leder</b>			
Prosent av administrative ledere	66	95	-
Prosent av alle ledere som har besvart spørreskjemaet	57	58	-
Antall administrative ledere som har besvart spørreskjemaet	(37)	(18)	-
<b>Politisk leder</b>			
Prosent av politiske ledere	50	68	38
Prosent av alle de ledere som har besvart spørreskjemaet	43	42	100
Antall politiske ledere som her besvart spørreskjemaet	(28)	(13)	(137)
<b>Antall besvarelser i alt</b>	(65)	(31)	(137)
<b>Antall utsendte spørreskjemaer</b>	(112)	(38)	(363)
<b>Svarprosent totalt</b>	58	82	38

Tabell 13. Hvor prioritert følgende arbeidsområder angis å være på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert innen i de tre organisasjonsleddene. (Gjennomsnitt). Tall i parentes viser standardavviket<sup>1</sup>

	SF	IK	SK
<b>Drift og adm. støtteoppgaver</b>	5,63 (0,945)	5,71 (1,189)	4,69 (1,802)
<b>Aktivitets- og utviklingsarbeid</b>	6,48 (0,709)	5,81 (1,327)	5,50 (1,545)
<b>Toppidrett</b>	5,78 (1,215)	3,82 (1,335)	3,93 (1,761)
<b>Arbeid med anlegg</b>	4,63 (1,804)	5,87 (1,176)	4,12 (1,899)
<b>Kompetanse- og utdanningsarbeid</b>	5,76 (1,387)	6,23 (0,884)	5,43 (1,509)
<b>Idrettspolitisk arbeid</b>	4,54 (1,382)	6,10 (0,746)	4,01 (1,796)
<b>Eksternt organisasjonsarbeid</b>	3,66 (1,639)	4,82 (1,541)	4,50 (1,805)
<b>Integrering av funksjonshemmede</b>	4,77 (1,628)	4,35 (1,199)	3,75 (1,792)
<b>Integrering av personer med minoritetsbakgrunn</b>	3,44 (1,842)	4,23 (1,431)	3,48 (1,719)
<b>Informasjon og media</b>	5,05 (1,188)	4,81 (1,302)	4,21 (1,726)
<b>Internasjonalt arbeid</b>	4,95 (1,351)	3,60 (2,041)	2,55 (1,649)
<b>Bistandsarbeid</b>	2,30 (1,566)	1,91 (1,065)	1,98 (1,373)
<b>Lovverk/lovpålagte oppgaver</b>	5,11 (1,381)	6,37 (0,928)	4,58 (1,670)
<b>Antidoping- og etikkarbeid</b>	5,42 (1,423)	4,26 (1,437)	4,26 (1,857)
<b>Service- og «omsorgs»oppgaver</b>		5,27 (1,388)	

1. Respondenter som har svart «vet ikke» er ikke inkludert.

Tabell 14. Andel av respondentene som nevner at et gitt arbeidsområde er «ikke prioritert» eller «ikke aktuelt for den organisasjonen vedkommende representerer (prosent). N står i parentes.

	SF		IK		SK	
	Ikke priori- tert	Ikke aktuelt	Ikke priori- tert	Ikke aktuelt	Ikke prioritert	Ikke aktuelt
Drift og adm. støtte- oppgaver	----	----	----	----	3,6 (5)	5,8 (8)
Aktivitets- og utvik- lingsarbeid	----	----	----	----	2,2 (3)	1,5 (2)
Toppidrett	----	1,5 (1)	----	9,7 (3)	9,5 (13)	2,2 (3)
Arbeid med anlegg	3,1 (2)	1,5 (1)	----	----	8,0 (11)	6,6 (9)
Kompetanse- og utdanningsarbeid	----	3,1 (2)	----	----	2,9 (4)	2,2 (3)
Idrettspolitisk arbeid	----	----	----	----	11,7 (16)	8,0 (11)
Eksternt organisa- sjonsarbeid	9,2 (6)	4,6 (3)	3,2 (1)	9,7 (3)	6,6 (9)	3,6 (5)
Integrering av funk- sjonshemmede	1,5 (1)	----	----	----	14,6 (20)	3,6 (5)
Integrering av perso- ner med minoritets- bakgrunn	13,8 (9)	1,5 (1)	----	----	16,8 (23)	3,6 (5)
Informasjon og media	----	1,5 (1)	----	----	6,6 (9)	3,6 (5)
Internasjonalt arbeid	1,5 (1)	----	22,6 (7)	19,4 (6)	31,4 (43)	12,4 (17)
Bistandsarbeid	40,0 (26)	7,7 (5)	35,5 (11)	29 (9)	39,4 (54)	22,6 (31)
Lovverk/lovpålagte oppgaver	----	3,1 (2)	----	3,2 (1)	6,6 (9)	5,1 (7)
Antidoping- og etikk- arbeid	----	1,5 (2)	3,2 (1)	----	8,0 (11)	2,9 (4)
Service- og «om- sorgs»oppgaver	----	----	----	3,2 (1)	----	----
<b>N</b>	65		31		137	

Tabell 15. Hvor prioritert bestemte arbeidsområder er i særforbundene etter særforbundenes aktivitetstall for 2008. Gjennomsnitt på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.

	Aktivitetstall 2008			
	0-5000	5001-20.000	20.001-	Totalt
<b>Drift og adm. støtteoppgaver</b>	5,36 (28)	5,67 (12)	5,92 (25)	5,63 (65)
<b>Aktivitets- og utviklingsarbeid</b>	6,36 (28)	6,42 (12)	6,64 (25)	6,48 (65)
<b>Toppidrett</b>	5,68 (28)	5,09 (11)	6,20 (25)	5,78 (64)
<b>Arbeid med anlegg</b>	3,75 (28)	4,27 (11)	5,76 (25)	4,63 (64)
<b>Kompetanse- og utdanningsarbeid</b>	5,19 (27)	5,55 (11)	6,48 (25)	5,76 (63)
<b>Idrettspolitisk arbeid</b>	4,39 (28)	3,50 (12)	5,20 (25)	4,54 (65)
<b>Eksternt organisasjonsarbeid</b>	3,04 (26)	3,67 (12)	4,33 (24)	3,66 (62)
<b>Integrering av funksjonshemmede</b>	4,00 (28)	5,00 (12)	5,52 (25)	4,77 (65)
<b>Integrering av personer med minoritetsbakgrunn</b>	3,39 (28)	3,09 (11)	3,64 (25)	3,44 (64)
<b>Informasjon og media</b>	4,63 (27)	4,58 (12)	5,72 (25)	5,05 (64)
<b>Internasjonalt arbeid</b>	4,96 (28)	4,33 (12)	5,24 (25)	4,95 (65)
<b>Bistandsarbeid</b>	2,46 (26)	1,82 (11)	2,35 (23)	2,30 (60)
<b>Lovverk/lovpålagte oppgaver</b>	4,74 (27)	5,00 (11)	5,56 (25)	5,11 (63)
<b>Antidoping- og etikkarbeid</b>	5,41 (27)	4,75 (12)	5,76 (25)	5,42 (64)

Tabell 16. Hvor ofte følgende arenaer og verktøyer for kommunikasjon og koordinering brukes i samarbeidet med andre organisasjonsledd i NIF. Gjennomsnitt på en skala fra 1 til 4 der 1=brukes aldri og 4=brukes mye.<sup>1</sup>

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
Nettsidene til NIF (www.idrett.no og/eller www.nif.no )	2,97	2,58	3,56	3,69	2,58
Andre internettsider	3,09	3,16	3,06	3,38	3,33
Intranett	2,97	2,56	3,56	2,50	1,84
e-post	3,95	3,86	4,00	3,85	3,86
SMS	2,71	2,74	2,67	2,62	2,71
Telefon	3,51	3,39	3,83	3,62	3,16
Idrettspolitisk dokument	2,50	2,71	3,56	3,67	2,24
Andre formelle dokumenter	2,59	2,67	3,06	3,08	2,57
Idrettsstinget/ledermøtet	2,83	3,07	3,56	3,62	2,48
Generalsekretærforum	----	----	----	----	----
Administrativ styringsgruppe for særforbundene	----	----	----	----	----
Politisk arbeidsutvalg for særforbundene	3,30	2,93	----	----	----
Særforbundsprezidentmøte	3,08	3,19	----	----	----
Organisasjonssjefsmøte	----	----	3,72	----	----
Idrettskretsledermøter/ kretsledersamlinger	----	----	----	3,62	----
Programkomité for idrettskretsene	----	----	----	3,15	----
Idrettskretstinget	----	----	----	----	----
Særforbundstinget	----	----	----	----	3,39
Andre formelle møter/ nettverk/utvalg	3,11	2,78	3,29	3,08	3,04
Uformelle samtaler/nettverk	3,32	3,18	3,28	3,31	3,30
Seminarer	2,51	2,36	2,78	2,92	2,50

1. Respondenter som har svart «vet ikke» eller «ikke aktuelt» er ikke inkludert.



Tabell 17. Andel av respondentene som mener at dagens rolle- og arbeidsdeling innen et gitt arbeidsområde er tilfredsstillende. Prosent av de som sier at det aktuelle arbeidsområdet er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.<sup>1</sup>

	SF		IK		SK	
	Tilfreds	Ikke tilfreds	Tilfreds	Ikke tilfreds	Tilfreds	Ikke tilfreds
Aktivitets- og utviklingsarbeid	42 (27)	46 (30)	77 (24)	16 (5)	39 (41)	19 (20)
Toppidrett	59 (36)	33 (21)	82 (23)	7 (2)	46 (24)	21 (11)
Arbeid med anlegg	35 (22)	45 (28)	59 (13)	32 (7)	27 (15)	48 (27)
Kompetanse- og utdanningsarbeid	54 (34)	30 (19)	58 (18)	35 (11)	47 (51)	19 (21)
Idrettspolitisk arbeid	34 (22)	51 (33)	84 (26)	13 (4)	32 (17)	43 (23)
Eksternt organisasjonsarbeid	36 (20)	20 (11)	63 (17)	30 (8)	29 (29)	13 (9)
Integrering av funksjonshemmede	55 (35)	23 (15)	55 (17)	39 (12)	48 (22)	28 (13)

1. Respondenter som har svart «vet ikke» er ikke inkludert

Tabell 18. Andel som mener at deres organisasjons samarbeid med de andre organisasjonsleddene i NIF om et gitt arbeidsområde fungerer tilfredsstillende. Prosent av de som sier at det aktuelle arbeidsområdet er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.<sup>1</sup>

	SF		IK		SK	
	Tilfreds	Ikke tilfreds	Tilfreds	Ikke tilfreds	Tilfreds	Ikke tilfreds
Aktivitets- og utviklingsarbeid	54 (35)	43 (28)	90 (28)	10 (3)	51 (53)	26 (27)
Toppidrett	73 (47)	23 (15)	68 (19)	21 (6)	50 (26)	31 (16)
Arbeid med anlegg	45 (28)	26 (16)	42 (13)	26 (8)	43 (24)	38 (21)
Kompetanse- og utdanningsarbeid	68 (43)	16 (19)	87 (27)	13 (4)	57 (62)	23 (25)
Idrettspolitisk arbeid	54 (35)	42 (27)	94 (29)	6 (2)	34 (18)	42 (22)
Eksternt organisasjonsarbeid	39 (22)	18 (10)	85 (23)	7 (2)	36 (25)	19 (13)
Integrering av funksjonshemmede	66 (42)	25 (16)	77 (24)	19 (6)	61 (28)	26 (12)

1. Respondenter som har svart «vet ikke» er ikke inkludert.

Tabell 19. Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling innen «Idrettspolitisk arbeid» er tilfredsstillende? (Prosent av de som sier at det aktuelle arbeidsområdet er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>Ja</b>	27 (10)	43 (12)	89 (16)	77 (10)	32 (17)
<b>Nei</b>	57 (21)	43 (12)	11 (2)	15 (2)	43 (23)
<b>Vet ikke</b>	16 (6)	14 (4)	0 (0)	8 (1)	25 (13)
<b>Totalt</b>	100 (37)	100 (28)	100 (18)	100 (13)	100 (53)

Tabell 20. Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling mellom følgende organisasjonsledd i NIF innen «Idrettspolitisk arbeid» er tilfredsstillende? Prosent av de svarer «nei» i Tabell 19 og som her svarer «nei» etter posisjon. N står i parentes.

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>IK og SF/SK</b>	86 (18)	75 (9)	100 (2)	100 (2)	57 (13)
<b>IK og NIF sentralt</b>	33 (7)	50 (6)	0 (0)	0 (0)	34 (8)
<b>SF/SK og NIF sentralt</b>	90 (19)	83 (10)	50 (1)	100 (2)	70 (16)
<b>N</b>	21	12	2	2	23

Tabell 21. Marker i hvilken grad du mener at følgende forhold bidrar til at dagens rolle- og arbeidsdeling mellom de ulike organisasjonsleddene i NIF innen «Idrettspolitisk arbeid» ikke er tilfredsstillende? Gjennomsnitt på en skala fra 1 til 3 der 1=i liten grad enig og 3=i høy grad enig. N står i parentes.<sup>1</sup>

	SF	IK	SK
De involverte har ulik forståelse av overordnede retningslinjer/mål for arbeidsområdet	2,35 (31)	2,33 (3)	2,33 (21)
De involverte avgrenser arbeidsområdet ulikt	2,33 (30)	2,00 (3)	2,26 (23)
De involverte har ulik forståelse av arbeidsfordelingen mellom organisasjonsleddene i NIF	2,71 (31)	2,00 (3)	2,27 (22)
Formelle retningslinjer/mål og/eller den formelle arbeidsdelingen er ikke tilpasset de faktiske forhold og betingelser for ivaretagelse av dette arbeidsområde	2,50 (32)	2,67 (3)	2,36 (22)
De involverte har ulike politiske interesser	2,55 (31)	2,67 (3)	2,55 (22)
De involverte har ulike økonomiske interesser	2,48 (31)	3,00 (3)	2,43 (23)
De involverte har ulike idrettslige interesser	2,52 (31)	1,67 (3)	2,48 (23)

1. Respondenter som har svart «vet ikke» er ikke inkludert

Tabell 22. Fungerer din organisasjons samarbeid med de andre organisasjonsleddene i NIF om «Idrettspolitisk arbeid» tilfredsstillende? Prosent av de som sier at det aktuelle arbeidsområdet er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.\*

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
Ja	46 (17)	64 (18)	94 (17)	92 (12)	34 (18)
Nei	46 (17)	36 (10)	6 (1)	8 (1)	42 (22)
Vet ikke	8 (3)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	25 (13)
Totalt	100 (37)	100 (28)	100 (18)	100 (13)	101 (53)

\*I spørreskjemaet ble respondentene spurt om å angi hvor prioritert dette arbeidsfeltet er i sin organisasjon på en skala fra 1 til 7, der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. Respondenter fra SF og IK som svarte 2 eller høyere fikk dette oppfølgningsspørsmålet. Respondenter fra SK skulle svare 5 eller høyere for å få oppfølgningsspørsmålet. Tabellen viser andelen av alle som fikk oppfølgningsspørsmålet.

*Tabell 23. Fungerer din organisasjons samarbeid med hhv. NIF sentralt, særkretsene/regionene, idrettskretsene og idrettslagene om «Idrettspolitisk arbeid» tilfredsstillende? Prosent av de svarer «nei» i Tabell 22 og som her svarer «nei» etter posisjon. N står i parentes.*

	SF		IK		SK
	<i>Adm.</i>	<i>Pol.</i>	<i>Adm.</i>	<i>Pol.</i>	<i>Pol.</i>
<b>NIF sentralt</b>	76 (13)	50 (5)	0 (0)	100 (1)	64 (14)
<b>Særforbundene</b>	----	----	0 (0)	100 (1)	23 (5)
<b>Særkretsene</b>	35 (6)	10 (1)	100 (1)	0 (0)	----
<b>Idrettskretsen(e)</b>	76 (13)	70 (7)	----	----	59 (13)
<b>Idrettslagene</b>	35 (6)	10 (1)	0 (0)	0 (0)	36 (8)
<b>N</b>	17	10	1	1	22

Tabell 24. Marker i hvilken grad du mener at følgende forhold bidrar til at din organisasjons samarbeid med de andre organisasjonsleddene i NIF om «Idrettspolitisk arbeid» ikke fungerer tilfredsstillende? Gjennomsnitt på en skala fra 1 til 3 der 1=i liten grad enig og 3=i høy grad enig. N står i parentes.<sup>1</sup>

	SF	IK	SK
De involverte har ulik forståelse av overordnede retningslinjer/mål for arbeidsområdet	2,29 (24)	2,00 (2)	2,29 (21)
De involverte avgrensar arbeidsområdet ulikt	2,12 (26)	3,00 (1)	2,29 (21)
De involverte har ulik forståelse av arbeidsfordelingen mellom organisasjonsleddene i NIF	2,36 (25)	2,50 (2)	2,23 (22)
Formelle retningslinjer/mål og/eller den formelle arbeidsdelingen er ikke tilpasset de faktiske forhold og betingelser for ivaretagelse av dette arbeidsområde	2,33 (24)	1,50 (2)	2,32 (22)
Press fra eksterne interessenter (sponsorer, medier, offentlige aktører som f.eks. kommuner og staten)	1,46 (26)	1,00 (2)	1,65 (20)
Press fra interne interessenter (underordnede organisasjonsledd)	1,62 (26)	1,00 (1)	1,89 (18)
Begrenset tilgang til administrativt personell	1,89 (27)	1,50 (2)	2,35 (20)
Begrensede økonomiske ressurser	1,74 (27)	1,50 (2)	2,30 (20)
Mangel på handlingsvilje i eget organisasjonsledd	1,48 (27)	1,50 (2)	1,59 (22)
Mangel på handlingsvilje i andre organisasjonsledd	2,00 (25)	1,50 (2)	2,14 (21)
Mangel på kompetanse i eget organisasjonsledd	1,78 (27)	1,50 (2)	1,62 (21)
Mangel på kompetanse i andre organisasjonsledd	1,95 (22)	1,50 (2)	1,95 (20)
Mangel på arenaer og verktøyer for kommunikasjon og koordinering	2,11 (27)	1,50 (2)	2,24 (21)

1. Respondenter som har svart «vet ikke» er ikke inkludert

*Tabell 25. Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling i NIF innen «Aktivitets- og utviklingsarbeid» er tilfredsstillende? Prosent av de som sier at det aktuelle arbeidsområdet er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.\**

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>Ja</b>	38 (14)	46 (13)	72 (13)	85 (11)	39 (41)
<b>Nei</b>	54 (20)	36 (10)	22 (4)	8 (1)	19 (20)
<b>Vet ikke</b>	8 (3)	18 (5)	6 (1)	8 (1)	41 (43)
<b>Totalt</b>	100 (37)	100 (28)	100 (18)	100 (13)	100 (104)

\*I spørreskjemaet ble respondentene spurt om å angi hvor prioritert dette arbeidsfeltet er i sin organisasjon på en skala fra 1 til 7, der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. Respondenter fra SF og IK som svarte 2 eller høyere fikk dette oppfølgningsspørsmålet. Respondenter fra SK skulle svare 5 eller høyere for å få oppfølgningsspørsmålet. Tabellen viser andelen av alle som fikk oppfølgningsspørsmålet.

*Tabell 26. Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling mellom følgende organisasjonsledd i NIF innen «Aktivitets- og utviklingsarbeid» er tilfredsstillende? Prosent av de svarer «nei» i Tabell 25 og som her svarer «nei» etter posisjon. N står i parentes.*

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>IK og SF/SK</b>	85 (17)	60 (6)	100 (4)	100 (1)	70 (14)
<b>IK og NIF sentralt</b>	25 (5)	40 (4)	25 (1)	0 (0)	35 (7)
<b>SF/SK og NIF sentralt</b>	70 (14)	70 (7)	75 (3)	100 (1)	50 (10)
<b>N</b>	20	10	4	1	20

Tabell 27. Marker i hvilken grad du mener at følgende forhold bidrar til at dagens rolle- og arbeidsdeling mellom de ulike organisasjonsleddene i NIF innen «Aktivitets- og utviklingsarbeid» ikke er tilfredsstillende? Gjennomsnitt på en skala fra 1 til 3 der 1=i liten grad enig og 3=i høy grad enig. N står i parentes.<sup>1</sup>

	SF	IK	SK
De involverte har ulik forståelse av overordnede retningslinjer/mål for arbeidsområdet	2,31 (26)	2,2 (5)	2,33 (18)
De involverte avgrenser arbeidsområdet ulikt	2,42 (26)	2,00 (5)	2,39 (18)
De involverte har ulik forståelse av arbeidsfordelingen mellom organisasjonsleddene i NIF	2,48 (27)	2,20 (5)	2,32 (19)
Formelle retningslinjer/mål og/eller den formelle arbeidsdelingen er ikke tilpasset de faktiske forhold og betingelser for ivaretagelse av dette arbeidsområde	2,27 (26)	2,60 (5)	2,28 (18)
De involverte har ulike politiske interesser	2,63 (27)	2,40 (5)	2,39 (18)
De involverte har ulike økonomiske interesser	2,64 (28)	2,80 (5)	2,17 (18)
De involverte har ulike idrettslige interesser	2,43 (28)	1,80 (5)	2,39 (18)

1. Respondenter som har svart «vet ikke» er ikke inkludert

Tabell 28. Fungerer din organisasjons samarbeid med de andre organisasjonsleddene i NIF om «Aktivitets- og utviklingsarbeid» tilfredsstillende? Prosent av de som sier at det aktuelle arbeidsområdet er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.\*

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
Ja	54 (20)	54 (15)	89 (16)	92 (12)	51 (53)
Nei	27 (10)	28 (8)	11 (2)	8 (1)	26 (27)
Vet ikke	19 (7)	18 (5)	0 (0)	0 (0)	23 (24)
Totalt	100 (37)	100 (28)	100 (18)	100 (13)	100 (104)

\*I spørreskjemaet ble respondentene spurt om å angi hvor prioritert dette arbeidsfeltet er i sin organisasjon på en skala fra 1 til 7, der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. Respondenter fra SF og IK som svarte 2 eller høyere fikk dette oppfølgingsspørsmålet. Respondenter fra SK skulle svare 5 eller høyere for å få oppfølgingsspørsmålet. Tabellen viser andelen av alle som fikk oppfølgingsspørsmålet.

*Tabell 29. Fungerer din organisasjons samarbeid med hhv. NIF sentralt, særkretsene/regionene, idrettskretsene og idrettslagene om «Aktivitets- og utviklingsarbeid» tilfredsstillende? Prosent av de svarer «nei» i Tabell 28 og som her svarer «nei» etter posisjon. N står i parentes.*

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>NIF sentralt</b>	80 (8)	63 (5)	0 (0)	100 (1)	52 (14)
<b>Særforbundene</b>	----	----	100 (2)	100 (1)	30 (8)
<b>Særkretsene</b>	10 (1)	25 (2)	50 (1)	100 (1)	----
<b>Idrettskretsen(e)</b>	10 (1)	25 (2)	----	----	59 (16)
<b>Idrettslagene</b>	20 (2)	0 (0)	50 (1)	100 (1)	30 (8)
<b>N</b>	10	8	2	1	27



Tabell 30. Marker i hvilken grad du mener at følgende forhold bidrar til at din organisasjons samarbeid med de andre organisasjonsleddene i NIF om «Aktivitets- og utviklingsarbeid» ikke fungerer tilfredsstillende? Gjennomsnitt på en skala fra 1 til 3 der 1=i liten grad enig og 3=i høy grad enig. N står i parentes.1

	SF	IK	SK
De involverte har ulik forståelse av overordnede retningslinjer/mål for arbeidsområdet	2,29 (17)	1,50 (2)	2,10 (20)
De involverte avgrenser arbeidsområdet ulikt	2,47 (17)	1,67 (3)	1,95 (19)
De involverte har ulik forståelse av arbeidsfordelingen mellom organisasjonsleddene i NIF	2,41 (17)	2,00 (3)	2,15 (20)
Formelle retningslinjer/mål og/eller den formelle arbeidsdelingen er ikke tilpasset de faktiske forhold og betingelser for ivaretagelse av dette arbeidsområde	2,35 (17)	1,67 (3)	2,05 (20)
Press fra eksterne interessenter (sponsorer, medier, offentlige aktører som f.eks. kommuner og staten)	1,71 (17)	1,00 (3)	1,27 (22)
Press fra interne interessenter (underordnede organisasjonsledd)	1,53 (17)	1,00 (3)	1,27 (22)
Begrenset tilgang til administrativt personell	1,67 (18)	2,67 (3)	2,2 (25)
Begrensete økonomiske ressurser	1,89 (18)	2,33 (3)	2,48 (25)
Mangel på handlingsvilje i eget organisasjonsledd	1,22 (18)	1,33 (3)	1,78 (23)
Mangel på handlingsvilje i andre organisasjonsledd	2,06 (17)	2,00 (3)	1,86 (21)
Mangel på kompetanse i eget organisasjonsledd	1,53 (17)	1,67 (3)	1,68 (25)
Mangel på kompetanse i andre organisasjonsledd	2,07 (15)	1,67 (3)	1,68 (22)
Mangel på arenaer og verktøy for kommunikasjon og koordinering	2,00 (18)	2,33 (3)	2,13 (24)

1. Respondenter som har svart «vet ikke» er ikke inkludert

*Tabell 31. Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling i NIF innen «Toppidrett» er tilfredsstillende? Prosent av de som sier at det aktuelle arbeidsområdet er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.\**

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>Ja</b>	56 (20)	57 (16)	94 (15)	67 (8)	46 (24)
<b>Nei</b>	30 (11)	36 (10)	0 (0)	17 (2)	21 (11)
<b>Vet ikke</b>	14 (5)	7 (2)	6 (1)	17 (2)	32 (17)
<b>Totalt</b>	100 (36)	100 (28)	100 (16)	100 (12)	52 (100)

\*I spørreskjemaet ble respondentene spurt om å angi hvor prioritert dette arbeidsfeltet er i sin organisasjon på en skala fra 1 til 7, der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. Respondenter fra SF og IK som svarte 2 eller høyere fikk dette oppfølgningsspørsmålet. Respondenter fra SK skulle svare 5 eller høyere for å få oppfølgningsspørsmålet. Tabellen viser andelen av alle som fikk oppfølgningsspørsmålet.

*Tabell 32. Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling mellom følgende organisasjonsledd i NIF innen «Toppidrett» er tilfredsstillende? Prosent av de svarer «nei» i Tabell 31 og som her svarer «nei» etter posisjon. N står i parentes.*

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>IK og SF/SK</b>	55 (6)	30 (3)	0 (0)	50 (1)	55 (6)
<b>IK og NIF sentralt</b>	9 (1)	20 (2)	0 (0)	50 (1)	27 (3)
<b>SF/SK og NIF sentralt</b>	64 (7)	40 (4)	0 (0)	0 (0)	36 (4)
<b>N</b>	11	10	0	2	11

Tabell 33. Marker i hvilken grad du mener at følgende forhold bidrar til at dagens rolle- og arbeidsdeling mellom de ulike organisasjonsleddene i NIF innen «Toppidrett» ikke er tilfredsstillende? Gjennomsnitt på en skala fra 1 til 3 der 1=i liten grad enig og 3=i høy grad enig. N står i parentes.<sup>1</sup>

	SF	IK	SK
De involverte har ulik forståelse av overordnede retningslinjer/mål for arbeidsområdet	2,22 (18)	3,00 (1)	2,25 (8)
De involverte avgrensar arbeidsområdet ulikt	2,41 (17)	3,00 (1)	2,44 (9)
De involverte har ulik forståelse av arbeidsfordelingen mellom organisasjonsleddene i NIF	2,39 (18)	2,00 (1)	2,50 (8)
Formelle retningslinjer/mål og/eller den formelle arbeidsdelingen er ikke tilpasset de faktiske forhold og betingelser for ivaretagelse av dette arbeidsområde	2,56 (18)	3,00 (1)	2,50 (8)
De involverte har ulike politiske interesser	2,9 (20)	2,00 (1)	2,67 (9)
De involverte har ulike økonomiske interesser	2,75 (20)	3,00 (1)	2,33 (9)
De involverte har ulike idrettslige interesser	2,71 (21)	2,00 (1)	2,50 (8)

1. Respondenter som har svart «vet ikke» er ikke inkludert

Tabell 34. Fungerer din organisasjons samarbeid med de andre organisasjonsleddene i NIF om «Toppidrett» tilfredsstillende? Prosent av de som sier at det aktuelle arbeidsområdet er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.\*

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
Ja	69 (25)	79 (22)	75 (12)	58 (7)	50 (26)
Nei	28 (10)	18 (5)	19 (3)	25 (3)	30 (16)
Vet ikke	3 (1)	4 (1)	6 (1)	17 (2)	19 (10)
Totalt	100 (36)	100 (28)	100 (16)	100 (12)	100 (52)

\*I spørreskjemaet ble respondentene spurt om å angi hvor prioritert dette arbeidsfeltet er i sin organisasjon på en skala fra 1 til 7, der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. Respondenter fra SF og IK som svarte 2 eller høyere fikk dette oppfølgnings spørsmålet. Respondenter fra SK skulle svare 5 eller høyere for å få oppfølgnings spørsmålet. Tabellen viser andelen av alle som fikk oppfølgnings spørsmålet.

Tabell 35. *Fungerer din organisasjons samarbeid med hhv. NIF sentralt, særkretsene/regionene, idrettskretsene og idrettslagene om «Toppidrett» tilfredsstillende? Prosent av de svarer «nei» i Tabell 34 og som her svarer «nei» etter posisjon. N står i parentes.*

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>NIF sentralt</b>	70 (7)	60 (3)	67 (2)	67 (2)	56 (9)
<b>Særforbundene</b>	----	----	33 (1)	67 (2)	38 (6)
<b>Særkretsene</b>	20 (2)	20 (1)	67 (2)	67 (2)	----
<b>Idrettskretsen(e)</b>	50 (5)	60 (3)	----	----	50 (8)
<b>Idrettslagene</b>	30 (3)	0 (0)	33 (1)	33 (1)	31 (5)
<b>N</b>	10	5	3	3	16

Tabell 36. Marker i hvilken grad du mener at følgende forhold bidrar til at din organisasjons samarbeid med de andre organisasjonsleddene i NIF om «Toppidrett» ikke fungerer tilfredsstillende? Gjennomsnitt på en skala fra 1 til 3 der 1=i liten grad enig og 3=i høy grad enig. N står i parentes.<sup>1</sup>

	SF	IK	SK
De involverte avgrensner arbeidsområdet ulikt	2,23 (13)	2,40 (5)	2,38 (13)
De involverte har ulik forståelse av arbeidsfordelingen mellom organisasjonsleddene i NIF	2,31 (13)	2,40 (5)	2,17 (12)
Formelle retningslinjer/mål og/eller den formelle arbeidsdelingen er ikke tilpasset de faktiske forhold og betingelser for ivaretagelse av dette arbeidsområde	2,29 (14)	2,00 (6)	2,46 (13)
Press fra eksterne interessenter (sponsorer, medier, offentlige aktører som f.eks. kommuner og staten)	1,40 (15)	1,20 (5)	1,69 (13)
Press fra interne interessenter (underordnede organisasjonsledd)	1,67 (15)	1,33 (6)	1,69 (13)
Begrenset tilgang til administrativt personell	2,00 (14)	1,60 (5)	1,85 (13)
Begrensete økonomiske ressurser	2,31 (13)	1,83 (6)	2,62 (13)
Mangel på handlingsvilje i eget organisasjonsledd	1,47 (15)	1,50 (6)	1,5 (14)
Mangel på handlingsvilje i andre organisasjonsledd	2,07 (15)	1,83 (6)	2,17 (12)
Mangel på kompetanse i eget organisasjonsledd	1,80 (15)	1,50 (6)	1,79 (14)
Mangel på kompetanse i andre organisasjonsledd	2,14 (14)	1,83 (6)	1,93 (14)
Mangel på arenaer og verktøyer for kommunikasjon og koordinering	2,43 (14)	2,50 (6)	2,58 (12)

1. Respondenter som har svart «vet ikke» er ikke inkludert.

*Tabell 37. Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling i NIF innen «Arbeid med anlegg» er tilfredsstillende? Prosent av de som sier at det aktuelle arbeidsområdet er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.\**

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>Ja</b>	36 (13)	35 (9)	72 (13)	0 (0)	27 (15)
<b>Nei</b>	47 (17)	42 (11)	17 (3)	100 (4)	48 (27)
<b>Vet ikke</b>	17 (6)	23 (6)	11 (2)	0 (0)	25 (14)
<b>Totalt</b>	100 (36)	100 (26)	100 (18)	100 (4)	100 (56)

\*I spørreskjemaet ble respondentene spurt om å angi hvor prioritert dette arbeidsfeltet er i sin organisasjon på en skala fra 1 til 7, der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. Respondenter fra SF og IK som svarte 2 eller høyere fikk dette oppfølgingsspørsmålet. Respondenter fra SK skulle svare 5 eller høyere for å få oppfølgingsspørsmålet. Tabellen viser andelen av alle som fikk oppfølgingsspørsmålet.

*Tabell 38. Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling mellom følgende organisasjonsledd i NIF innen «Arbeid med anlegg» er tilfredsstillende? Prosent av de svarer «nei» i Tabell 37 og som her svarer «nei» etter posisjon. N står i parentes.*

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>IK og SF/SK</b>	82 (14)	64 (7)	67 (2)	75 (3)	63 (17)
<b>IK og NIF sentralt</b>	18 (3)	45 (5)	67 (2)	50 (2)	52 (14)
<b>SF/SK og NIF sentralt</b>	82 (14)	45 (5)	100 (3)	25 (1)	59 (16)
<b>N</b>	17	11	3	4	27

*Tabell 39. Marker i hvilken grad du mener at følgende forhold bidrar til at dagens rolle- og arbeidsdeling mellom de ulike organisasjonsleddene i NIF innen «Arbeid med anlegg» ikke er tilfredsstillende? Gjennomsnitt på en skala fra 1 til 3 der 1=i liten grad enig og 3=i høy grad enig. N står i parentes.<sup>1</sup>*

	SF	IK	SK
<b>De involverte har ulik forståelse av overordnede retningslinjer/mål for arbeidsområdet</b>	2,33 (24)	2,40 (5)	2,41 (22)
<b>De involverte avgrenser arbeidsområdet ulikt</b>	2,32 (25)	1,80 (5)	2,35 (23)
<b>De involverte har ulik forståelse av arbeidsfordelingen mellom organisasjonsleddene i NIF</b>	2,31 (26)	2,33 (6)	2,30 (23)
<b>Formelle retningslinjer/mål og/eller den formelle arbeidsdelingen er ikke tilpasset de faktiske forhold og betingelser for ivaretagelse av dette arbeidsområde</b>	2,39 (23)	2,00 (5)	2,29 (21)
<b>De involverte har ulike politiske interesser</b>	2,44 (25)	2,33 (6)	2,54 (24)
<b>De involverte har ulike økonomiske interesser</b>	2,60 (25)	2,33 (6)	2,30 (23)
<b>De involverte har ulike idrettslige interesser</b>	2,67 (24)	1,83 (6)	2,56 (25)

1. Respondenter som har svart «vet ikke» er ikke inkludert

*Tabell 40. Fungerer din organisasjons samarbeid med de andre organisasjonsleddene i NIF om «Arbeid med anlegg» tilfredsstillende? Prosent av de som sier at det aktuelle arbeidsområdet er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.\**

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>Ja</b>	36 (13)	58 (15)	67 (12)	85 (11)	43 (24)
<b>Nei</b>	31 (11)	19 (5)	33 (6)	15 (2)	38 (21)
<b>Vet ikke</b>	33 (12)	23 (6)	0 (0)	0 (0)	20 (11)
<b>Totalt</b>	100 (36)	101 (26)	100 (18)	100 (13)	101 (56)

\*I spørreskjemaet ble respondentene spurt om å angi hvor prioritert dette arbeidsfeltet er i sin organisasjon på en skala fra 1 til 7, der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. Respondenter fra SF og IK som svarte 2 eller høyere fikk dette oppfølgnings spørsmålet. Respondenter fra SK skulle svare 5 eller høyere for å få oppfølgnings spørsmålet. Tabellen viser andelen av alle som fikk oppfølgnings spørsmålet.

*Tabell 41. Fungerer din organisasjons samarbeid med hhv. NIF sentralt, særkretsene/regionene, idrettskretsene og idrettslagene om «Arbeid med anlegg» tilfredsstillende? Prosent av de svarer «nei» i Tabell 40 og som her svarer «nei» etter posisjon. N står i parentes.*

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>NIF sentralt</b>	73 (8)	80 (4)	17 (1)	100 (2)	67 (14)
<b>Særforbundene</b>	----	----	83 (5)	100 (2)	29 (6)
<b>Særkretsene</b>	36 (4)	40 (2)	83 (5)	100 (2)	----
<b>Idrettskretsen(e)</b>	91 (10)	40 (2)	----	----	71 (15)
<b>Idrettslagene</b>	27 (3)	2 (1)	33 (2)	100 (2)	19 (4)
<b>N</b>	11	5	6	2	21



Tabell 42. Marker i hvilken grad du mener at følgende forhold bidrar til at din organisasjons samarbeid med de andre organisasjonsleddene i NIF om «Arbeid med anlegg» ikke fungerer tilfredsstillende? Gjennomsnitt på en skala fra 1 til 3 der 1=i liten grad enig og 3=i høy grad enig. N står i parentes.<sup>1</sup>

	SF	IK	SK
De involverte har ulik forståelse av overordnede retningslinjer/mål for arbeidsområdet	2,23 (13)	2,50 (6)	2,18 (17)
De involverte avgrensar arbeidsområdet ulikt	2,23 (13)	2,17 (6)	2,12 (17)
De involverte har ulik forståelse av arbeidsfordelingen mellom organisasjonsleddene i NIF	2,45 (11)	2,33 (6)	2,19 (16)
Formelle retningslinjer/mål og/eller den formelle arbeidsdelingen er ikke tilpasset de faktiske forhold og betingelser for ivaretagelse av dette arbeidsområde	2,69 (13)	2,29 (7)	2,38 (16)
Press fra eksterne interessenter (sponsorer, medier, offentlige aktører som f.eks. kommuner og staten)	1,69 (13)	1,00 (5)	1,65 (17)
Press fra interne interessenter (underordnede organisasjonsledd)	1,46 (13)	1,83 (6)	1,71 (17)
Begrenset tilgang til administrativt personell	2,08 (13)	2,00 (7)	2,12 (17)
Begrensete økonomiske ressurser	2,40 (15)	2,14 (7)	2,58 (19)
Mangel på handlingsvilje i eget organisasjonsledd	1,40 (15)	1,43 (7)	1,63 (19)
Mangel på handlingsvilje i andre organisasjonsledd	2,08 (12)	2,17 (6)	2,25 (16)
Mangel på kompetanse i eget organisasjonsledd	1,87 (15)	1,86 (7)	1,67 (18)
Mangel på kompetanse i andre organisasjonsledd	2,18 (11)	2,33 (6)	2,31 (16)
Mangel på arenaer og verktøyer for kommunikasjon og koordinering	2,57 (14)	2,14 (7)	2,16 (19)

1. Respondenter som har svart «vet ikke» er ikke inkludert

*Tabell 43. Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling i NIF innen «Kompetanse- og utdanningsarbeid» er tilfredsstillende? Prosent av de som sier at det aktuelle arbeidsområdet er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.\**

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>Ja</b>	50 (18)	59 (16)	56 (10)	62 (8)	47 (51)
<b>Nei</b>	36 (13)	22 (6)	33 (6)	38 (5)	19 (21)
<b>Vet ikke</b>	14 (5)	19 (5)	11 (2)	0 (0)	33 (36)
<b>Totalt</b>	100 (36)	100 (27)	100 (18)	100 (13)	100 (108)

\*I spørreskjemaet ble respondentene spurt om å angi hvor prioritert dette arbeidsfeltet er i sin organisasjon på en skala fra 1 til 7, der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. Respondenter fra SF og IK som svarte 2 eller høyere fikk dette oppfølgnings spørsmålet. Respondenter fra SK skulle svare 5 eller høyere for å få oppfølgnings spørsmålet. Tabellen viser andelen av alle som fikk oppfølgnings spørsmålet.

*Tabell 44. Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling mellom følgende organisasjonsledd i NIF innen «Kompetanse- og utdanningsarbeid» er tilfredsstillende? Prosent av de svarer «nei» i Tabell 43 og som her svarer «nei» etter posisjon. N står i parentes.*

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>IK og SF/SK</b>	77 (10)	83 (5)	100 (6)	100 (5)	57 (12)
<b>IK og NIF sentralt</b>	23 (3)	17 (1)	17 (1)	20 (1)	43 (9)
<b>SF/SK og NIF sentralt</b>	77 (10)	50 (3)	33 (2)	40 (2)	76 (16)
<b>N</b>	13	6	6	5	21

Tabell 45. Marker i hvilken grad du mener at følgende forhold bidrar til at dagens rolle- og arbeidsdeling mellom de ulike organisasjonsleddene i NIF innen «Kompetanse- og utdanningsarbeid» ikke er tilfredsstillende? Gjennomsnitt på en skala fra 1 til 3 der 1=i liten grad enig og 3=i høy grad enig. N står i parentes.<sup>1</sup>

	SF	IK	SK
De involverte har ulik forståelse av overordnede retningslinjer/mål for arbeidsområdet	2,25 (16)	2,00 (11)	2,21 (19)
De involverte avgrenser arbeidsområdet ulikt	2,35 (17)	2,18 (11)	2,11 (19)
De involverte har ulik forståelse av arbeidsfordelingen mellom organisasjonsleddene i NIF	2,44 (18)	2,18 (11)	2,06 (18)
Formelle retningslinjer/mål og/eller den formelle arbeidsdelingen er ikke tilpasset de faktiske forhold og betingelser for ivaretagelse av dette arbeidsområde	2,44 (16)	2,36 (11)	2,50 (18)
De involverte har ulike politiske interesser	2,29 (17)	2,27 (11)	2,22 (18)
De involverte har ulike økonomiske interesser	2,31 (16)	2,18 (11)	2,37 (19)
De involverte har ulike idrettslige interesser	2,07 (15)	1,73 (11)	2,28 (18)

1. Respondenter som har svart «vet ikke» er ikke inkludert

Tabell 46. Fungerer din organisasjons samarbeid med de andre organisasjonsleddene i NIF om «Kompetanse- og utdanningsarbeid» tilfredsstillende? Prosent av de som sier at det aktuelle arbeidsområdet er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.\*

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
Ja	72 (26)	63 (17)	89 (16)	85 (11)	57 (62)
Nei	11 (4)	22 (6)	11 (2)	15 (2)	23 (25)
Vet ikke	17 (6)	15 (4)	0 (0)	0 (0)	19 (21)
<b>Totalt</b>	100 (36)	100 (27)	100 (18)	100 (13)	100 (108)

\*I spørreskjemaet ble respondentene spurt om å angi hvor prioritert dette arbeidsfeltet er i sin organisasjon på en skala fra 1 til 7, der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. Respondenter fra SF og IK som svarte 2 eller høyere fikk dette oppfølgningsspørsmålet. Respondenter fra SK skulle svare 5 eller høyere for å få oppfølgningsspørsmålet. Tabellen viser andelen av alle som fikk oppfølgningsspørsmålet.

Tabell 47. *Fungerer din organisasjons samarbeid med hhv. NIF sentralt, særkretsene/regionene, idrettskretsene og idrettslagene om «Kompetanse- og utdanningsarbeid» tilfredsstillende? Prosent av de svarer «nei» i Tabell 46 og som her svarer «nei» etter posisjon. N står i parentes.*

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>NIF sentralt</b>	50 (2)	83 (5)	50 (1)	0 (0)	56 (14)
<b>Særforbundene</b>	----	----	100 (2)	100 (2)	28 (7)
<b>Særkretsene</b>	50 (2)	67 (4)	100 (2)	50 (1)	----
<b>Idrettskretsen(e)</b>	75 (3)	83 (5)	----	----	52 (13)
<b>Idrettslagene</b>	50 (2)	33 (2)	50 (1)	0 (0)	44 (11)
<b>N</b>	4	6	2	2	25

Tabell 48. Marker i hvilken grad du mener at følgende forhold bidrar til at din organisasjons samarbeid med de andre organisasjonsleddene i NIF om «Kompetanse- og utdanningsarbeid» ikke fungerer tilfredsstillende? Gjennomsnitt på en skala fra 1 til 3 der 1=i liten grad enig og 3=i høy grad enig. N står i parentes.<sup>1</sup>

	SF	IK	SK
De involverte har ulik forståelse av overordnede retningslinjer/mål for arbeidsområdet	2,13 (8)	2,00 (4)	1,95 (21)
De involverte avgrensar arbeidsområdet ulikt	2,13 (8)	2,00 (4)	2,19 (21)
De involverte har ulik forståelse av arbeidsfordelingen mellom organisasjonsleddene i NIF	2,50 (8)	2,50 (4)	2,21 (19)
Formelle retningslinjer/mål og/eller den formelle arbeidsdelingen er ikke tilpasset de faktiske forhold og betingelser for ivaretagelse av dette arbeidsområdet	2,38 (8)	2,5 (4)	2,24 (21)
Press fra eksterne interessenter (sponsorer, medier, offentlige aktører som f.eks. kommuner og staten)	1,14 (7)	1,00 (4)	1,50 (20)
Press fra interne interessenter (underordnede organisasjonsledd)	1,50 (8)	1,00 (4)	1,41 (22)
Begrenset tilgang til administrativt personell	2 (10)	1,75 (4)	2,17 (23)
Begrensete økonomiske ressurser	2,2 (10)	2,25 (4)	2,22 (23)
Mangel på handlingsvilje i eget organisasjonsledd	1,60 (10)	1,25 (4)	1,82 (22)
Mangel på handlingsvilje i andre organisasjonsledd	2,11 (9)	2,33 (3)	1,95 (21)
Mangel på kompetanse i eget organisasjonsledd	1,80 (10)	1,50 (4)	1,61 (23)
Mangel på kompetanse i andre organisasjonsledd	2,00 (9)	2,00 (3)	1,74 (19)
Mangel på arenaer og verktøyer for kommunikasjon og koordinering	2,20 (10)	2,25 (4)	2,00 (21)

1. Respondenter som har svart «vet ikke» er ikke inkludert

*Tabell 49. Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling i NIF innen «Ekstern organisasjonsutvikling» er tilfredsstillende? Prosent av de som sier at det aktuelle arbeidsområdet er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.\**

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>Ja</b>	42 (13)	28 (7)	60 (9)	67 (8)	29 (20)
<b>Nei</b>	19 (6)	20 (5)	27 (4)	33 (4)	13 (9)
<b>Vet ikke</b>	39 (12)	52 (13)	13 (2)	0 (0)	59 (41)
<b>Totalt</b>	100 (31)	100 (25)	100 (15)	100 (12)	100 (70)

\*I spørreskjemaet ble respondentene spurt om å angi hvor prioritert dette arbeidsfeltet er i sin organisasjon på en skala fra 1 til 7, der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. Respondenter fra SF og IK som svarte 2 eller høyere fikk dette oppfølgingsspørsmålet. Respondenter fra SK skulle svare 5 eller høyere for å få oppfølgingsspørsmålet. Tabellen viser andelen av alle som fikk oppfølgingsspørsmålet.

*Tabell 50. Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling mellom følgende organisasjonsledd i NIF innen «Ekstern organisasjonsutvikling» er tilfredsstillende? Prosent av de svarer «nei» i Tabell 49 og som her svarer «nei» etter posisjon. N står i parentes.*

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>IK og SF/SK</b>	100 (6)	80 (4)	100 (4)	75 (3)	56 (5)
<b>IK og NIF sentralt</b>	33 (2)	20 (1)	25 (1)	0 (0)	33 (3)
<b>SF/SK og NIF sentralt</b>	83 (5)	60 (3)	25 (1)	25 (1)	67 (6)
<b>N</b>	6	5	4	4	9

Tabell 51. Marker i hvilken grad du mener at følgende forhold bidrar til at dagens rolle- og arbeidsdeling mellom de ulike organisasjonsleddene i NIF innen «Ekstern organisasjonsutvikling» ikke er tilfredsstillende? Gjennomsnitt på en skala fra 1 til 3 der 1=i liten grad enig og 3=i høy grad enig. N står i parentes.<sup>1</sup>

	SF	IK	SK
De involverte har ulik forståelse av overordnede retningslinjer/mål for arbeidsområdet	2,33 (9)	2,13 (8)	2,22 (9)
De involverte avgrensner arbeidsområdet ulikt	2,44 (9)	2,25 (8)	2,22 (9)
De involverte har ulik forståelse av arbeidsfordelingen mellom organisasjonsleddene i NIF	2,56 (9)	1,86 (7)	2,22 (9)
Formelle retningslinjer/mål og/eller den formelle arbeidsdelingen er ikke tilpasset de faktiske forhold og betingelser for ivaretagelse av dette arbeidsområde	2,33 (9)	2,13 (8)	2,22 (9)
De involverte har ulike politiske interesser	2,50 (10)	2,00 (8)	1,89 (9)
De involverte har ulike økonomiske interesser	2,20 (10)	2,13 (8)	2,00 (9)
De involverte har ulike idrettslige interesser	2,20 (10)	1,50 (8)	2,22 (9)

1. Respondenter som har svart «vet ikke» er ikke inkludert

Tabell 52. Fungerer din organisasjons samarbeid med de andre organisasjonsleddene i NIF om «Ekstern organisasjonsutvikling» tilfredsstillende? Prosent av de som sier at det aktuelle arbeidsområdet er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.\*

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
Ja	39 (12)	40 (10)	93 (14)	75 (9)	36 (25)
Nei	13 (4)	24 (6)	7 (1)	8 (1)	19 (13)
Vet ikke	48 (15)	36 (9)	0 (0)	17 (2)	46 (32)
Totalt	100 (31)	100 (25)	100 (15)	100 (12)	100 (70)

\*I spørreskjemaet ble respondentene spurt om å angi hvor prioritert dette arbeidsfeltet er i sin organisasjon på en skala fra 1 til 7, der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. Respondenter fra SF og IK som svarte 2 eller høyere fikk dette oppfølgningsspørsmålet. Respondenter fra SK skulle svare 5 eller høyere for å få oppfølgningsspørsmålet. Tabellen viser andelen av alle som fikk oppfølgningsspørsmålet.

*Tabell 53. Fungerer din organisasjons samarbeid med hhv. NIF sentralt, særkretsene/regionene, idrettskretsene og idrettslagene om «Ekstern organisasjonsutvikling» tilfredsstillende? Prosent av de svarer «nei» i Tabell 52 og som her svarer «nei» etter posisjon. N står i parentes.*

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>NIF sentralt</b>	75 (3)	67 (4)	100 (1)	100 (1)	62 (8)
<b>Særforbundene</b>	----	----	100 (1)	100 (1)	23 (3)
<b>Særkretsene</b>	75 (3)	17 (1)	100 (1)	100 (1)	----
<b>Idrettskretsen(e)</b>	100 (4)	100 (6)	----	----	46 (6)
<b>Idrettslagene</b>	50 (2)	17 (1)	100 (1)	100 (1)	46 (6)
<b>N</b>	4	6	1	1	13



Tabell 54. Marker i hvilken grad du mener at følgende forhold bidrar til at din organisasjons samarbeid med de andre organisasjonsleddene i NIF om «Ekstern organisasjonsutvikling» ikke fungerer tilfredsstillende?  
Gjennomsnitt på en skala fra 1 til 3 der 1=i liten grad enig og 3=i høy grad enig. N står i parentes.<sup>1</sup>

	SF	IK	SK
De involverte har ulik forståelse av overordnede retningslinjer/mål for arbeidsområdet	2,33 (9)	3,00 (2)	2,17 (12)
De involverte avgrensar arbeidsområdet ulikt	2,33 (9)	2,50 (2)	2,17 (12)
De involverte har ulik forståelse av arbeidsfordelingen mellom organisasjonsleddene i NIF	2,44 (9)	3,00 (2)	1,92 (12)
Formelle retningslinjer/mål og/eller den formelle arbeidsdelingen er ikke tilpasset de faktiske forhold og betingelser for ivaretagelse av dette arbeidsområde	2,56 (9)	2,50 (2)	2,00 (13)
Press fra eksterne interessenter (sponsorer, medier, offentlige aktører som f.eks. kommuner og staten)	1,38 (8)	1,00 (2)	1,58 (12)
Press fra interne interessenter (underordnede organisasjonsledd)	1,63 (8)	1,00 (2)	1,55 (11)
Begrenset tilgang til administrativt personell	2,00 (9)	2,00 (2)	2,15 (13)
Begrensete økonomiske ressurser	2,00 (9)	2,50 (2)	2,42 (12)
Mangel på handlingsvilje i eget organisasjonsledd	1,44 (9)	2,00 (2)	1,69 (13)
Mangel på handlingsvilje i andre organisasjonsledd	2,22 (9)	2,00 (2)	1,85 (13)
Mangel på kompetanse i eget organisasjonsledd	1,56 (9)	3,00 (2)	1,54 (13)
Mangel på kompetanse i andre organisasjonsledd	2,44 (9)	3,00 (2)	1,62 (13)
Mangel på arenaer og verktøyer for kommunikasjon og koordinering	2,00 (9)	3,00 (2)	1,92 (12)

1. Respondenter som har svart «vet ikke» er ikke inkludert

*Tabell 55. Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling i NIF innen «Integrering av funksjonshemmede» er tilfredsstillende? Prosent av de som sier at det aktuelle arbeidsområdet er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.\**

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>Ja</b>	61 (22)	46 (13)	50 (9)	62 (8)	48 (22)
<b>Nei</b>	22 (8)	25 (7)	44 (8)	31 (4)	28 (13)
<b>Vet ikke</b>	17 (6)	29 (8)	6 (1)	8 (1)	24 (11)
<b>Totalt</b>	100 (36)	100 (28)	100 (18)	100 (13)	100 (46)

\*I spørreskjemaet ble respondentene spurt om å angi hvor prioritert dette arbeidsfeltet er i sin organisasjon på en skala fra 1 til 7, der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. Respondenter fra SF og IK som svarte 2 eller høyere fikk dette oppfølgingsspørsmålet. Respondenter fra SK skulle svare 5 eller høyere for å få oppfølgingsspørsmålet. Tabellen viser andelen av alle som fikk oppfølgingsspørsmålet.

*Tabell 56. Mener du at dagens rolle- og arbeidsdeling mellom følgende organisasjonsledd i NIF innen «Integrering av funksjonshemmede» er tilfredsstillende? Prosent av de svarer «nei» i Tabell 55 og som her svarer «nei» etter posisjon. N står i parentes.*

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>IK og SF/SK</b>	88 (7)	83 (6)	88 (7)	50 (2)	77 (10)
<b>IK og NIF sentralt</b>	13 (1)	86 (6)	63 (5)	50 (2)	54 (7)
<b>SF/SK og NIF sentralt</b>	63 (5)	71 (5)	50 (4)	50 (2)	54 (7)
<b>N</b>	8	7	8	4	13

Tabell 57. Marker i hvilken grad du mener at følgende forhold bidrar til at dagens rolle- og arbeidsdeling mellom de ulike organisasjonsleddene i NIF innen «Integrering av funksjonshemmede» ikke er tilfredsstillende? Gjennomsnitt på en skala fra 1 til 3 der 1=i liten grad enig og 3=i høy grad enig. N står i parentes.<sup>1</sup>

	SF	IK	SK
De involverte har ulik forståelse av overordnede retningslinjer/mål for arbeidsområdet	2,14 (14)	2,00 (11)	2,08 (12)
De involverte avgrensar arbeidsområdet ulikt	2,29 (14)	2,40 (10)	2,25 (12)
De involverte har ulik forståelse av arbeidsfordelingen mellom organisasjonsleddene i NIF	2,21 (14)	1,91 (11)	2,18 (11)
Formelle retningslinjer/mål og/eller den formelle arbeidsdelingen er ikke tilpasset de faktiske forhold og betingelser for ivaretagelse av dette arbeidsområde	2,38 (13)	2,73 (11)	2,45 (11)
De involverte har ulike politiske interesser	1,79 (14)	1,45 (11)	1,09 (11)
De involverte har ulike økonomiske interesser	1,79 (14)	1,82 (11)	2,36 (11)
De involverte har ulike idrettslige interesser	1,86 (14)	2,09 (11)	2,42 (12)

1. Respondenter som har svart «vet ikke» er ikke inkludert

Tabell 58. Fungerer din organisasjons samarbeid med de andre organisasjonsleddene i NIF om «Integrering av funksjonshemmede» tilfredsstillende? Prosent av de som sier at det aktuelle arbeidsområdet er prioritert 2-7 (SF og IK) eller 5-7 (SK) på en skala fra 1 til 7 der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. N står i parentes.\*

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
Ja	72 (26)	57 (16)	67 (12)	92 (12)	61 (28)
Nei	19 (7)	32 (9)	28 (5)	8 (1)	26 (12)
Vet ikke	8 (3)	11 (3)	6 (1)	0 (0)	13 (6)
Totalt	100 (36)	100 (28)	100 (18)	100 (13)	100 (46)

\*I spørreskjemaet ble respondentene spurt om å angi hvor prioritert dette arbeidsfeltet er i sin organisasjon på en skala fra 1 til 7, der 1=ikke prioritert og 7=svært høyt prioritert. Respondenter fra SF og IK som svarte 2 eller høyere fikk dette oppfølgnings spørsmålet. Respondenter fra SK skulle svare 5 eller høyere for å få oppfølgnings spørsmålet. Tabellen viser andelen av alle som fikk oppfølgnings spørsmålet.

Tabell 59. *Fungerer din organisasjons samarbeid med hhv. NIF sentralt, særkretsene/regionene, idrettskretsene og idrettslagene om «Integrering av funksjonshemmede» tilfredsstillende? Prosent av de svarer «nei» i Tabell 58 og som her svarer «nei» etter posisjon. N står i parentes.*

	SF		IK		SK
	Adm.	Pol.	Adm.	Pol.	Pol.
<b>NIF sentralt</b>	57 (4)	56 (5)	80 (4)	0 (0)	58 (7)
<b>Særforbundene</b>	----	----	80 (4)	0 (0)	17 (2)
<b>Særkretsene</b>	43 (3)	67 (6)	100 (5)	0 (0)	----
<b>Idrettskretsen(e)</b>	43 (3)	78 (7)	----	----	58 (7)
<b>Idrettslagene</b>	43 (3)	56 (5)	80 (4)	0 (0)	67 (8)
<b>N</b>	7	9	5	1	12

Tabell 60. *Marker i hvilken grad du mener at følgende forhold bidrar til at din organisasjons samarbeid med de andre organisasjonsleddene i NIF om «Integrering av funksjonshemmede» ikke fungerer tilfredsstillende? Gjennomsnitt på en skala fra 1 til 3 der 1=i liten grad enig og 3=i høy grad enig. N står i parentes.<sup>1</sup>*

	SF	IK	SK
<b>Press fra eksterne interessenter (sponsorer, medier, offentlige aktører som f.eks. kommuner og staten)</b>	1,43 (14)	1,00 (5)	1,45 (11)
<b>Press fra interne interessenter (underordnede organisasjonsledd)</b>	1,36 (14)	1,20 (5)	1,55 (11)
<b>Begrenset tilgang til administrativt personell</b>	2,27 (15)	2,83 (6)	2,00 (12)
<b>Begrensede økonomiske ressurser</b>	2,47 (15)	2,67 (6)	2,42 (12)
<b>Mangel på handlingsvilje i eget organisasjonsledd</b>	1,80 (15)	1,80 (5)	1,80 (10)
<b>Mangel på handlingsvilje i andre organisasjonsledd</b>	2,23 (13)	2,00 (6)	2,18 (11)
<b>Mangel på kompetanse i eget organisasjonsledd</b>	2,20 (15)	2,17 (6)	1,92 (12)
<b>Mangel på kompetanse i andre organisasjonsledd</b>	2,25 (12)	2,00 (6)	2,30 (10)
<b>Mangel på arenaer og verktøyer for kommunikasjon og koordinering</b>	2,31 (16)	2,33 (6)	2,00 (12)

1. Respondenter som har svart «vet ikke» er ikke inkludert

Tabell 61. Marker hvor enig du er i følgende utsagn. Gjennomsnitt på en skala fra 1 til 4 der 1=veldig uenig og 4=veldig enig. N står i parentes.<sup>1</sup>

	SF	IK	SK
Olympiatoppens arbeid med kompetanse på tvers av sær idretter fungerer tilfredsstillende	2,95 (60)	3,27 (26)	3,00 (110)
De formelle kanalene for å påvirke anleggspolitiske prosesser på (fylkes)kommunalt nivå er ikke tilstrekkelige for å oppnå innflytelse - uformelt lobbyarbeid og/eller bruk av lokale medier er nødvendig	3,27 (55)	2,77 (30)	3,22 (125)
Idrettskretsene ivaretar på en tilfredsstillende måte aktivitets- og utviklingsarbeidet rettet mot grupper som faller utenfor den organiserte idretten	1,82 (44)	2,71 (31)	2,34 (113)
NIF sentralt samordner på en tilfredsstillende måte arbeidet med kompetanseutvikling	2,58 (62)	3,13 (31)	2,49 (112)
Særforbundene har tilstrekkelig kompetanse til å hjelpe og støtte klubbene i arbeidet med integrering av personer med minoritetsbakgrunn i idretten	2,43 (61)	2,31 (26)	2,50 (112)
«Idrettens regnskapskontor» i NIF tilbyr konkurransedyktige og gode tjenester innen drift og administrasjon	2,7 (50)	2,87 (23)	2,18 (50)
Idrettskretsene ivaretar sin idrettspolitiske rolle på lokalt og regionalt nivå på en tilfredsstillende måte	2,17 (46)	3,55 (31)	2,79 (122)
Særforbundene ivaretar på en tilfredsstillende måte ansvaret for integrering av funksjonshemmede i idretten	2,84 (61)	2,37 (30)	2,88 (119)
«IT-fellestjenester» i NIF tilbyr konkurransedyktige og gode tjenester	1,69 (61)	2,96 (26)	1,74 (80)
IT-tjenestene fra NIF sikrer samkjørte og vel fungerende it-systemer	1,72 (61)	3,22 (27)	1,82 (82)
Idrettskretsene ivaretar klubb utvikling av fleridrettslag på en tilfredsstillende måte	2,03 (38)	3,57 (30)	2,68 (97)
Midlene til toppidretten bør i større grad enn i dag kanaliseres gjennom Olympiatoppen	2,19 (58)	2,72 (25)	2,58 (108)
Arbeidet med integrering av personer med minoritetsbakgrunn bør være et anliggende for idrettskretsene	2,41 (54)	2,77 (31)	2,81 (127)
Særidretten bør spille en viktig og aktiv rolle i aktivitets- og utviklingsprosjekter rettet mot grupper som faller utenfor den organiserte idretten	3,03 (60)	2,97 (31)	3,02 (124)
Det bør være særforbundenes ansvar å utvikle sine sær idrettslag	3,66 (64)	2,94 (31)	3,37 (131)
Fellesidrettslige hensyn bør generelt prioriteres høyere enn sær idrettslige hensyn i idrettspolitiske spørsmål	2,84 (58)	3,58 (31)	2,45 (121)
Særforbundene bør ha mer innflytelse på Olympiatoppens virksomhet	3,42 (59)	2,50 (26)	3,26 (117)
Særforbundene bør ikke drive selvstendig idrettspolitisk arbeid overfor nasjonale myndigheter	2,31 (61)	3,60 (30)	2,14 (131)
Idrettskretser bør ikke drive med aktivitetsrettet virksomhet uansett finansieringskilde	3,28 (53)	2,42 (31)	2,45 (122)

Trenerutdanning bør være et særrettlig ansvar	3,33 (64)	3,52 (31)	3,15 (131)
NIF sentralt bør bidra aktivt til å koordinere kompetansen innen området «integrering av funksjonshemmede»	3,47 (64)	3,52 (31)	3,34 (128)
Klubbutvikling av fleridrettslag bør være en oppgave for idrettskretsene	2,67 (55)	3,90 (31)	3,05 (119)
Lederopplæring bør ikke være et ansvar for idrettskretsene	2,63 (60)	1,65 (31)	2,19 (128)
Særretten bør i større grad involvere seg aktivt i arbeidet med integrering av personer med minoritetsbakgrunn	2,78 (59)	3,38 (29)	2,74 (124)
Idrettskretsene bør spille en viktig rolle i koordinering av kompetansen innen området «integrering av funksjonshemmede»	2,6 (58)	3,13 (30)	3,07 (123)
Særrettene bør være fysisk samlokalisert i idrettens hus	3,11 (62)	3,77 (31)	2,82 (119)
Idretten bør ha en felles kontoplan vedrørende økonomi	3,23 (56)	3,93 (30)	3,32 (114)
Midlene til toppidretten bør i større grad enn i dag kanaliseres gjennom Olympiatoppen	2,24 (55)	2,68 (28)	2,79 (103)

1. Respondenter som har svart «vet ikke» er ikke inkludert

Tabell 62. Antall særforbundsrepresentanter som har svart «ikke-tilfredsstillende» et gitt antall ganger for hhv. rolle- og arbeidsdeling, samarbeidsrelasjoner og i alt i hele undersøkelsen.

	Rolle- og arbeidsdeling		Samarbeidsrelasjoner	I alt
Antall ganger svart «ikke-tilfredsstillende»	0	14	22	8
	1	11	14	10
	2	13	10	6
	3	7	9	6
	4	10	4	14
	5	4	2	2
	6	3	3	5
	7	3	1	5
	8	-	-	1
	9	-	-	3
	10	-	-	0
	11	-	-	1
	12	-	-	0
	13	-	-	4
	14	-	-	0
	N	65	65	65

Tabell 63. Andel av særforbundsrepresentantene som svarer at rolle- og arbeidsdeling innen bestemte arbeidsområder er tilfredsstillende hhv. ikke tilfredsstillende etter særforbundenes aktivitetstall (2008). Prosent. N står i parentes.

	Tilfredsstillende			Ikke tilfredsstillende		
	0-5000	5001-20.000	20.001-	0-5000	5001-20.000	20.001-
<b>Aktivitets- og utviklingsarbeid</b>	46,4 (13)	50,03 (6)	32,0 (8)	35,7 (10)	41,7 (5)	60,0 (15)
<b>Toppidrett</b>	57,1 (16)	63,6 (7)	52,0 (13)	25,0 (7)	27,3 (3)	44,0 (11)
<b>Arbeid med anlegg</b>	34,6 (9)	27,3 (3)	40,0 (10)	38,5 (10)	54,6 (6)	48,0 (12)
<b>Kompetanse- og utdanningsarbeid</b>	51,9 (14)	81,8 (9)	44,0 (11)	22,2 (6)	9,1 (1)	48,0 (12)
<b>Idrettspolitisk arbeid</b>	42,9 (12)	25,0 (3)	28,0 (7)	39,3 (11)	50,0 (6)	64,0 (16)
<b>Eksternt organisasjonsarbeid</b>	28,6 (6)	45,5 (5)	37,5 (9)	9,53 (2)	9,1 (1)	33,3 (8)
<b>Integrering av funksjonshemmede</b>	44,4 (12)	66,7 (8)	60,0 (15)	22,23 (6)	0,0 (0)	36,0 (9)

Tabell 64. Andel av særforbundsrepresentantene som svarer at samarbeidsrelasjonene innen bestemte arbeidsområder fungerer tilfredsstillende hhv. ikke tilfredsstillende etter særforbundenes aktivitetstall (2008). Prosent. N står i parentes.

	Tilfredsstillende			Ikke tilfredsstillende		
	0-5000	5001-20.000	20.001-	0-5000	5001-20.000	20.001-
<b>Aktivitets- og utviklingsarbeid</b>	50,0 (14)	75,0 (9)	48,0 (12)	21,4 (6)	16,7 (2)	40,0 (10)
<b>Toppidrett</b>	71,4 (20)	72,7 (8)	76,0 (19)	25,0 (7)	18,2 (2)	24,0 (6)
<b>Arbeid med anlegg</b>	34,6 (9)	63,6 (7)	48,0 (12)	26,9 (7)	36,4 (4)	20,0 (5)
<b>Kompetanse- og utdanningsarbeid</b>	55,6 (15)	90,9 (10)	72,0 (18)	22,2 (6)	0,0 (0)	16,0 (4)
<b>Idrettspolitisk arbeid</b>	64,3 (18)	58,3 (7)	40,0 (10)	28,6 (8)	41,7 (5)	56,0 (14)
<b>Eksternt organisasjonsarbeid</b>	23,8 (5)	54,5 (6)	45,8 (11)	9,5 (2)	9,1 (1)	29,2 (7)
<b>Integrering av funksjonshemmede</b>	51,9 (14)	91,7 (11)	68,0 (17)	25,9 (7)	8,3 (1)	32,0 (8)

*Tabell 65. Antall særforbundsrespondenter etter posisjon og størrelse (aktivitetstall) på det forbundet de representerer.*

	Aktivitetstall (2008)			Totalt
	0-5000	5001-20.000	20.001-	
Politisk leder	14	4	10	28
Administrativ leder	14	8	15	37
<b>Totalt</b>	28	12	25	65
Antall særforbund	24	13	19	56
Antall særforbund som ikke er representert i undersøkelsen	1	4	4	9

*Tabell 66. Antall idrettskretsledere etter posisjon og størrelse (medlemstall) på den kretsen de representerer.*

	Medlemstall (2008)			Totalt
	0-60.000	60.001-100.000	100.001-	
Politisk leder	5	5	3	13
Administrativ leder	7	7	4	18
<b>Totalt</b>	12	12	7	31
Antall idrettskretser	7	7	5	19
Antall idrettskretser som ikke er representert i undersøkelsen	0	0	1	1





# Institutt for samfunnsforskning

## Rapport 2009: 11

<i>Forfatter/Author</i> Signe Bock Seggaard
<i>Tittel/Title</i> Politisk og administrativ rolle- og arbeidsdeling i Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF)komité (NIF) En faktabasert analyse
<i>Sammendrag</i> Denne rapporten bygger på data samlet inn gjennom en elektronisk spørreundersøkelse rettet mot alle politiske og administrative ledere i særforbund og idrettskretser samt politiske ledere i særkretsene. Den overordnede hensikten har vært å evaluere rolle- og arbeidsdelingen mellom disse tre organisasjonsleddene. Mer konkret er det blitt gjort ved å sette søkelys på idrettsledernes bruk av kommunikasjons- og koordineringsarenaer og -verktøy, oppgaveprioritering, lederens syn på rolle- og arbeidsdelingen og samarbeidsrelasjonene innen spesifikke arbeidsområder. I tillegg er det gjennomført en analyse av idrettsledernes holdninger til ulike normative og faktaorienterte utsagn vedrørende NIF.  Rapporten viser helt overordnet at utfordringene i norsk idrett i stor grad angår holdninger og syn – og i mindre grad avspeiles på det praktiske planet.  Dette viser seg ved at det institusjonelle skillet mellom NIF-linjen og særforbundslinjen kommer mye tydeligere frem i idrettsledernes holdninger til normative så vel som mer faktaorienterte utsagn, enn i deres oppfattelser av rolle- og arbeidsdelingen og samarbeidsrelasjoner innen konkrete arbeidsområder.  Generelt kan det konstateres at tilfredsheten med både rolle- og arbeidsdeling og samarbeidsrelasjonene innen konkrete arbeidsområder er ganske utbredt. Samtidig synes tilfredsheten med hvordan samarbeidsrelasjoner i praksis fungerer å være større enn tilfredsheten med hvordan rolle- og arbeidsdelingen er. Dette bildet gjelder både for idrettskrets-, særkrets- og særforbundsrepresentanter. Organisasjonene på særforbundssiden har imidlertid en litt større tendens til å krysse av for ikke-tilfredsstillende rolle- og arbeidsdeling og samarbeidsrelasjoner. I de tilfellene hvor et flertall av respondentene mener at rolle- og arbeidsdelingen eller samarbeidsrelasjonene innen spesifikke arbeidsområder ikke er/fungerer tilfredsstillende, kan det i stor grad ses i lys av det institusjonelle skillet. Med hensyn til rolle- og arbeidsdeling spesielt fremheves det at de involverte aktørers ulike politiske, idrettslige og økonomiske interesser især er årsak til at rolle- og arbeidsdelingen ikke er tilfredsstillende.  Utfordringene handler derfor vel så mye om politikk, makt og innflytelse, og en løsning på utfordringen i norsk idrett vil forutsette en rekke mer grunnleggende politiske grep som går ut over dagens rolle-, arbeids- og ansvarsdeling. Organisatorisk omstrukturering vil neppe kunne løse hovedutfordringene.  Allikevel – og til tross for denne konklusjonen – peker rapporten på noen mer konkrete tiltak som kan bidra til å løse opp noen av de utfordringene som NIF støter på i det daglige arbeidet med norsk idrett. Hovedmålet er å bedre forankringen og kommunikasjonen på tvers i NIF.
<i>Emneord</i> Norsk idrett, NIF, rolle- og arbeidsdeling, samarbeid, kommunikasjon, informasjon, evaluering
<i>Summary</i> The report is based on data from an electronic survey among political and administrative leaders of national sport federations and regional confederations and political leaders of regional sport federations.  The general purpose is to evaluate the division of roles between these three organisational levels. It involves a focus on the use of tools of communication, the task prioritisation, and the leaders' views on the division of role and labour and collaboration within specific tasks. In addition, the report analyses the views of the leaders on normative aspect related to The Norwegian Olympic and Paralympic Committee and Confederation of Sports (NIF).  The general finding is that the main challenge in Norwegian sports to a high degree concerns attitudes –

and to a lesser degree practical problems.

Satisfaction with both the division of roles and labour and collaboration within specific tasks is relatively widespread. However, satisfaction with collaboration in practice is higher than satisfaction with the division of roles. This is the case at all three organisational levels. Leaders of the sport federations at both national and regional levels tend nonetheless be a slightly less satisfied. In the cases where a majority of the respondents have answered that they are not satisfied with the division of roles and labour/collaboration within specific tasks the explanation can be related to an institutional cleavage between two decision making chains: the NIF – the regional confederations chain – and the national and regional sport federation chain. More specifically, it is often the involved actors' political, economic, and sport interests that generate a less satisfied view on the division of roles.

In this light the challenges are also about politics, power, and influence, and a solution calls for fundamental moves and not just organisational restructuring.

The report specifies some practical measures which can help solve the daily challenges in the work of Norwegian sport. These measures may serve to improve the communication across NIF's organisational levels.

*Index terms*

Sport, The Norwegian Olympic and Paralympic Committee and Confederation of Sports (NIF), division of role and labour, collaboration, communication, information, evaluation