**2**



**Organisasjonsutvikling**

NIFs utviklingsplan nr. 03 for norsk idrett

**UTVIKLINGSPLAN FOR NORSK IDRETT**

Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité

Sendt på høring i organisasjonen 20. mai 2016

Sist endret 28. oktober 2016/ØD/kl. 13:30

**ORGANISASJONSUTVIKLING**

1. **Sentrale innsatsområder**
	1. **Idrettstingets mål og føringer**

Idrettstinget 2015 har gjennom IPD gitt mål og føringer for hva som skal vektlegges i tingperioden. I denne utviklingsplanen er det tatt utgangspunkt i programerklæringen (Kapittel 5), Idrettspolitiske føringer (Kapittel 6.4), og organisasjonsmålene for tingperioden (Kapittel 7).

Denne utviklingsplanen beskriver hvordan idretten skal utvikle støtteprosessene «medlemskap og organisasjon», samt «kompetanseutvikling». De øvrige støtteprosessene vil defineres gjennom egne planer for hvert område.

Alle sentrale organisasjonsledd har ansvar for at idretten utvikler seg i tråd med det idrettstinget har vedtatt i idrettspolitisk dokument, og som er konkretisert i utviklingsplaner vedtatt av idrettsstyret.

De sentrale leddene må utarbeide og følge opp egne planer, gjennomføre status og resultatvurdering innenfor egen organisasjon. Utviklingsplanen er inndelt følgende tre innsatsområder:

***Innsatsområde 1 - En lærende organisasjon***

* ***Utvikling av klubbene.*** Hvordan skal vi utvikle idrettslagene på en måte som sikrer god kvalitet i det lokale idrettsarbeidet, og understøtte positive endringer i idrettslagene?
* ***Utvikling av idrettsråd.*** Hvordan sikre lokalidretten gode rammevilkår i kommunene?
* ***Utvikling av styrer.*** Hvordan utvikle styrene på alle nivåer på en måte som sikrer godt organisasjonsarbeid, demokratisk praksis og strategisk ledelse?
* ***Utvikling av sentrale organisasjonsledd og ledere.*** Hvordan utvikle de sentrale organisasjonsleddene og dens øverste valgte og administrative lederne, slik at hele organisasjonen driver godt organisasjonsarbeid, demokratisk praksis og strategisk ledelse?

***Innsatsområde 2 - En moderne organisasjon***

* ***Enklere medlemstilknytning.*** Medlemmene og klubbene er hjertet i vår organisasjon. Hvordan legge til rette for deltakelse i idrettens aktivitetstilbud gjennom enklere medlemstilknytning både for enkeltmedlemmer og klubber?
* ***Forenkle organisasjonsarbeidet.*** Hvordan gjøre den administrative hverdagene enklere?
* ***Profesjonalisering.*** Hvordan håndtere økende grad av ansettelser i idretten, samt profesjonelle aktører som vil kjøpe eller utøve rettigheter for idretten?
* ***Flere kvinner og unge i trener- og lederrollen.*** Hvordan motivere, utdanne og gi ansvar til flere kvinner og unge?

***Innsatsområde 3 - En effektiv organisasjon***

* ***Idrettspolitisk samarbeid.*** Hvordan sikre god dialog og samhandling på øverste idrettspolitiske nivå mellom sentralleddene i organisasjonen?
* ***Idrettsadministrativt samarbeid.*** Hvordan sikre god dialog og koordinering på øverste administrative nivå mellom sentralleddene i organisasjonen?
* ***Idrettsfaglig samarbeid.*** Hvordan koordinere den faglige kompetanseutviklingen i organisasjonen, slik at en sikrer tverridrettslig samarbeid og god ressursutnyttelse?
* ***Ressursbesparende fellesløsninger.*** Hvordan effektivisere organisasjonens arbeid gjennom bedre samhandling og samarbeid om ressursbesparende fellesløsninger?
1. **Mål og ansvar**
	1. **En lærende organisasjon**

Norsk idrett skal kjennetegnes av en kunnskapsbasert utvikling og ledes av personer med nødvendig kompetanse.

* + 1. ***Utvikling av klubbene***

Særforbundene og idrettskretsene har siden 2010 samarbeidet om et konsept for klubb- og ledelsesutvikling der idretten har utdannet og engasjert 115 veiledere for organisasjonsutvikling. 27 særforbund og alle idrettskretsene har utdannet veiledere gjennom dette programmet.

Kompetanseutvalget vedtok i 2015 å starte utviklingen av et felles utviklingsprosjekt prosjekt kalt «Bedre Klubb». Prosjektet skal løfte kvaliteten på det lokale organisasjonsarbeidet i hele landet. Det skal hjelpe idrettskretsene og særforbundene med å få oversikt over status, og sette dem i stand til å prioritere sin innsats overfor klubbene.

Mål:

1. Alle idrettskretser og særforbund skal etablere systemer for oppfølging og klubbutvikling i idrettslag som er tilsluttet egen organisasjon.
2. Idretten skal ha oversikt på eksisterende gap mellom ønsket standard og eksisterende organisasjonsarbeid i alle idrettslag.
3. Alle klubber skal ledes av personer med nødvendig kompetanse og forståelse for idrettens verdigrunnlag.

Ansvar og oppgaver:

1. NIF skal
* utvikle og tilgjengeliggjøre felles rammer, utviklingstilbud, verktøy og metoder for klubb- og ledelsesutvikling,
* tilrettelegge møteplasser for samarbeid om klubb- og ledelsesutvikling,
* utvikle og tilgjengeliggjøre felles mal og verktøy for rapportering av status i idrettslagenes og særirdrettsgruppenes organisasjonsarbeid.
* tilrettelegge felles utdanning av veiledere og kurslærere innen klubb- og ledelsesutvikling
1. Idrettskretsene skal
* utvikle nok kapasitet til å drive klubb- og ledelsesutvikling i egen organisasjon, eventuelt gjennom samarbeid med SF eller andre IK,
* prioritere idrettslag i egen krets og følge dem opp regelmessig,
* samarbeide med særforbund/særkretser om oppfølging av idrettslag,
* gjennomføre klubbutvikling for positive endringer i idrettslagene,
* gjennomføre tiltak for å utvikle styrenes organisasjonskompetanse
1. Særforbundene skal
* utvikle nok kapasitet til å drive klubb- og ledelsesutvikling innen egen organisasjon, eventuelt gjennom samarbeid med andre SF eller IK,
* gjennomføre idrettsspesifikk ledelsesutvikling, herunder utvikling av trenere og dommere,
* prioritere tilsluttede særidrettslag og grupper i fleridrettslag i egen krets og følge dem opp regelmessig,
* samarbeide med IK om oppfølging av organisasjonsmessige forhold.
* definere ønsket standard på aktiviteten i tilsluttede idrettslag, dokumentere status og følge opp ved behov,
* definere minimumskompetanse for trenere og ledere, eventuelt også på ulike nivåer og aldersgrupper,
* levere kompetansetiltak som bidrar til å sikre minimumskompetanse.
	+ 1. ***Utvikling av idrettsråd***

Idrettspolitisk dokument pkt. 7.2 sier at idrettskretsene systematisk må skolere idrettsrådene i godt organisasjonsarbeid og strategisk arbeid for å sikre lokalidretten gode rammevilkår i kommunene og bli bedre i stand til å arbeide for større kommunale investeringer i anlegg.

Pr januar 2016 er det 366 idrettsråd i landets 420 kommuner. Disse er ledet av frivillige. Bare 13 idrettsråd har ansatte. Idrettsrådet skal være en arena for samarbeid mellom lagene, mellom lagene og de kommunale myndigheter og mellom lagene og idrettskretsen.

Mål:

1. Idrettsrådenes mandat skal tydeliggjøres og videreutvikles.
2. Alle idrettsråd skal besøkes minimum hvert annet år og følges opp når det gjelder idrettsrådets ansvar, godt organisasjonsarbeid og strategisk arbeid.

Ansvar og oppgaver:

1. NIF skal
* tydeliggjøre og videreutvikle idrettsrådenes mandat, ansvar og oppgaver,
* utvikle rammer for kompetansetilbud til idrettsrådene,
* kartlegge tilstanden i forhold til økonomiske støtteordninger og lokale planer for idrett og idrettsanlegg.
1. Idrettskretsene skal
* følge opp idrettsrådene gjennom besøk og tilrettelegging av felles møteplasser,
* gjennomføre kompetanseutvikling i idrettsråd ut fra kartlagte ønsker og behov, spesielt skolering i hvordan lokalidretten sikres gode rammevilkår i kommunene, samt hvordan man arbeider for større kommunale investeringer i anlegg,
* årlig tilby felles skoleringstiltak for idrettsrådenes medlemmer med tanke på å dokumentere og synliggjøre idrettens lokale omfang, styrke idrettens rolle og rammevilkår i lokalsamfunnet, påvirke kommunenes planer for utvikling av lokal idrett og idrettsanlegg,
* gjøre opp lokal status for arbeidet i idrettsrådene i fylket.
1. Særforbundene skal
* påvirke egne idrettslag til å delta aktivt i idrettsrådets arbeid.
	+ 1. ***Utvikling av styrer***

Idretten ledes av personer i frivillige styreverv på alle nivåer. Utskiftingen i styrene skjer hyppig, og dermed er det et kontinuerlig behov for opplæring, verktøy og hjelpemidler for styrearbeidet.

Flere idrettslag ansetter personer for å håndtere eller lede den daglige driften. Det er et økende behov for avklaringer og gode rutiner på hvordan styrene og ansatte skal samarbeide.

Idrettspolitisk dokument sier at klubb- og gruppestyrer må følges opp regelmessig av idrettskretsene og særforbundene når det gjelder styrets ansvar, godt organisasjonsarbeid og strategisk ledelse.

Mål:

1. Alle særforbund og idrettskretsers styrer skal få tilbud om utvikling av egen samhandling og styrearbeid, samt strategisk ledelse av egen særidrett.
2. Alle med regionale og lokale styrefunksjoner i idretten skal få introduksjon, grunnopplæring og oppfølging i sin nærhet, slik at de kan utøve godt organisasjonsarbeid.
3. Det skal etableres kriterier for hvilke klubb- og gruppestyrer som skal prioriteres i forhold til systematisk og regelmessig oppfølging fra sentralleddene.

Ansvar og oppgaver:

1. NIF skal
* tilrettelegge kompetansetilbud for styrene på nasjonalt nivå og gjennomføre kompetansetiltak ved behov,
* gjennomføre felles opplæring av kurslærere for styrekurs,
* koordinere arbeidet med utvikling av tilbud, verktøy og hjelpemidler for felles styrekompetanse på alle nivåer i idretten,
* utvikle lærestoff om godt styrearbeid i idretten, og gjøre dette tilgjengelig for alle med styrefunksjoner.
1. Idrettskretsene skal
* utdanne og følge opp egne kurslærere innen styrekompetanse, eventuelt samarbeide med andre IK eller SF
* prioritere klubbstyrer som skal følges opp og levere kompetansetilbud til disse styrene når det gjelder styrets ansvar, godt organisasjonsarbeid og strategisk ledelse.
1. Særforbundene skal
* utdanne og følge opp egne kurslærere innen styrekompetanse, eventuelt i samarbeid med IK eller andre SF
* levere oppfølging og kompetansetilbud til prioriterte styrer i idrettslag, eventuelt i samarbeid med IK eller SF
	+ 1. ***Utvikling av sentrale organisasjonsledd og ledere***

Hvert organisasjonsledd i norsk idrett har et selvstendig ansvar for at de som leder organisasjonen og aktivitetene har nødvendig kompetanse. Styrene på de sentrale nivåene i idretten skal kjenne sine formelle forpliktelser og evne å ta et overordnet ansvar for virksomheten, samt utvikle strategiske planer.

Mål:

1. Idretten skal utvikle og gjennomføre et program for ledelsesutvikling blant sentrale ledere, med vekt på forståelse og utvikling av gode prosesser i styre- og organisasjonsarbeid.

Ansvar og oppgaver:

1. NIF skal
* utvikle et ledelsesprogram i samarbeid med SF og IK,
* fra og med 2016, tilby et årlig ledelsesprogram,
* tilrettelegge møteplasser for oppfølging og videreutvikling av sentrale ledere.
* utvikle nok kapasitet til å drive organisasjons- og ledelsesutvikling i særforbund og idrettskretser
1. Særforbundene og idrettskretsene skal
* bidra i utviklingen av felles ledelsesprogram,
* delta på utviklingsprogrammer og møteplasser for sentrale ledere.
	1. **En moderne organisasjon**
		1. ***Enklere medlemstilknytning***

Idrettstinget gjorde følgende vedtak i 2015: «Idrettsstyret skal i neste tingperiode utrede medlemskaps- og tilknytningsformer i norsk idrett, og i den forbindelse kunne gjennomføre begrensede prøveordninger med alternative medlemskaps- og tilknytningsformer, også der disse eventuelt måtte avvike fra NIFs lov kapittel 10, 13 og 14. Prøveordningene skal ikke ha virkning ut over tingperioden».

I begrunnelsen sto det blant annet at norsk idrett står overfor utfordringer knyttet til en organisasjonsstruktur som kanskje ikke er tilstrekkelig fleksibel til å ivareta aktiviteten på alle nivåer i organisasjonen, fra dugnadsbaserte idrettslag til idrettslag med sterke kommersielle innslag. Idretten skal være en organisasjon i bevegelse og gi rom og plass til alle som ønsker å delta, såfremt de tilfredsstiller idrettens verdier og normer.

Mål:

1. Idretten skal innen 2018 utrede nye medlemskaps- og tilknytningsformer i norsk idrett
2. Innen 2019 skal det være gjennomført begrensede prøveordninger med alternative medlemskaps- og tilknytningsformer innenfor et begrenset antall særidretter.

Ansvar og oppgaver:

1. NIF skal
* utrede alternative medlemskaps- og tilknytningsformer i norsk idrett som kan gi rom og plass til flere som ønsker å delta, såfremt de tilfredsstiller idrettens verdier og normer,
* samarbeide med utvalgte SF om testing av prøveordninger.
1. Særforbundene og idrettskretsene skal
* bidra i utredningen av alternative medlemskaps- og tilknytningsformer,
* delta i testingen av prøveordninger.
	+ 1. ***Forenkle organisasjonsarbeidet***

I starten av 2016 har idrettslagene ulike frister for rapportering og tilskuddsordninger, noe som er krevende for organisasjonen. En omfattende samordning er påbegynt i 2016, men det gjenstår å fullføre forenklingen.

Mål:

1. Norsk idrett skal innen 2016 ha et felles nasjonalt register som sikrer hele idretten god datakvalitet, forenkling og gjenbruk av informasjon på tvers av idrettens løsninger.
2. Innen 2017 skal idrettslagene ha kun én årlig frist å forholde seg til i forhold til formelle søknads- og rapporteringsfrister til sentralleddene.
3. Samordnet rapportering skal inneholde alle nødvendige oppdateringer av formelle funksjoner i idrettslagene i forhold til Frivillighetsregisteret og ansvarlig organisasjonsarbeid (politiattest, barneidrettskontakt etc.).
4. Lokalidrettens primære oppgaver skal understøttes av sikre, enkle og brukervennlige elektroniske løsninger for, herunder tilby integrasjons-grensesnitt for tredjepartsløsninger som tilfredsstiller idrettens krav til datakvalitet og sikkerhet.

Ansvar og oppgaver:

1. NIF skal
* lede arbeidet med utvikling av et felles medlemsregister,
* sørge for at idrettens nasjonale databaser er synkronisert med Frivillighetsregisteret på en måte som forhindrer dobbeltarbeid,
* tilrettelegge samordnet rapportering som sikrer at lokale organisasjonsleddene har levert grunnlaget for momskompensasjon for foregående år, rett til grasrotmidler, samt grunnlag for beregning av spillemidler og offentlige tilskudd basert på medlemskap og aktivitet fra stat, fylker og kommuner.
1. Særforbundene og idrettskretsene skal
* bidra i informasjonsarbeid og oppfølging av idrettslagene i forbindelse med felles nasjonalt medlemsregister og samordnet rapportering

stimulere til bruk av tredjepartsløsninger som tilfredsstiller idrettens krav til datakvalitet og sikkerhet.

* + 1. ***Profesjonalisering***

Ved inngåelse av avtaler og etablering av samarbeid med næringslivet skal NIF og tilsluttede organisasjonsledd ta vare på sin frie stilling, herunder opprettholde sin posisjon som et selveiende og frittstående rettssubjekt.

En del klubber har samarbeid med aksjeselskaper som ivaretar den kommersielle forvaltningen av klubbens drift. Dagens regelverk er ikke nødvendigvis optimalisert for den profesjonelle driften som finnes i flere av dagens toppklubber.

Omkring 1000 idrettslag har ansatte, og det er store variasjoner i hvilke oppgaver de ansatte gjør (daglige ledere, trenere, regnskapsførere mv.). Arbeidsgiver-ansvaret er sjelden ivaretatt på en tilstrekkelig måte, både i forhold til formelle forhold, og oppfølging og håndtering av de ansatte.

Mål:

1. Norsk idrett skal innen 2019 utrede hvordan aksjeselskaper utenfor idretten kan få bestemmende myndighet over et idrettslags sportslige aktivitet, slik at en kan få en god styringsmodell og unngå konflikter innenfor den kommersielle toppidretten, uten at dette bryter med idrettens autonomi, frivillige organisering, og eierskap til eiendeler og idrettsanlegg.
2. Idretten skal innen 2017 ha minimumskompetanse, rutiner, verktøy og hjelpemidler til å håndtere arbeidsgiveransvaret på en profesjonell måte.
3. Alle idrettslag med ansatte skal ha fått veiledning i å håndtere sitt arbeidsgiveransvar på en profesjonell, samt fått tilgang til felles rutiner, verktøy og hjelpemidler.

Ansvar og oppgaver:

1. NIF skal
* lede utredningen av styringsmodeller og aksjeselskapers myndighet over idrettslag,
* samarbeide med parter i næringslivet for å sikre profesjonell håndtering av arbeidsgiveransvaret.

Særforbundene skal

* delta i utredningen av styringsmodeller og aksjeselskapers myndighet,
* informere særidrettslag med ansatte om idrettens felles rutiner, verktøy og hjelpemidler.

Idrettskretsene skal

* informere idrettslag med ansatte om idrettens felles rutiner, verktøy og hjelpemidler,
* kontrollere at både idrettslagene og deres kommersielle partnere respekterer NIFs lov.
	+ 1. ***Bedre kjønnsbalanse i lederrollen***

Programerklæringen i idrettspolitisk dokument sier at norsk idrett skal engasjere flere kvinner i lederrollen, og at man vil inkludere underrepresenterte grupper i styringen av norsk idrett, herunder invitere til styredeltakelse og ansvar for eget idrettstilbud.

Mål:

Bedre kjønnsbalanse i lederroller på alle nivåer i idretten

Ansvar og oppgaver:

1. NIF skal
* utvikle strategier og rutiner for å rekruttere, ivareta og utvikle flere kvinner i lederroller,
* sikre kvinneandelen ved markedsføring og opptak til idrettens lederutdanninger,
* utvikle regionale og sentrale nettverk som fremmer kvinners posisjon og stimulerer flere til å ta lederskap i norsk idrett og bli der,
* tilrettelegge ledelsesprogrammer og kompetansetilbud for kvinner,
* benytte mentorer som en støtte for kvinner som kommer inn i lederroller.
1. Særforbundene og idrettskretsene skal
* gjøre lederrollene mer attraktive for kvinner,
* oppfordre kvinner til å søke på lederopplæring og lederroller,
* utvikle strategier og rutiner for å rekruttere, ivareta og utvikle flere kvinner i lederroller.
	+ 1. ***Flere unge i lederrollen***

Programerklæringen i idrettspolitisk dokument sier at norsk idrett skal engasjere flere unge i lederrollen, og at man vil inkludere underrepresenterte grupper i styringen av norsk idrett, herunder invitere til styredeltakelse og ansvar for eget idrettstilbud.

Idretten skal satse på et ungdomsløft, hvor ungdom gis mulighet og tar større ansvar for sitt eget aktivitetstilbud og idrettslige fellesskap.

Mål:

Andelen unge i lederroller skal økes på alle nivåer i idretten

Ansvar og oppgaver:

1. NIF skal
* utvikle strategier og rutiner for å rekruttere, ivareta og utvikle flere unge i lederroller,
* utvikle regionale og sentrale nettverk som fremmer unge voksnes posisjon og stimulerer flere til å ta lederskap i norsk idrett og bli der,
* tilrettelegge ledelsesprogrammer og kompetansetilbud for unge ledere,
* benytte mentorer som en støtte for unge som kommer inn i lederroller.
1. Særforbundene og idrettskretsene skal
* gjøre lederrollene mer attraktive for unge ledere,
* oppfordre unge til å søke på lederopplæring og lederroller,
* utvikle strategier og rutiner for å rekruttere, ivareta og utvikle flere unge i lederroller.
	+ 1. ***Bedre kjønnsbalanse blant trenere***

Programerklæringen i idrettspolitisk dokument sier at norsk idrett skal engasjere seg i å skape kjønnsbalanse blant trenerne i norsk idrett.

Mål:

Legge til rette for bedre kjønnsbalanse blant trenere i norsk idrett.

Ansvar og oppgaver:

1. NIF skal:
* Innhente kunnskap:
	+ Om hvordan særforbundene jobber med og prioriterer tematikken.
	+ Gjennom forskning, ved å kartlegge den norske treneren.
	+ Om beste internasjonale praksis.
* Støtte særforbundene i deres arbeid med å skape kjønnsbalanse blant trenerne i deres forbund.
* Trekke frem beste praksis nasjonalt på området.
* Dele kunnskap med særforbundene.
1. Særforbundene skal:
* Utvikle strategier og rutiner for å rekruttere, ivareta og utvikle trenere, slik at det skapes kjønnsbalanse blant trenerne i norsk idrett.
	+ 1. ***Flere unge i trenerrollen***

Programerklæringen i idrettspolitisk dokument (Kap. 5, pkt. 6) sier at norsk idrett skal engasjere seg i å få flere unge trenere i norsk idrett. Idretten skal satse på å gi ungdom mulighet til å ta større ansvar for sitt eget aktivitetstilbud og idrettslige fellesskap. For alle underrepresenterte grupper er det sentralt å ha nødvendig kompetanse før en opplever selvtillit og får respekt blant de tradisjonelle innehaverne av ansvar og maktposisjonene. For at man skal lykkes med ungt lederskap må det sikres god kompetanseoverføring som skaper trygghet og mestring.

Mål:

Flere unge trenere i norsk idrett.

Ansvar og oppgaver:

1. NIF skal:
* Kartlegge tiltak som kan bidra til å engasjere flere unge til å ta en rolle som trener for et aktivitetstilbud gjennom å:
	+ Innhente informasjon om beste praksis nasjonalt.
	+ Innhente informasjon om særforbund som samarbeider med videregående skoler med toppidrettslinjer der det er mulig å ta trenerutdannelse (Trener 1) som en del av skolen.
* Støtte særforbundene i deres arbeid med å engasjere flere unge trenere.
* Trekke frem beste praksis nasjonalt på området.
1. Særforbundene og idrettskretsene skal:
* Utvikle strategier og rutiner for å rekruttere, ivareta og utvikle unge trenere i norsk idrett. Spesielt fokus bør være på å motivere og rekruttere ungdom til utdanning og verv. Ansvar: Særforbundene.
* Legge til rette for fellesidrettslige kurs (som aktivitetslederkurs) og motivere ungdom til trenerutdanning og trenerverv. Ansvar: idrettskretsene.

***2.2.8. Flere med innvandrerbakgrunn inn i lederrollen***

Programerklæringen i idrettspolitisk dokument sier at norsk idrett skal speile samfunnet, og at man vil inkludere underrepresenterte grupper i styringen av norsk idrett og øke antall medlemmer med ulik etnisk bakgrunn.

Mål:

1. Andelen ledere med innvandrerbakgrunn skal økes på alle nivåer i norsk idrett
2. Stimulere flere med innvandrerbakgrunn til å ta lederskap i norsk idrett og bli der

Ansvar og oppgaver:

a) NIF skal:

* Utvikle strategier og rutiner for å rekruttere, ivareta og utvikle flere ledere med innvandrerbakgrunn
* Sikre andel med innvandrerbakgrunn ved markedsføring og opptak til idrettens lederutdanninger
* Tilrettelegge ledelsesprogrammer og kompetansetilbud for mennesker med innvandrerbakgrunn
* Benytte mentorer som en støtte for mennesker med innvandrerbakgrunn som kommer inn i lederroller

b) Særforbundene og idrettskretsene skal:

* Gjøre lederrollen mer attraktiv for mennesker med innvandrerbakgrunn
* Oppfordre mennesker med innvandrerbakgrunn til å søke lederopplæring og lederroller
* Utvikle strategier og rutiner for å rekruttere, ivareta og utvikle flere mennesker med innvandrerbakgrunn i lederroller
	1. **En effektiv organisasjon**
		1. ***Idrettspolitisk samarbeid***

NIF skal ivareta en rekke fellesfunksjoner, opptre utad som fellesskapets talerør, og sørge for at idrettens felles verdier er under demokratisk kontroll. Norsk idrett er unik ved at all idrett er samlet i en og samme organisasjon, og vi er landets største frivillige, medlemsbaserte organisasjon.

Utfordringen er å sikre god dialog og samhandling på øverste idrettspolitiske nivå mellom sentralleddene i organisasjonen. Felles møteplasser og ryddige strukturer skal gi grunnlag for god, helhetlig og samordnet kommunikasjon på felles saksområder i NIF, særforbund og idrettskretser.

Mål:

1. Den idrettspolitiske samhandlingen mellom de sentrale organisasjonsleddene skal styrkes på en mer forpliktende måte.
2. Idretten skal ha tydelig organisering der ansvar og roller er godt definert.
3. Idretten skal ha møteplasser og dialogfora på viktige områder som bidrar til samarbeid og tverridrettslig koordinering
4. Idrettens belønningssystem skal innrettes slik at de bidrar effektivt til samarbeid om å realisere resultatmålene som idrettstinget har vedtatt

Ansvar og oppgaver:

1. NIF skal
* invitere særforbundene og idrettskretsene til mer politisk samhandling,
* samle styreledere for alle idrettens sentralledd jevnlig for å drøfte overordnet idrettspolitikk og spørsmål på tvers av organisasjonslinjene,
* etablere en felles kommunikasjonsplan for norsk idrett,
* i samarbeid med SF og IK, opprette ressursbesparende fellesfunksjoner og felles konsepter på områder der det er hensiktsmessig eller benyttes mye dobbeltarbeid i organisasjonen,
* tilrettelegge arenaer for samarbeid og erfaringsutveksling mellom de sentrale organisasjonsleddene,
* koordinere utvikling av felles kompetansetiltak,
* tilrettelegge for belønningssystemer som stimulerer til samarbeid om felles resultatmål.
1. Idrettskretsene skal
* tilrettelegge arenaer for samarbeid og erfaringsutveksling mellom de regionale og lokale organisasjonsleddene,
* sikre kapasitet og leveransedyktighet på fellesfunksjoner og kjerneoppgaver,
* praktisere gjennomgående rutiner for å håndtere felles kjerneoppgaver.
1. Særforbundene skal
* definere og melde fra ved behov for felles funksjoner,
* samarbeide med idrettskretser eller andre forbund der det er hensiktsmessig og ressursbesparende.
	+ 1. ***Idrettsadministrativt samarbeid***

Idrettspolitisk dokument påpeker at samarbeid på tvers av organisasjonslinjene betyr mye for effektivisering og rasjonell bruk av tilgjengelige ressurser. I bilag 4 pekes det på betydningen av et felles planverk for norsk idrett, og at NIFs generalsekretær skal ta ansvaret for å etablere arbeidsgrupper og dialogfora på viktige områder som krever tverridrettslig koordinering og utredning. Når det gjelder det administrative samarbeidet, så blir det viktig å etterstrebe god koordinering og unngå parallell virksomhet.

Mål:

1. Det skal etableres felles utviklingsplaner på viktige områder som avklarer mål, ansvar og oppgaver mellom organisasjonslinjene på alle nivåer.
2. De øverste administrative lederne for idrettens sentralledd skal samles jevnlig for å drøfte overordnede spørsmål på tvers av organisasjonslinjene (Fellesadministrativt forum).

Ansvar og oppgaver:

1. NIF skal
* ta initiativ til samarbeid om realiseringen av Idrettspolitisk dokument og god helhetlig ressursutnyttelse i idrettsorganisasjonen,
* tilrettelegge en felles administrativ styringsgruppe, med representanter fra ledelsen i NIF, særforbundene og idrettskretsene,
* tilrettelegge felles administrative forum med særforbundenes generalsekretærer og idrettskretsenes organisasjonssjefer.
1. Idrettskretsene og særforbundene skal
* løfte saker av felles interesse til felles administrativ styringsgruppe,
* bidra i felles administrative forum.
	+ 1. ***Idrettsfaglig samarbeid***

Idrettspolitisk dokument peker på at hvert organisasjonsledd har et selvstendig ansvar for at de som leder organisasjonen eller aktivitetene har forsvarlig kompetanse. Retningslinjene for samarbeid på kompetanseområdet sier at NIF, idrettskretser og særforbund skal opptre samordnet overfor klubbene og utnytte hverandres sterke sider. Grunnregelen er at lokalt skal vi supplere hverandre og ikke konkurrere. Utfordringen blir derfor å koordinere den faglige kompetanseutviklingen i organisasjonen, slik at en sikrer tverridrettslig samarbeid og god ressursutnyttelse.

Mål:

1. Det skal etableres felles utviklingsplaner på viktige områder som avklarer mål, ansvar og oppgaver mellom organisasjonslinjene på alle nivåer.
2. De øverste administrative lederne for idrettens sentralledd skal samles jevnlig for å drøfte overordnede spørsmål på tvers av organisasjonslinjene (Fellesadministrativt forum).

Ansvar og oppgaver:

1. NIF skal
* regelmessig samle faglig ansvarlige innenfor sentralleddene, for å utveksle god praksis, ny kunnskap, og diskutere faglige spørsmål,
* tilrettelegge felles administrative og faglige utvalg som bidrar til faglig samarbeid, høyt faglig nivå og god ressursutnyttelse.
1. Idrettskretsene og særforbundene skal
* åpne for tverridrettslig samarbeid og fellesidrettslige moduler på fagområder utenfor det spesifikke i egen idrett.
* bidra i faglig samarbeid med andre sentrale organisasjonsledd.
	+ 1. ***Ressursbesparende fellesløsninger***

Samarbeid på tvers av organisasjonslinjene er en viktig side ved den norske idrettsmodellen. Norsk idrett vil etablere og videreutvikle kostnadsbesparende fellesfunksjoner på områder hvor store deler av organisasjonen har sammenfallende behov.

Mål:

1. Norsk idrett skal ta i bruk moderne informasjons- og kommunikasjonsmidler for å effektivisere dialogen med medlemmene om trening og fellesaktiviteter.
2. Det skal etableres et samarbeid og en fellesløsning for alle særidretter som bidrar til en mediedekning som bedre speiler mangfoldet i idretten.
3. Idrettens Hus rundt i landet skal være et faglig og kostnadseffektivt møte- og administrasjonssentrum for regionale og lokale organisasjonsledd.

Ansvar og oppgaver:

1. NIF skal
* definere områder med stordriftsfordeler som kan gi høyere kvalitet, god økonomi og god ressursutnyttelse,
* tilrettelegge for felles bruk moderne informasjons- og kommunika-sjonsmidler for å effektivisere dialogen med medlemmene om trening og fellesaktiviteter,
* tilby profesjonelle regnskapstjenester og rådgiving til sentralleddene til gunstige vilkår i markedet,
* forenkle den administrative hverdagen for idrettslagene gjennom teknologistøtte til klubbadministrasjon og regnskapsførsel,
* forenkle rapporterings-, søknads- og støtteordningene,
* evaluere fellesfunksjonene regelmessig med sikte på kontinuerlig tilpasning til organisasjonsleddenes uttrykte behov.
1. IK og SF skal
* melde inn ønsker om fellesidrettslige løsninger på områder hvor mange har sammenfallende interesser,
* benytte idrettens hus som møte- og administrasjonssentrum for sine regionale og lokale organisasjonsledd,
* delta i evaluering av idrettens fellesfunksjoner.