



Idretten inn i en ny tid

IKT-prioriteringer for fremtiden

Rapport til Idrettsstyret fra Evalueringsutvalget
for idrettens felles IKT-systemer

INNHold

	UTVALGSLEDERS FORORD	4
	UTVALGETS ANBEFALINGER	6
1	MANDAT, UTVALGETS SAMMENSETNING OG ARBEID	9
	1.1 Utvalgets mandat	9
	1.2 Utvalgets forståelse og avgrensning av mandatet	9
	1.3 Sammensetning og utvalgets arbeid	10
2	INNLEDNING	13
	2.1 Idrettens utfordringer	13
	2.2 Idrettens organisering innen IT	14
	2.3 Porteføljen av IT-systemer	15
	2.4 Særforbund spesifikke aktivitetssystemer	19
	2.5 Brukertilfredshet i norsk idrett	19
	2.6 Kostnader og finansiering	20
	2.6.2 Kostnadsutvikling 2011-2016	20
	2.6.3 Finansiering av NIF IT	20
	2.6.4 Utvikling av finansiering	23
	2.6.5 Vurdering av dagens finansieringsmodell	23
3	UTVALGETS VURDERINGER OG KONKLUSJONER	26
	3.1 Marke kommunikasjon mot medlemmene i norsk idrett	26
	3.2 Utsetting, tjenester og digitalisering	27
	3.2.1 Utsetting av IKT-tjenester	27
	3.2.2 Grunnlag for prioritering på IKT-området	29
	3.2.3 Økonomiske og administrative konsekvenser	32
4	ANBEFALT STYRINGSMODELL AV IKT	34
5	LITTERATURLISTE	36

UTVALGSLEDERES FORORD

Årlig investeres det millionbeløp i utvikling og forvaltning av IKT-løsninger i norsk idrett. Disse IKT-løsningene er avgjørende for tjenesteytingen overfor brukerne: medlemmer, idrettslag, idrettsråd, idrettskretser, særkretser og særforbund. Alle disse har forventninger om brukervennlige og effektive IKT-løsninger.

Digitalisering er en global trend som også påvirker idretten. Vi ser en voldsom vekst i digitale treningstrender i samfunnet. Ulike nettsider og applikasjoner på telefonen tilbyr treningsprogram tilpasset den enkeltes nivå og interesse. Disse trendene kan sees på som konkurrenter for norsk idrett. Men de kan også utgjøre et mulighetsrom.

Utvalgets oppdrag har vært å gjennomgå og vurdere dagens felles IKT-tjenester i lys av organisasjonsleddenes samlede behov, og vurdere tjenestekvalitet og kostnadsnivå i forhold til sammenlignbare organisasjoner. Videre har vårt oppdrag vært å vurdere utsetting av hele eller deler av IKT-leveransene, samt vurdere fremtidig mål, strategi og organisering for IKT-tjenestene.

Utvalget peker på flere områder med klart forbedringspotensial. Den største utfordringen er at det mangler en digitaliseringsstrategi for norsk idrett. Utvalget mener at digitalisering av norsk idrett i framtiden bør dreie seg om å finne smarte løsninger som gir effekter i form av enklere administrasjon av klubbene og de ulike organisasjonsleddene, enten det gjelder rapportering av medlemstall eller resultatregnskap. Det handler også om å tilby nye og bedre tjenester overfor medlemmene, som er enkle å bruke, effektive, og pålitelige. Digitalisering legger til rette for økt verdiskaping og innovasjon, og kan bidra til å øke produktiviteten og konkurransekraften i idrettens organisasjonsledd.

Utvalget observerer at investeringer og kostnader innen IKT i for stor grad dreier seg om løsninger for de ansatte i norsk idrett. Det er så godt som ingen fokus på kundene og kundeorienterte løsninger. Det mener utvalget er problematisk i forhold til utfordringene – og konkurrentene – som norsk idrett vil møte i fremtiden.

Utvalget vil takke alle som har gitt innspill til utvalget. Vi vil også takke for de innspill som ble gitt under Ledermøtet 3. – 4. juni 2016. Alle innspillene har vært svært nyttige som et grunnlag for våre anbefalinger for fremtiden. Sist, men ikke minst, vil vi takke NIF IT sin ledelse for konstruktive bidrag i forbindelse med utvalgets arbeid.

På vegne av utvalget

Anne Berit Figenschau
Utvalgsleder



Foto: Petter Jevnehagen Moe

UTVALGETS ANBEFALINGER

Økonomi og finansiering

- Det er utvalgets anbefaling at det utarbeides bedre estimater for alle investeringer og utviklingsprosjekter innen IKT. Dette for å sikre finansiering av både utvikling, drift og forvaltning. I tillegg er det behov for å måle effekter av investeringer og i større grad kommunisere mulighetene i dagens løsninger.
- Utvalgets anbefaler at NIF vurderer økt grad av brukerfinansiering slik at kostnadene i større grad belastes de som bruker løsningene.

Marked og kommunikasjon mot medlemmene i norsk idrett

- NIF og idretten må vurdere hvordan man skal møte den nye digitale og konkurranseintensive hverdagen. Utvalget anbefaler at NIF ser nærmere på hvordan idretten kan bli enda mer attraktiv, mer inkluderende, mer spennende og oppleves som mer underholdende. Nye, kreative aktiviteter og budskap utvikles daglig i norsk idrett. Det handler om å se på hvordan bruken av teknologi kan utnyttes til å knytte bånd mellom idretten, organisasjonsleddene og medlemmene – og til den mer uorganiserte aktiviteten som i økende grad foregår.
- NIF må utrede og analysere sine konkurrenter, medlemsreisen (brukeropplevelsen for både eksisterende og potensielle medlemmer, barn, unge og voksne) og eksisterende kommunikasjonsplattformer for å best mulig kunne vurdere hvilken IT-kommunikasjonsstrategi som vil være formålstjenlig. Videre må idretten tiltrekke seg arbeidskraft med riktig kompetanse.

Dette handler om mennesker med kompetanse på kommunikasjon, markedsføring, medlemssegmentering, dagens media plattformer og teknologi.

Utsetting av IKT tjenester

Utvalget mener at IKT kan spille en viktig rolle på de fleste områder, men spesielt i forhold til å modernisere organisasjonen, redusere

økonomiske hindringer for deltagelse, engasjere trenere og ledere, samt åpenhet og inkluderende idrett. Skal idretten oppnå dette må idretten tørre å tenke nytt. Det starter og slutter med at idretten må være relevante, attraktive og i stand til å skape varig entusiasme i alle målgrupper. Virkemidlene for å lykkes med det er annerledes enn tidligere.

- Utvalgets påstand er at fellesressursene som NIF bruker på IKT-området må prioriteres til vesentlig færre områder enn i dag for å få større effekt i forhold til realiseringen av programerklæringen i IPD. På toppen av dette vil digitalisering av norsk idrett kreve nye midler, som må frigjøres fra andre områder på budsjettet.
- Utvalget anbefaler at utvikling, forvaltning og drift av standard IKT-løsninger settes ut, mens utvikling og forvaltning av løsninger som utvikles spesielt for norsk idrett vurderes i hvert enkelt tilfelle. Selve driften av disse løsningene bør uansett settes ut.

Utvalget anbefaler at følgende prinsipper legges til grunn ved vurdering av investeringer og allokering av økonomiske midler til NIF IT:

- Integrasjon med og utvikling av idrettens database skal prioriteres og være fundament i fremtidens løsninger for norske idrett. NIF IT skal ha full styringsrett og kontroll på bruken av idrettens database.
- Standard løsninger i markedet skal benyttes i størst mulig grad, «80%-regelen» anvendes, det vil si at løsningen skal være gode nok, men ikke perfekte, de siste 20% tar lang tid og er ofte meget kostbare å gjennomføre.
- Økonomiske midler skal i minst mulig grad bindes i langsiktige investeringer, f.eks. maskinvare, programvare og egenutvikling av løsninger.
- Drift av løsninger skal anskaffes i markedet og kun i helt spesielle tilfeller utføres internt.

- Programvare som en tjeneste og sky baserte løsninger prioriteres foran dedikerte løsninger.
- NIF ITs kjernekompetanse skal fokuseres til områder som
 - Rådgiver for norsk idrett på anvendelse av IKT for å realisere IPD
 - Kjennskap til og kunnskap om norsk idretts felles behov relatert til IKT-løsninger,
 - IKT anskaffelse og bestiller kompetanse,
 - Leverandørstyring,
 - Prosjektledelse,
 - Økonomistyring.

Hva bør gjøres kortsiktig?

For å frigjøre økonomiske midler til videreutvikling av idrettens database og etablering av fundamentet for digitalisering av norsk idrett, anbefaler utvalget at styret i NIF setter i gang følgende aktiviteter:

- Etablere målbildet for norsk idretts systemportefølje og overordnet plan for å realisere målbildet
- Anskaffelsesprosesser for i) utsetting av drift av alle systemer, og ii) utvikling, forvaltning og drift av Idrettskontor.

Styring og utvikling av NIF IT vil kreve en mer profesjonell og spesialisert styring av NIF IT, samt en forutsigbar finansieringsmodell. Utvalget anbefaler derfor at det også nedsettes en liten gruppe med deltagelse fra NIF IT, ledelsen i NIF, og sentrale organisasjonsledd som skal foreslå både styrings- og finansieringsmodell for NIF IT.

Etablering av porteføljestyling

Det er utvalgets syn at IT-prosjektene i liten grad sees som organisasjonsutviklingsprosjekter eller prosjekter for utvikling av forretningsprosessene i de ulike idrettene. Utvalget har ikke funnet at det eksisterer noen formell form for porteføljestyling av prosjektene og anbefaler at dette etableres.

- Utvalget anbefaler at brukerne og deres organisasjonsledd i større grad involveres i styringsstrukturene.
- Utvalget anbefaler at NIF endrer styringsmodellen og iverksetter tiltak for å definere en ny modell for styring av IT-området.



Foto: Per Einar Johannessen, NIF



Kapittel 1

MANDAT, UTVALGETS SAMMENSETNING OG ARBEID

Dette arbeidet har bakgrunn i et forslag (nr. 71) som ble fremmet av Norges Fotballforbund på Idrettstinget i 2015:

"Idrettsstyret skal snarest nedsette en gruppe med representanter fra ledelsen i NIFs administrasjon, idrettskretser og særforbund for å vurdere fremtidig strategi og organisering av idrettens IKT tjenester. Arbeidsgruppen skal ledes av representant fra Idrettsstyret og gruppen velger selv hvilke fagpersoner en bruker som rådgivere. Idrettsstyret skal fremlegge en rapport til Ledermøtet i 2016 med konkrete forslag til eventuelle justeringer av strategi og organisering."

Idrettsstyret uttalte i den anledning:

"Idrettsstyret støtter forslaget. Det er viktig at et så stort felles tjenesteområde bygger på en strategi som det er enighet rundt. Det er også viktig at man søker eksternt og uavhengig kompetanse, samtidig som disse rådgiverne ikke selv kan være potensielle tilbydere og ha økonomiske interesser knyttet til valgene som treffes. IT-strategien vedtas av Idrettsstyret. Basert på rapporten og den etterfølgende debatten, vil Idrettsstyret ha myndighet til å fatte nødvendige vedtak på området."

Forslaget ble enstemmig vedtatt.

1.1 Utvalgets mandat

Idrettsstyret besluttet den 8. desember 2015 å sette ned Evalueringsutvalget for idrettens felles IKT-tjenester. Utvalget skal evaluere fremtidig strategi og organisering av idrettens IKT tjenester. Utvalget ble gitt følgende mandat:

a) gjennomgå og vurdere dagens felles IKT-tjenester i lys av organisasjonsleddenes samlede behov, og vurdere tjenestekvalitet og kostnadsnivå i forhold til relevante referanser,

b) på fritt grunnlag vurdere hvordan norsk idrett bør forholde seg til utsetting av hele eller deler av IKT-leveransene som alternativ til interne leveranser, og

c) vurdere fremtidig mål, strategi og organisering av idrettens IKT-tjenester og legge til rette for en åpen debatt på Ledermøtet i 2016.

1.2 Utvalgets forståelse og avgrensning av mandatet

Avgrensning av utvalgets arbeid

På flere områder er det en viss overlapp mellom utvalgets mandat og andre NIF oppnevnte utvalg og prosjekter.

Evalueringsutvalget for idrettens åpenhetsprinsipper, Bernander-utvalget, ble satt ned av Idrettsstyret våren 2016 for å evaluere idrettens kontrollrutiner for økonomiske retningslinjer, dokumentasjon og åpenhet om egen virksomhet. Utvalget leverte sin rapport oktober 2016.

NIF oppnevnte sommeren 2016 prosjektene NIF 2017 og digiNIF.

Prosjektet NIF 2017 er et internt organisasjonsprosjekt som skal vurdere idrettsorganisasjonens effektivitet og struktur.

Prosjektet digiNIF omhandler digitalisering av norsk idrett. Prosjektets formål er å legge til rette for bruk av moderne teknologi og kommunikasjonsmidler for å øke aktivitetene, ivareta rettighetene, øke inntektene samt å rasjonalisere organisasjonsarbeidet i idrettsorganisasjonen.

På bakgrunn av dette har vårt utvalg valgt å avgrense sitt arbeid til disse fire områdene:

- Hvilke tjenester og systemer bør settes ut til eksterne partnere og hva bør NIF IT drifte, vedlikeholde, og utvikle selv?
- Hvilke systemer og tjenester bør være idrettens felles-systemer i regi av NIF og hva bør særforbund (eventuelt kretser og lag) anskaffe og finansiere selv?
- Digitalisering som strategi for å skape vekst og hindre frafall i medlemsmassen
- Integrasjon og utvikling av idrettens database som fundament

1.3 Sammensetning og utvalgets arbeid

Utvalgets medlemmer:

Utvalget har bestått av medlemmer med forskjellig IT-teknisk bakgrunn og erfaring. Dette har vært en styrke for utvalgsarbeidet og har bidratt til grundige diskusjoner og kvalifiserte anbefalinger til forbedring. Ingen av utvalgets medlemmer har noen økonomiske interesser i leveranser til NIF, og alle anbefalinger er basert på hva som er vurdert best for norsk idrett.

Anne Berit Figenschau, utvalgsleder:

Idrettsstyremedlem og avdelingsdirektør i Skatt nord. Tidligere var hun finansbyråd i Tromsø kommune og regiondirektør i Telenor Norge

Geir Johannessen:

Assisterende organisasjonssjef i Norges idrettsforbund. Tidligere leder for lov og frivillighet i Norges idrettsforbund

Runar Sveen:

Organisasjonssjef i Akershus idrettskrets

Gisle Jentoft:

President i Norges tennisforbund og CEO i SuperOffice

Morten Søgård:

President i Norges curlingforbund og Senior Vice President i Frontica. Tidligere Executive Vice President i Evry Norge.

Lotte Frost:

Kommunikasjons- og markedsjef i Norges bedriftsidrettsforbund. Tidligere administrerende direktør i PHD Media Norway

Stig Quille:

Serieansvarlig i Norges håndballforbund.

Deltok i utvalget frem til Ledermøtet 2016

Sekretariat:

Henning Enersen, rådgiver, Norges idrettsforbund.



Utvalgets medlemmer og sekretariat: F.v. Morten Søgård, Henning Enersen, Geir Johannessen, Anne Berit Figenschau, Runar Sveen, Lotte Frost, Gisle Jentoft. Foto: Siv-Kaia Thorsby Andersen/sivkaia.com

Utvalgets arbeid

Utvalget har hatt ni møter. I tillegg har utvalget hatt samtaler med ulike ressurspersoner som har innsikt i problemstillingene innenfor utvalgets mandat.

Utvalgets representanter har hatt møte med følgende personer:

- Assisterende generalsekretær Øystein Dale (Norges idrettsforbund)
- IT-sjef Kjetil A. Bakke (Norges idrettsforbund)
- Generalsekretær/Leder for IT-utvalget Kristoffer Halmøy (Norges judoforbund)
- Økonomiavdelingen Norges idrettsforbund
- Teamleder IT support Herleik Bollerud (Norges idrettsforbund)
- Teamleder IT utvikling Stig-Arild Martinsen (Norges idrettsforbund)
- Teamleder IT-drift Mikael Jansson (Norges idrettsforbund)
- Avtale- og økonomiansvarlig IT Thomas Børresen Dalen (Norges idrettsforbund)
- Produkteier FIKS Bjørn Knudsen (Norges fotballforbund)
- Generalsekretær Ellen Karoline Damhaug Scheel (Norges rytterforbund)
- Utviklingssjef Kjell Myhre (Norges rytterforbund)
- Organisasjonskonsulent Marianne Brangstrup (Norges rytterforbund)
- Assisterende generalsekretær Ingvild Bretten Berg (Norges skiforbund)
- Arrangementssjef Asgeir Moberg (Norges skiforbund)
- Administrasjonssjef Pål Kristen Rønnevik (Norsk Sykepleierforbund)
- Seniorrådgiver Bjørn Holstad (Vivento)
- Manager Advisory Henning Evensen (KPMG)
- Konstituert kommunikasjonssjef Niels Røine (Norges idrettsforbund)

Utvalget har sendt ut to spørreundersøkelser. Den ene var rettet mot ledere i særforbundene og idrettskretsene, den andre undersøkelsen ble sendt til brukere i de samme organisasjonsetene. 20 av totalt 66 ledere og 211 av totalt 1738 brukere svarte. Utvalget er ikke fornøyd med at så få svarte på undersøkelsene. Begge undersøkelsene er benyttet som grunnlag i utvalgets arbeid.

Utvalget stod fritt til å engasjere eksterne rådgivere for faglige innspill i arbeidet. Det ble sendt ut en forenklet anbuds konkurranse til utvalgte selskaper. Av mottatte tilbud ble Vivento og KPMG valgt. Disse fikk i oppdrag å utføre følgende vurderinger på vegne av utvalget:

- Benchmarking av IT-kostnadene i NIF IT og i særforbundene for å kunne vurdere kostnadseffektiviteten til tjenestene som leveres
- Etablere en beskrivelse av dagens situasjon for leveranse av felles IT-løsninger fra NIF IT
- Få en oversikt over brukertilfredsheten med felles IT-løsninger
- Utarbeide strategiske veivalg som grunnlag for evalueringsutvalgets arbeid

Funnene fra konsulentene er oppsummert i en arbeidsrapport til utvalget og har dannet grunnlag for presentasjonen som ble gitt på Ledermøtet 2016.

Foto: Norges Volleyballforbund



Kapittel 2

INNLEDNING

2.1 Idrettens utfordringer

Norges Idrettsforbund er, med sine 2,2 millioner registrerte medlemskap, landets største folkebevegelse. Likevel var det ikke NIF som var den største leverandøren av fysisk aktivitet sommeren 2016. Heller ikke Den Norske Turistforening. Mange vil hevde at det var Pokémon Go som var den største bidragsyteren til at barn og voksne kom seg på tur. Folk som vanligvis ikke går lengre enn fra PC-en til TV-en, trasket og løp milevis rundt i gater og parker på jakt etter PokeStops. Dette på tross av at Pokemon Go ikke eier idrettsanlegg eller har mottatt en eneste krone i Tippemidler.

En av de raskest voksende industriene innen underholdning er e-sport. E-sport er elektronisk konkurranse-spilling der utøverne konkurrerer mot hverandre i ulike spill på datamaskiner eller spillkonsoller, som regel med pengepremier til de beste utøverne. I de mest populære spillene finnes det profesjonelle ligaer og høyt rangerte mesterskap. Mange steder trekker arrangementene store publikum live, i tillegg til å bli strømmet på nett. Det er ikke uvanlig med 50 - 100.000 tilskuere per kamp.

Den globale dataspillindustrien antas å omsette for i underkant av 800 milliarder kroner årlig innen 2019 1). Til sammenligning estimeres hele verdens filmindustri en omsetning på ca. 860 milliarder kroner samme år. Det er ikke uvanlig at dyktige spillere kan bli profesjonelle e-sportsutøvere på heltid. Profesjonelle lag støttes økonomisk av sponsorer. De siste årene har oppslutningen rundt e-sport fått en betydelig vekst i Norge. Særlig har spillnettstedet Gamer.no hatt suksess med sin e-sport satsing, Telenorligaen. Dette er et ligasystem som holdes i samarbeid med Telenor, hvor det konkurreres i en rekke populære spill gjen-

nom hele året. Også TV2 har startet et eget ligasystem, kjent som Altibox-ligaen.

Vi ser en voldsom vekst i digitale treningstrender i samfunnet. Ulike nettsider og applikasjoner på telefonen tilbyr treningsprogram tilpasset den enkeltes nivå og interesse. App'er som Runtastic, Runkeeper, Strava er svært populære. Vi ser også en økende trend med uformelle treningsgrupper organisert på Facebook, egentrening som etter hvert settes i system og nye treningsformer som ikke formidles av idretten eller treningssentre 2).

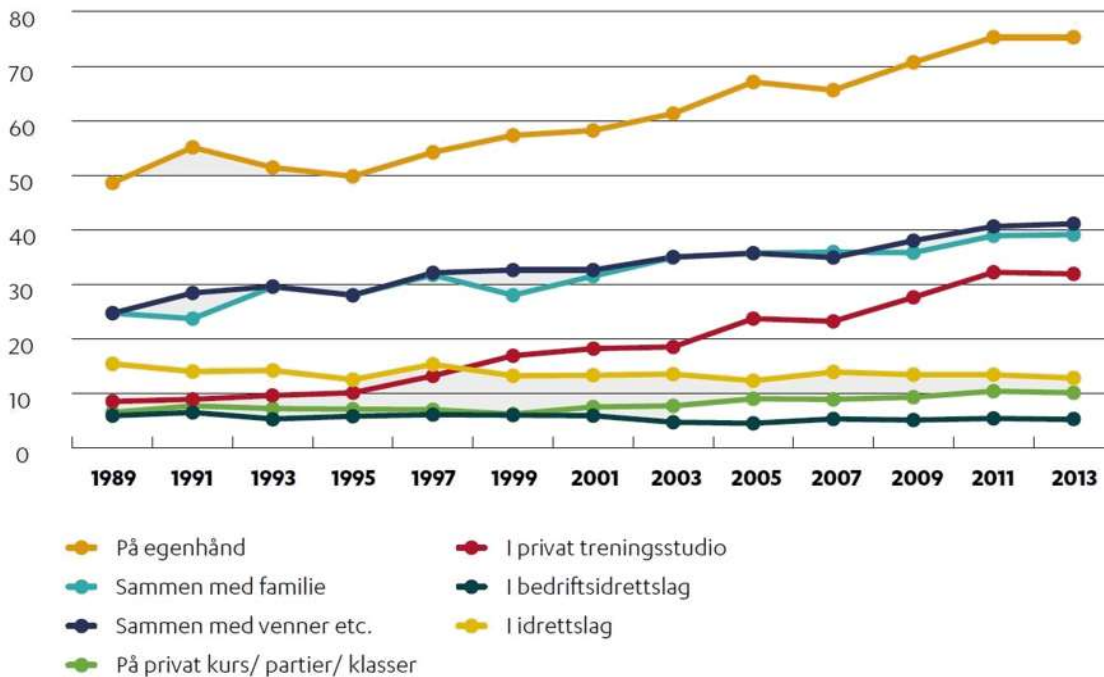
I tillegg blir den organiserte idretten utfordret av sofaen og tidsklemma. Kun 32 % av voksne oppfyller Helsedirektoratets anbefaling om 150 minutters fysisk aktivitet i uken. Kun 18 % kvinner og 20% menn oppfyller anbefalingen om muskelstyrkende aktivitet minst to ganger i uken 3).

Deltakelsen i idrettslag og bedriftsidrettslag er stabil med en svak nedadgående trend. Veksten skjer i trening sammen med andre og på egenhånd, og man ser at utviklingen av teknologiske løsninger i økende grad bidrar både til rekruttering, måling og motivasjon.

1) Store Norske Leksikon, <https://snl.no/e-sport>

2) <http://www.trening.no/treningstips/treningstrendene-2015/>

3) <https://helsedirektoratet.no/folkehelse/fysisk-aktivitet/statistikk-om-fysisk-aktivitetsniva-og-stillesitting>



Figur 1: Sammenhenger for trening og fysisk aktivitet i befolkningen over 15 år. Tidsserie 1989-2013 (prosent). Kilde: Ipsos MMI (2014), Statlig idrettspolitik inn i en ny tid (2016)

I rapporten "Statlig idrettspolitik inn i en ny tid" gis det en oversikt over de viktigste aktørene innen tilbud og organisering av idrett og fysisk aktivitet i befolkningen.

Disse er:

- Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité
- Friluftorganisasjonene
- Kommersielle treningsentre
- Andre organisasjoner 4)
- Egenorganisert aktivitet

Dette er aktører som den organiserte idretten kan anse som konkurrenter til eksisterende og potensielle medlemmer. De nevnte trendene kan sees på som konkurrenter for norsk idrett. Men de kan også utgjøre et mulighetsrom. Idretten må orientere seg om de ulike trendene og aktørene og spørre seg selv hvordan idretten som organisasjon kan motivere og engasjere de som trigges av andre tilbud. Hvilke tilbud er de interessert i og hvilken type organisering passer for dem?

2.2 Idrettens organisering innen IT

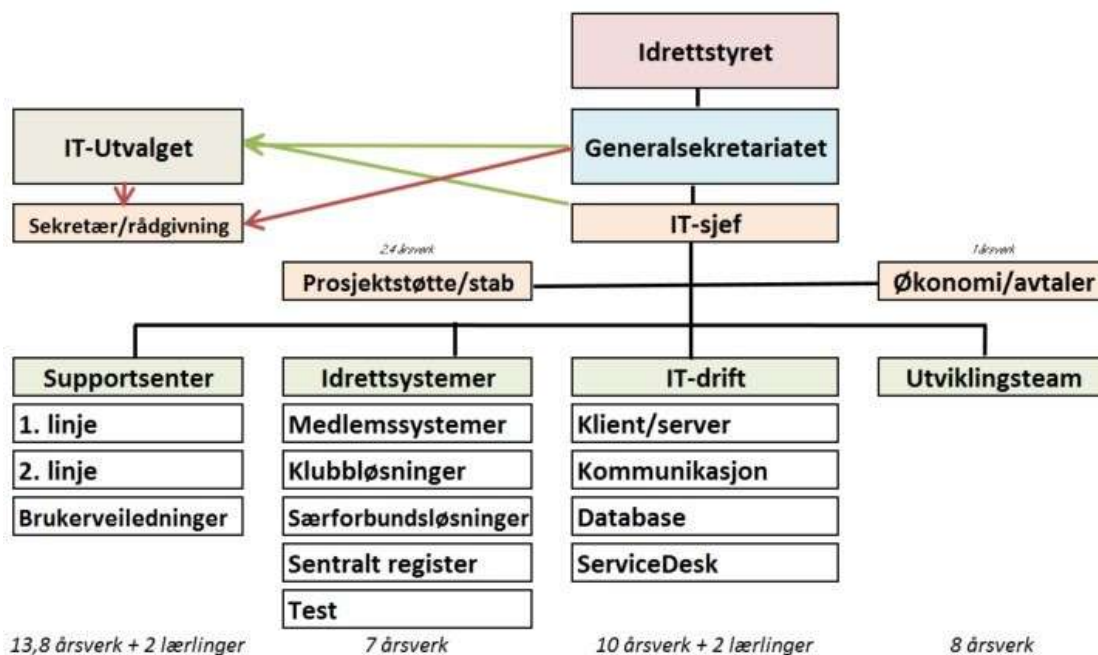
Frem til starten av 90-tallet hadde den enkelte idrettskrets og det enkelte særforbund/særkrets selv ansvaret

for å etablere og organisere sine IT-løsninger. Man så imidlertid behovet for tettere samarbeid innen dette området, og i 1996 ble det etablert et nasjonalt IT-nettverk som la grunnlaget for økt samarbeid om IT konsolidering av en rekke lokale løsninger.

I 1996 besluttet idrettsstyret å etablere nye felles idrettsadministrative løsninger. Dette førte til at FIAS (Felles idrettsadministrativt system) ble utviklet, og det hele ble finansiert av NIF. FIAS ble etterhvert videreutviklet til å håndtere idrettsanlegg og konkurranseadministrasjon, og ble kalt NAIS (Norsk administrativt idretts system) når det ble tatt i bruk i 1999.

I 1999 ble NIF og de fleste særforbundene samlokalisert på Ullevål Stadion. Da ble det samtidig etablert en nasjonal IT-funksjon (NIF IT) med IT-ledelse, driftssentral og utviklingsmiljø på Ullevål Stadion, og et nasjonalt supportsenter på Marienlyst Stadion i Drammen. For mer informasjon om NIF IT sin historie henviser utvalget til rapporten "Idrettens utvikling av felles IT-tjenester 2011".

4) Det vises til rapporten fra Strategiutvalget for idrett, "Statlig idrettspolitik inn i en ny tid", for mer utfyllende informasjon



Figur 2: NIF IT sin organisasjon; NIF IT er i dag organisert i fire avdelinger og to staber

Supportsenteret besvarer og løser IT relaterte problemer. Avdelingen løser første- og andrelinje problemer på alle idrettssystemer og IdrettsKontor i tillegg henviser de til rett instans i organisasjonen på spørsmål om regelverk, samordnet rapportering, søknad om momskompensasjon osv.

Idrettssystemer består av produkteierne for de ulike idrettssystemene og testressurser. Produkteierne har ansvaret for å forvalte de ulike systemene og å prioritere mindre endringer og feilretting. De har ansvaret for alle innmeldte endringsønsker og enklere videreutvikling av løsningene.

IT-drift sørger for drift av sentrale servere, brukerutstyr, IT-systemer, sikkerhet, administrasjon av databasene, infrastruktur arkitektur osv.

Utvikling jobber med løsningsarkitektur, utvikling av nye løsninger og funksjonalitet til forvaltning og prosjekter på eksisterende systemer. Dette gjøres ofte i samarbeid med underleverandører.

NIF IT har 45 ansatte i tillegg til eksterne konsulenter. De totale kostnader relatert til drift, lønn og utvikling av IT beløper seg til 84 millioner kroner i 2016.

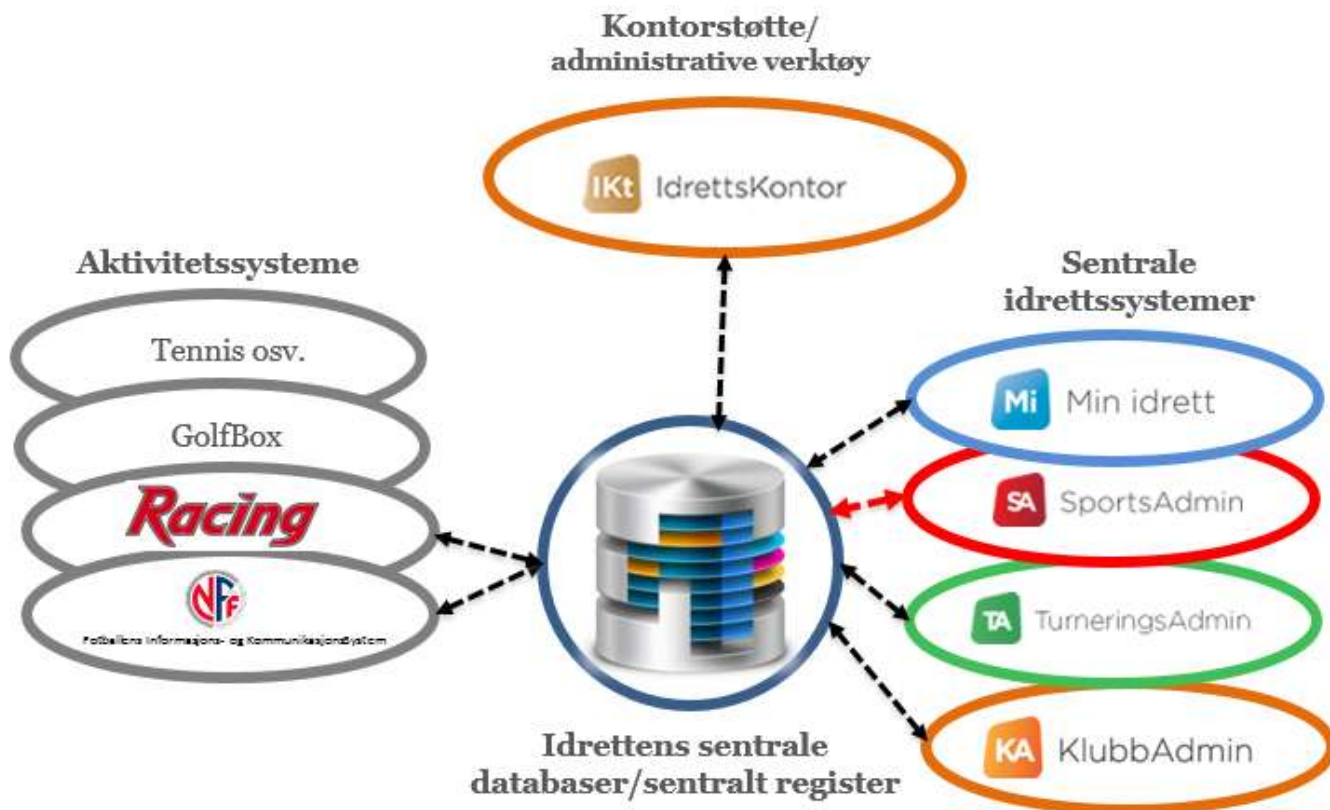
2.3 Porteføljen av IT-systemer

Den inneværende IT-strategien i NIF (2015-2019) beskriver rollene og ansvaret til særidrettene og NIF IT. Der slås det fast at NIF IT "sin primære oppgave er å sikre

tilstrekkelig kompetanse på de idrettsspesifikke felles-systemene og anvendelsen av disse i organisasjonsarbeidet". Særforbundene har anledning til å utvikle eller kjøpe IT-løsninger for å administrere aktiviteter i sin idrett, men NIF IT har ansvaret for å levere sentrale idrettssystemer med basisfunksjonalitet på alle områder.

Systemene på venstre side i figur 3 er aktivitetssystemer for særforbundene. Med aktiviteter menes konkurranser, turneringer, kamper osv. Flere særforbund har tatt i bruk egne systemer for å administrere aktiviteter i idretten, blant annet Norges rytterforbund, Norges golf forbund, Norges Cykleforbund, Norges fotballforbund, Norges rallyforbund og Norges tennisforbund. I tillegg vurderer Norges skiforbund om de skal investere i eget aktivitetssystem. Norges fotballforbund (NFF) sin løsning FIKS erstatter SportsAdmin når det gjelder å håndtere organisasjons- og anleggsdata. FIKS forvaltes av NFF. Disse aktivitetssystemene utveksler data med idrettens sentrale database.

NIF IT forvalter alle sentrale data om organisasjon, klubb, medlem, aktiviteter og resultater. Dette er fundamentet i idrettens grunddata.



Figur 3: Figuren viser hvordan interne og eksterne systemer er koblet til Idrettens sentrale database

Systemene på høyre side i figur 3 er sentrale idrettssystemer som leveres i regi av NIF, disse er:

- **Min idrett:** Medlemmenes egen side med personinformasjon, påmelding og betaling.
- **SportsAdmin:** Nasjonalt idrettsadministrativt system hvor primærfunksjonen er å kunne registrere og oppdatere person- og organisasjonsopplysninger. Avhengig av tilgangsnivå kan en også planlegge kurs, arrangement, distribuere informasjon, fordele midler. I tillegg kan en ta ut ulike rapporter som medlemstall fra databasen. En del av funksjonalitet knyttet til klubb er flyttet eller flyttes over til KlubbAdmin for å samle dette på en plattform.
- **KlubbAdmin:** System for medlemsadministrasjon, registrere og fjerne medlemmer, registrere overganger og rapportere medlemstall. I tillegg kan man utføre samordnet rapportering. KlubbAdmin er integrert med idrettens øvrige systemer (Min idrett, SportsAdmin, Online betaling) og felles grunndata. Det er mulig å kommunisere med medlemsmassen via e-post eller sms.
- **TurneringsAdmin (TA)** er en ny løsning for turneringsadministrasjon i lagidretter (ishockey, håndball, bedriftsidrett). Dette er et system for planlegging og gjennomføring av turneringer (cup og serie) der brukerne er klubber og dommere. Løsningen er integrert med idrettens felles grunndata. Systemet ble tatt i bruk høsten 2015, overført til forvaltning første kvartal 2016.
- **ResultatAdmin:** Samarbeid med NTB Sportsdata, distribusjon av lokale sportsresultater til web og trykk. Resultater lagres i idrettens felles grunndata.
- **IdrettsKurs:** Administrasjon av kurs som erstatter dagens kursmodul i SportsAdmin. Gjennomføres som et utviklingsprosjekt i regi av NIF IT med Snapper som underleverandør.
- **Visma:** Visma Lønn tilbys som en del av IdrettsKontor (Basis Idrettspakke). Det er også mulig å ta i bruk Visma Global som er et standardisert økonomisystem (ERP). I tillegg finnes Smart Klubbøkonomi, et økonomisystem fra Visma som er integrert med KlubbAdmin. Ved å benytte Smart Klubbøkonomi får idrettslagene full kontroll på administrasjon og økonomi. Løsningen passer både for små og store idrettslag.

I tillegg finnes det ulike felleskomponenter for de sentrale idrettssystemene. Dette er løsninger som benyttes til å realisere de ulike tjenestene som finnes i idrettssystemer eller i andre tjenester.

- **IdrettsID** er en løsning for å autentisere brukere slik at de kan logge på ulike IT-løsninger. Det er det samme brukernavnet og passordet som benyttes både til MinIdrett, KlubbAdmin, TurneringsAdmin og SportsAdmin. Løsningen sikrer at brukerne kan veksle mellom de ulike systemene uten å logge seg inn på nytt («single sign on»). Hva brukeren får tilgang til når han er logget inn er styrt av roller som er registrert i KlubbAdmin i felles grunndata. Løsningen er levert av Buypass.
- **Online betaling** er en løsning for å betale medlemsavgift, lisenser, påmeldinger osv. Online betaling benyttes i både KlubbAdmin og Min Idrett. Løsningen støtter bruk av ulike kredittkort og er levert av Buypass.
- **Felles grunndata og integrasjon** (Idrettens Sentrale Database - ISD) består av informasjon om personopplysninger, funksjoner, kompetanse, organisasjon, anlegg, konkurranser og resultater. Det er utviklet programmeringsgrensesnitt (integrasjonsgrensesnitt) mot databasene slik at data/informasjon kan brukes av ulike systemer, både felles idrettssystemer og mot tredjepartsprodukter.

Oversikten viser utbredelsen av de sentrale idrettssystemene som leveres i regi av NIF IT. Som det fremgår av oversikten har IT-systemene en høy utbredelse i norsk idrett. Det eneste unntaket er TurneringsAdmin som er utviklet og finansiert av håndball-, ishockey og bedriftsidrettsforbundet.

En såpass høy utbredelse av de øvrige systemene er svært bra. Oversikten gir imidlertid ingen informasjon om i hvilken grad IT-systemene tas i bruk, hvor mye av løsningen som benyttes og ikke minst hvilke nytteverdier som skapes. Utvalget er av den oppfatning at dette varierer fra system til system.

System	Særforbund (54)	Idrettskrets (19)	Klubber (11 640)
IdrettsKontor	51 (94%)	19 (100%)	70 (0,6%)
KlubbAdmin	54 (100%)	19 (100%)	5 385 (46%)
SportsAdmin	54 (100%)	19 (100%)	0
Visma Økonomi	51 (94%)	19 (100%)	190 (2%)
TurneringsAdmin	4 (7%)	0	0

Figur 4: Utbredelse av IT systemene

På Ledermøtet 2016 ble det gitt tilbakemeldinger om at idretten må bruke fødselsnummer som ID i idrettens medlemsløsninger. Dette vil gi en fullstendig oversikt over antall medlemmer og man unngår dubletter i databasen. Det vil si flere personer med samme navn, fødselsdato og kjønn, samt ulike måter å skrive navn og annen informasjon på.

Idrettsstyret vedtok følgende den 28. august 2016 i sak 103: Norsk idrett skal ta i bruk fødselsnummer for unik identifisering innenfor idrettens felles IT-løsninger, og tar dette i bruk så snart dette er juridisk og praktisk mulig. Bruken skal til enhver tid være innenfor Personopplysningsloven og Datatilsynets krav.

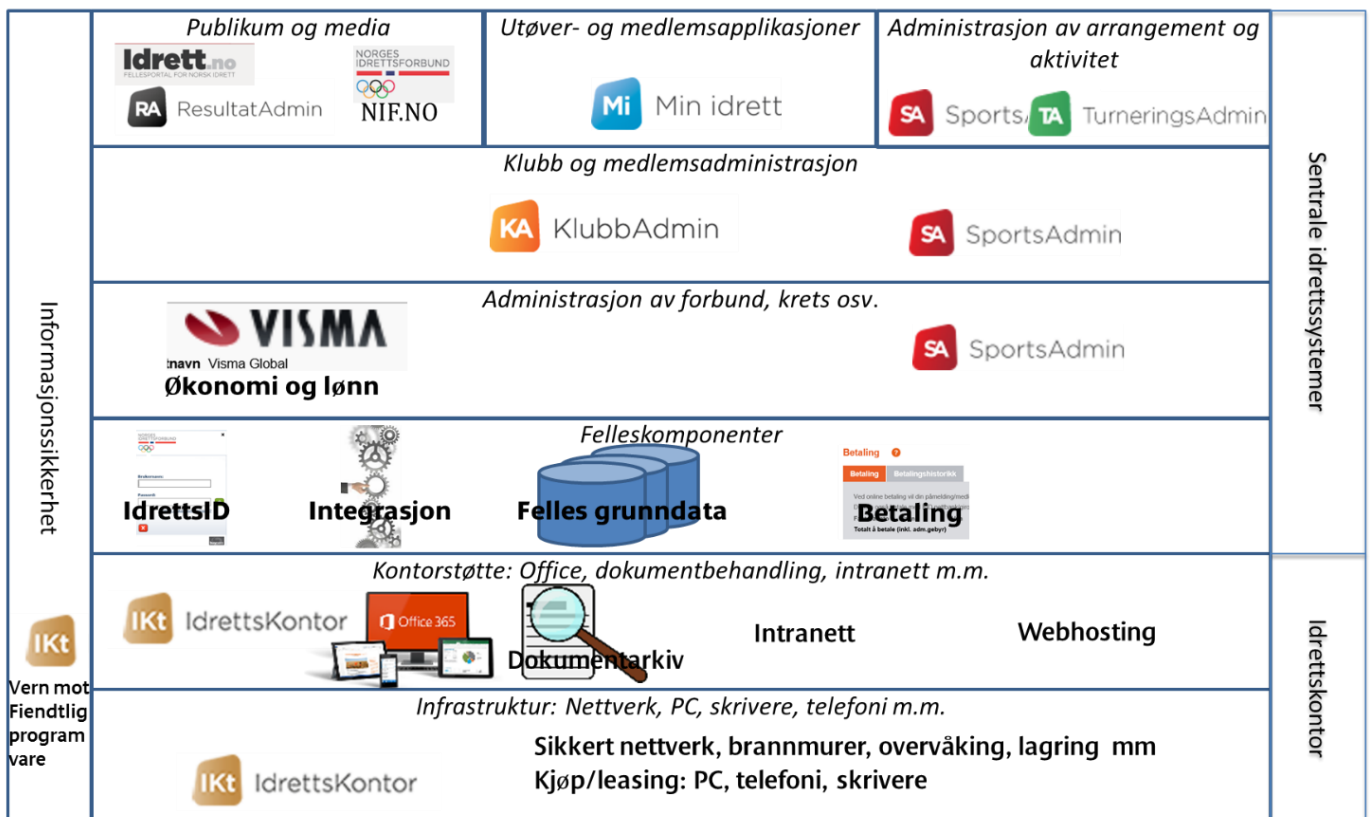
IdrettsKontor er fellesbetegnelsen på infrastruktur i form av nettverk, sikkerhetsmekanismer (antivirus og brannmur), internettilkobling, skrivere m.m. I tillegg inngår løsninger som benyttes til å støtte kontorarbeidet som Microsoft Office, dokumenthåndtering, intranettløsning og prosjekt- og styreportaler. Lønnssystem fra Visma er også en del av IdrettsKontor.

IdrettsKontor er delt i en basisdel og tilleggsmoduler som kan kjøpes av den enkelte krets eller særforbund. Tjenester for drift av hjemmesider er eksempel på en slik tilleggsmodul. Basismodulen er kostnadsberegnet

til 30 millioner kroner, hvor 20 millioner kroner finansieres av NIF og resterende av særforbundene og idrettskretsene basert på en fordelingsnøkkel.

Innholdet i IdrettsKontor sin basismodul er utarbeidet i dialog med IT-utvalget både når det gjelder funksjonalitet og finansiering. I tillegg har det vært etablert en referansegruppe som har bidratt til å definere behov og krav.

IdrettsKontor leveres av Atea. Løsningene for dokumentarkiv, intranett m.m. er installert i NIF IT sine lokaler og driftes delvis av NIF IT.



Figur 5: Systemer forvaltet av NIF IT

Figur 5 viser at kun Min idrett og KlubbAdmin er rettet mot utøvere og medlemmer. Mens man er tung på øvrige støtte- og administrasjonssystemer. Utvalget anbefaler at man prioriterer investering i systemer som er rettet mot medlemsstøtte og –kommunikasjon.

2.4 Særforbund spesifikke aktivitets-systemer

NIF IT leverer løsninger som er tilgjengelige for alle særforbund. I følge IT-strategien så har særforbundene «..ansvaret for egen aktivitetsadministrasjon sentralt og lokalt, og er selv ansvarlig for å løse og finansiere sine systembehov til slike formål, ut over det som kan løses av basisversjonen..».

Flere særforbund benytter egne systemer til aktivitet i egen idrett.

Norges Skiforbund har valgt egne løsninger for kontorstøtte og for sin hjemmeside. De benytter derfor kun infrastrukturen av IdrettsKontor (nettverk, internett, sikkerhet o.l.).

TurneringsAdmin er et eksempel på en aktivitetsløsning hvor noen få forbund har gått sammen om å utvikle en felles løsning for administrering av aktiviteter. NIF IT har hatt ansvaret for prosjektet i samarbeid med underleverandører. NIF IT drifter og forvalter aktivitetssystemet på oppdrag fra de tre særforbundene, som eier løsningen.

I intervjuer med ressurspersoner i de ulike særforbundene har det framkommet ulike forklaringer til at enkelte særforbund har valgt egne løsninger:

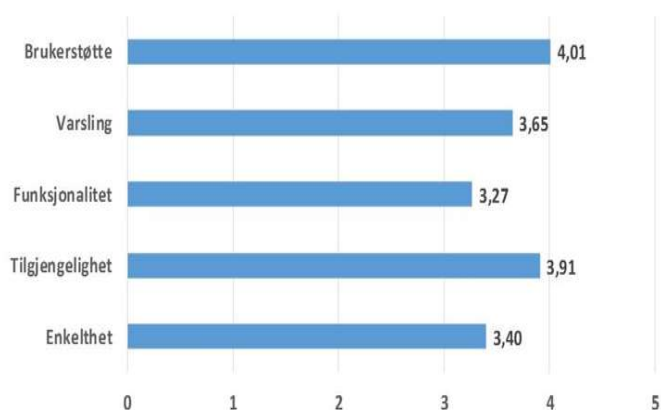
- Felles idrettssystemer dekker ikke behovet for funksjonalitet
- Framdriften i utvikling av nye løsninger er ikke rask nok eller ikke forutsigbar
- Kostnadseffektivitet i fellesløsningene vurderes som ikke god nok
- Ønske om kontroll og styring med egne systemer
- Behov for integrasjon med internasjonale forbundssystemer

2.5 Brukertilfredshet i norsk idrett

Våren 2016 ble det foretatt en brukerundersøkelse for alle særforbund og idrettskretsene, både ledere og brukere. I brukerundersøkelsen ble det blant annet spurt om hvor fornøyd brukerne er med de ulike løsningene som NIF-IT tilbyr. I følge brukerundersøkelsen er brukerne mest fornøyd med den hjelpen de får fra support. Brukerne er relativt godt fornøyd med tilgjengeligheten på systemene, mens de er minst fornøyd med funksjonaliteten i løsningene.

Mange av brukerne er enige i at de får beskjed i god tid om endringer i løsningene, nedetid, feil eller lignende. Det er et forbedringspotensial når det gjelder brukskvalitet / enkelthet, det vil si at systemene oppfattes som nyttige og lette å bruke. Om det skyldes at systemene er komplekse eller om det skyldes mangel på opplæring er vanskelig å vite.

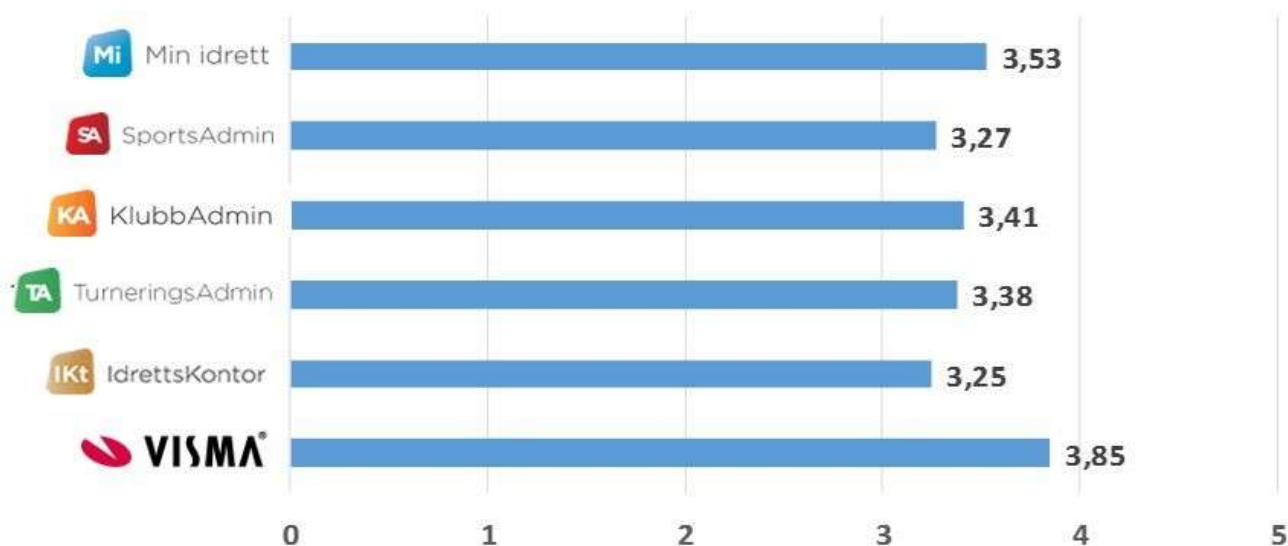
Figur 6: Brukertilfredshet på NIF IT



Når brukerne ble spurt om hvor fornøyd de er samlet sett med løsningene fra NIF IT så viser resultatet at over 50% av brukerne er fornøyd eller svært fornøyd, mens 20% er direkte misfornøyd.

Av idrettssystemene er brukerne mest fornøyd med MinIdrett og minst fornøyd med SportsAdmin.

Brukerundersøkelsen viser at Idrettskontor får en score på 3,25. For en såpass ny løsning er ikke dette et godt resultat, og det bør vurderes tiltak for å bedre brukertilfredsheten for eksempel gjennom opplæring eller endringer i løsningene.



Figur 7: Brukertilfredshet på systemer

2.6 Kostnader og finansiering

2.6.1 Budsjett

Det totale budsjettet relatert til drift, lønn og utvikling av IT beløper seg til 84 millioner kroner i 2016. I 2015 utgjorde disse kostnadene ca. 78 millioner kroner.

NIF IT har 45 ansatte med stillingsandeler tilsvarende 43,3 årsverk. Lønnskostnadene beløper seg til 30 millioner kroner og utgjør 36 % av de totale kostnadene.

Avskrivninger er budsjettet til 12 millioner kroner og utgjør 14,4 % av budsjettet. NIF aktiverer investeringskostnader for prosjekter og avskrivningene er basert på forventet levetid. Saldo på balansen pr 31.12.2015 er 50 millioner kroner, og består hovedsakelig av investeringer knyttet til nytt IdrettsKontor og TurneringsAdmin.

Support/brukerstøtte og kjøp av eksterne tjenester utgjør 19 millioner kroner. Denne posten økte vesentlig ved innføring av nytt IdrettsKontor på grunn av økt behov for innleie av ressurser til brukerstøtte, men også til drift og videreutvikling av løsningen. Lisenskostnadene for programvare utgjør 6,5 millioner kroner. Andre budsjetterte kostnader knyttet til reiser, husleie med videre utgjør 12,6 millioner kroner.

2.6.2 Kostnadsutvikling 2011-2016

Kostnadene for NIF IT har hatt en betydelig økning de siste årene, fra 66 millioner kroner i 2014 til budsjettet 84 millioner kroner i 2016 (se figur under). Kostnadsutviklingen fra 2011 til 2016 skyldes økte kostnader på disse områdene: Lønnskostnader økte med 10 millioner

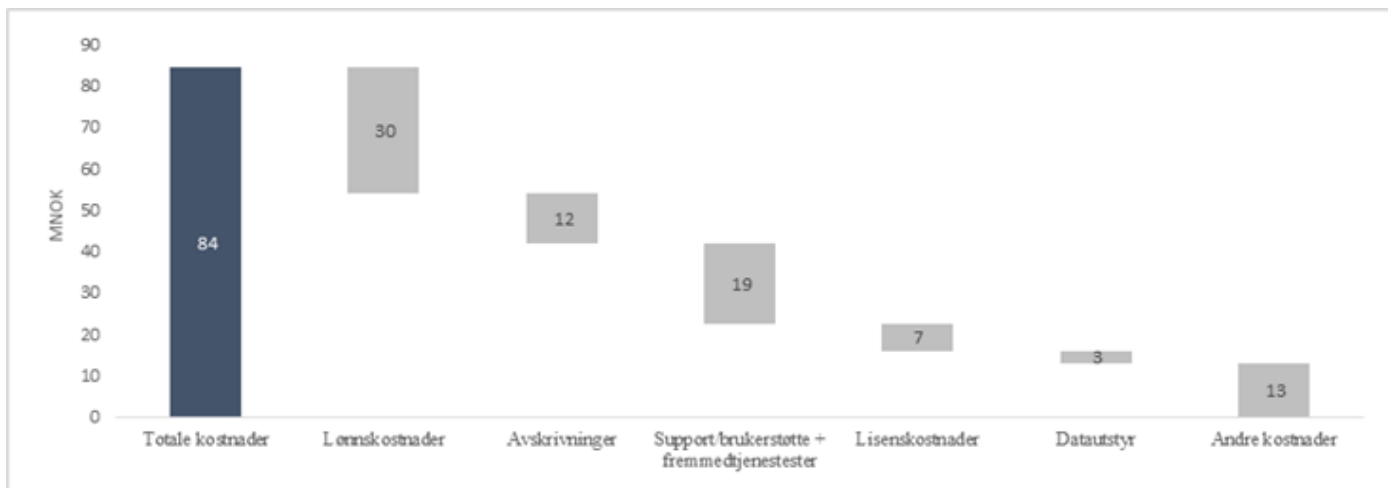
kroner, både antall ansatte og årlige lønnsjusteringer. Support og brukerstøtte og innkjøpte eksterne tjenester økte med 7 millioner kroner. Dette var innleie av ekstraressurser på support og bruk av eksternt firma til utvikling av integrasjon mot idrettens grunndata. Lisenser og datautstyr økte med 3 millioner kroner. Kapitalbinding økte med 2 millioner kroner, NIF IT intern belastes 4,25% for balanseførte verdier som er ca. 50 millioner kroner.

Årsakene til kostnadsøkningen er økt ressursbehov knyttet til nye prosjekter og flere systemer i porteføljen. Økningen fra 2014 til 2016 skyldes primært prosjektene nytt IdrettsKontor og TurneringsAdmin, samt videreutvikling av systemene Min idrett og KlubbAdmin.

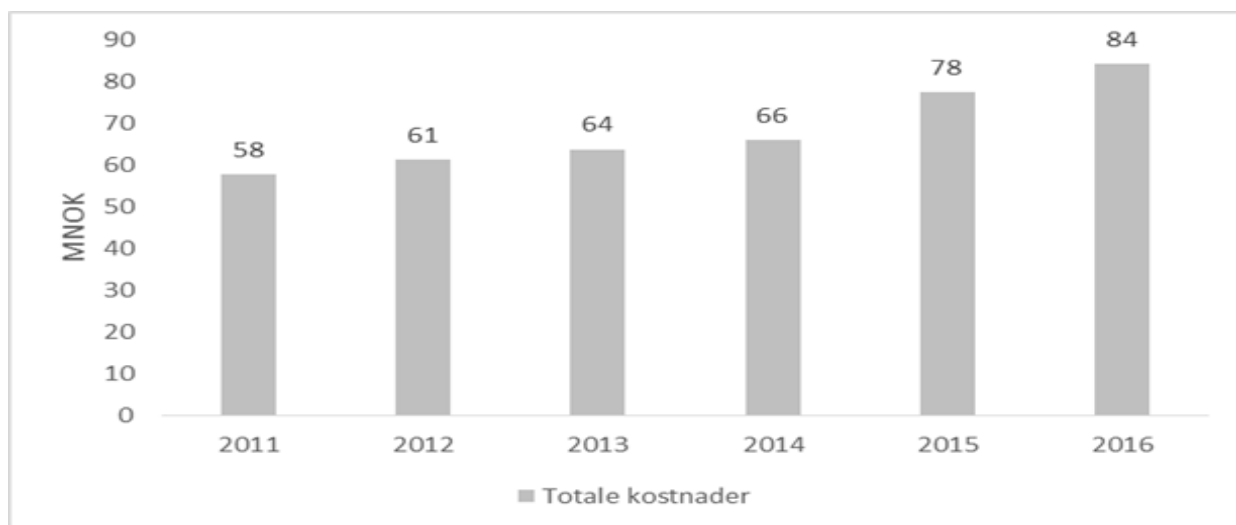
2.6.3 Finansiering av NIF IT

Finansieringen av NIF IT er i stor grad basert på felle-skapsprinsippet, som også er forankret i IT-strategiens punkt 2g:

«..Finansiering av sentrale Idrettssystemer– Tjenestene skal grunnfinansieres for å sikre basis funksjonalitet. Behov ut over basis, men som løses innenfor Idrettssystemene kan finansieres av systemets brukere/bestillere. Forretningsmessige vilkår legges til grunn..»



Figur 8: Figuren viser budsjetterte driftskostnader i NIF IT (2016)



Figur 9: Utvikling av totale driftskostnader for NIF IT 2011 til 2016



Foto: Rune Edvin Haldorsen

Finansiering av IdrettsKontor er beskrevet i punkt 3a: «..Finansiering av IdrettsKontor – Deler av felles infrastruktur skal vurderes grunnfinansiert for å sikre kontinuitet og forutsigbarhet knyttet til basis infrastruktur. Utover dette skal tjenestene være et frivillig tilbud og finansieres basert på organisasjonsleddets reelle anvendelse, tjenesteområdet skal være selvfinansierende..»

Figur 10 viser budsjettert finansiering av NIF IT (2016)

NIF IT budsjetterer i 2016 et finansieringsbehov på 75 millioner kroner som er en økning fra 2015 på 7 millioner kroner. Økningen skyldes delvis finansiering av TurneringsAdmin på 3 millioner kroner og økt videreføring av kostnader som tidligere lå i hvert enkelt forbund og krets (for eksempel kostnader for utskrift, toner).

NIF IT finansieres med 35 millioner kroner fra post 1 i budsjettet – grunnstøtte NIF sentralt og regionalt med en grunnstøtte for Idrettssystemene på 23,6 millioner kroner og belastninger av andre avdelinger i NIF med 11,4 millioner kroner;

- IT basis kontorstøtte
- Arbeidsplasser
- Grunnfinansiering av kontorstøtten
- Idrettens læringsplattform

Post 2 – grunnstøtte særforbundene dekker felles infrastruktur for IdrettsKontor med 16,4 millioner kroner.

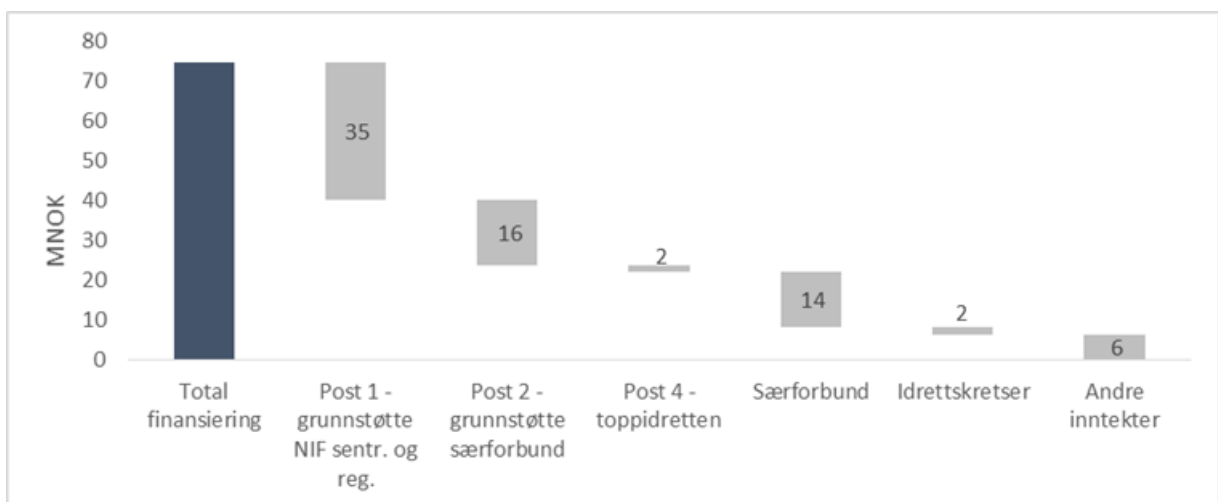
Post 4 – toppidretten dekker felles infrastruktur for IdrettsKontor med 1,4 millioner kroner.

I budsjettet for 2016 er det lagt inn direkte fakturering av brukere/bestillere basert på forbruk og egenutviklede løsninger:

- Særforbundene faktureres direkte for 13,9 millioner kroner, hvorav IdrettsKontor utgjør ca 9,5 millioner kroner og TurneringsAdmin ca. 3,1 millioner kroner
- Idrettskretsene faktureres 1,9 millioner kroner for IdrettsKontor

Andre inntekter som består av poster som ikke kan henføres til idretten, er 3,3 millioner kroner.

Totalt finansierer Post 1, 2 og 4 i NIFs budsjett 52,9 millioner kroner av totalt 75 millioner kroner, noe som utgjør ca. 70% av totalt finansieringsbehov av NIF IT.



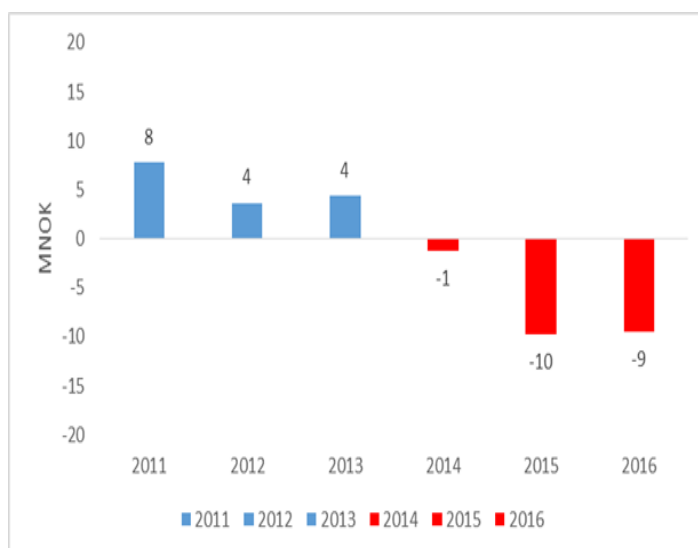
Figur 10: Budsjettert finansiering av NIF IT i 2016

2.6.4 Utvikling av finansiering

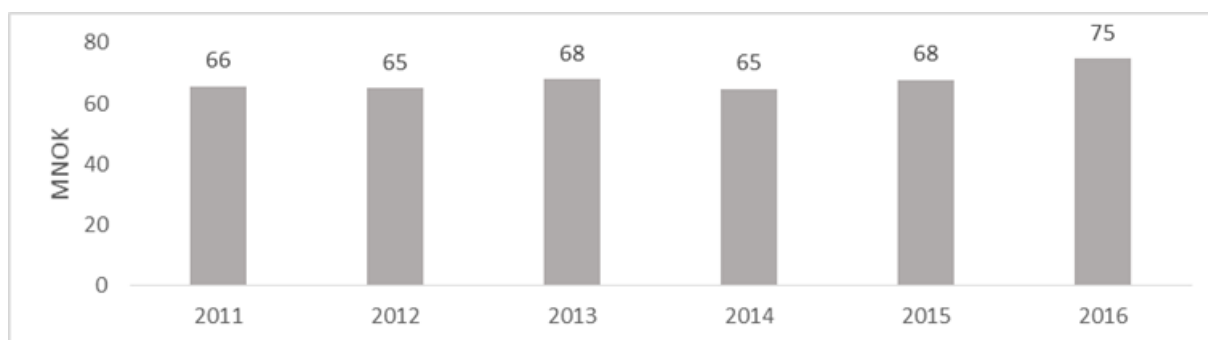
Finansieringen av NIF IT har vært relativt stabil i perioden 2011 - 2016, bortsett fra noen økte inntekter i 2016 grunnet TurneringsAdmin (3,1 millioner kroner) og videreføring av kostnader som tidligere ble fakturert direkte til forbund/kretser (utskrift, toner o.l.). Finansieringen av NIF IT har ingen mekanismer for KPI-justeringer (Key Performance Indicator) for økte driftskostnader eller økt grunnfinansiering ved lansering av nye fellesløsninger.

NIF har hatt som mål å opprettholde en jevn og stabil fakturering til særforbundene og idrettskretsene uavhengig av kostnadspådrag innen IT-området. NIF IT hadde gjennom noen år opparbeidet seg et lite overskuddsfond som kan finansiere underskuddet i 2016.

De siste årene har det vært utviklet løsninger for klubb og medlem hvor NIF IT dekker alle kostnader rundt utvikling, vedlikehold og drift av disse løsningene. Dette gjør at NIF IT vil ha utfordringer med finansieringen i årene fremover dersom ikke budsjettene til IT økes.



Figur 12: Figuren viser resultatet for NIF IT pr år 2011 - 2016



Figur 11: Utvikling av total finansiering av NIF IT 2011 - 2016

2.6.5 Vurdering av dagens finansieringsmodell

Dagens finansieringsmodell for IT er basert på 70 % finansiering direkte fra NIF, mens de resterende 30 % av utgiftene baseres på brukerfinansiering fra særforbundene og idrettskretsene. Denne modellen er ikke bærekraftig over tid. Det finnes ikke noen mekanismer for økt finansiering av nye prosjekter eller generell KPI (Key Performance Indicator) justering. Det er derfor behov for å endre finansieringsmodellen.

Modellen gir god forutsigbarhet for NIF IT ved at 70% av finansieringen er sikret, noe som muliggjør god ressursplanlegging. Samtidig vanskeliggjør dette en god bestiller-

utfører modell i og med at NIF IT disponerer budsjettene og eier ressursene.

Det er uklart for utvalget om NIF IT har noen risiko ved kostnadsoverskridelser. Det kan virke som om NIF må finne dekning for kostnadsoverskridelser innen IT på andre poster, uten at NIF IT må skape større inntekter, redusere kostnader eller kutte i andre prosjekter.

Ved å flytte mer av faktureringen direkte til bestillere i brukerorganisasjonene vil det sannsynligvis gi bedre løsninger og funksjonalitet. Men en slik løsning gir sannsynligvis høyere kostnader ved at koordineringen av behovene blir mer krevende.



Foto: Halvor Lea

Det er utvalgets vurdering at det er behov for å utarbeide bedre estimater for alle investeringer og utviklingsprosjekter. Dette for å sikre full finansiering av både utvikling, drift og forvaltning. I tillegg er det behov for å måle effekter av investeringer og i større grad kommunisere mulighetene i dagens løsninger.

Utvalgets vurdering er at i tillegg til bedre estimering av total kostnadene ved nye investeringer, så bør NIF vurdere økt grad av brukerfinansiering slik at kostnadene i større grad belastes de som bruker løsningene.



Foto: dag oliver/relaxedsports.com

Kapittel 3

UTVALGETS VURDERINGER OG KONKLUSJONER

3.1 Marked og kommunikasjon mot medlemmene i norsk idrett

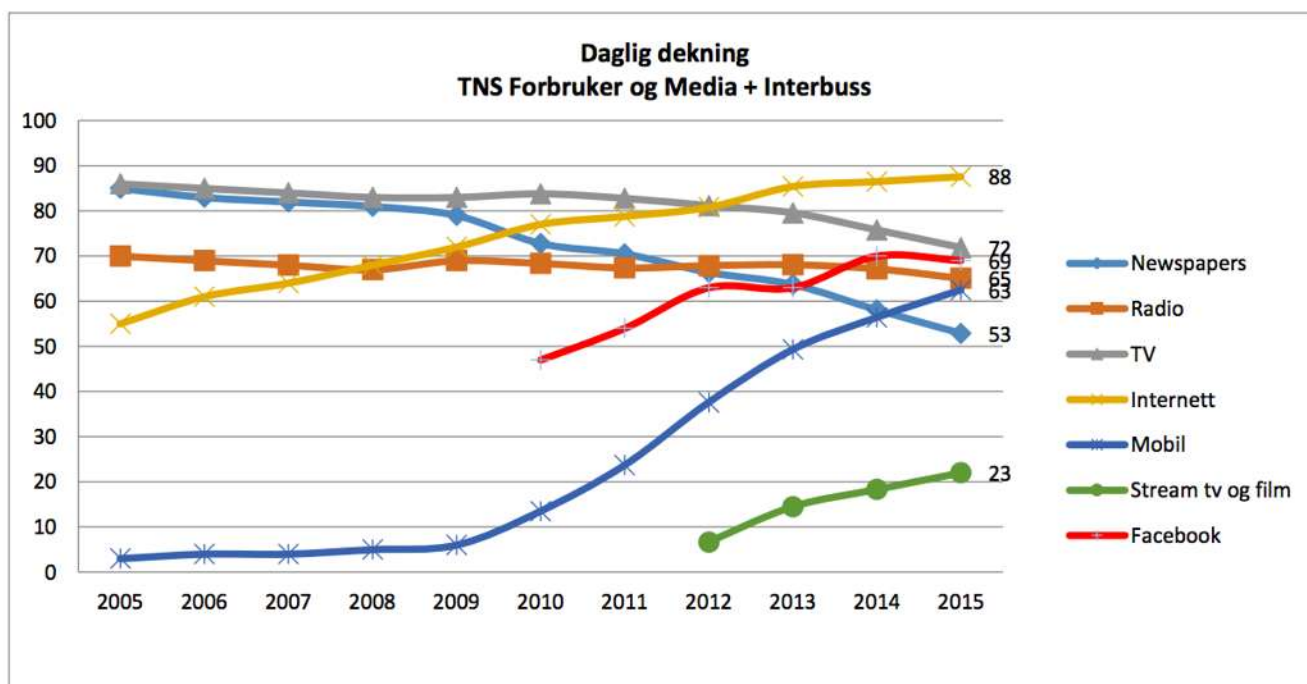
I de fleste bransjer og på alle samfunnsområder utfordres det bestående. Verdens største transportselskap, Uber, eier ikke en eneste bil. Verdens største tilbyder av overnatting, Airbnb, eier ikke en eneste seng. Denne utviklingen utfordrer eksisterende forretningsmodeller på tvers av mange bransjer og idretten er intet unntak.

Nytableringer utfordrer idrettens tradisjonelle tilbud, og de gir eksisterende og fremtidige medlemmer andre og flere valgmuligheter innen trening, aktivitet og underholdning. Tilbudene som introduseres er i stor grad bygget på målgruppens premisser, de er mer moderne, enklere og lett tilgjengelig. Mange av de nye initiativene knyttet til aktivitet foregår ikke i organiserte former og på etablerte arenaer, slik idretten er vant til.

Vi er inne i en tid med en voldsom digital utvikling. Nye digitale løsninger erstatter tradisjonelle tjenester. Vi ønsker å få søknader til det offentlige raskt og effektivt håndtert. Bankene tilbyr nye og svært raske betalingsløs-

ninger som mCash og Vipps. Man utfører flere samtidige oppgaver på stadig flere digitale flater og i ulike situasjoner.

Internett er den desidert største kommunikasjonskanalen, mens Facebook er større enn radio og nesten like stor som TV i daglig dekning. Strømmetjenester (film på nett) er i kraftig fremmarsj, og her dominerer de sosiale mediene. Bruken av sosiale medier som kommunikasjonskanal er eksplosiv og til en viss grad har idretten også tatt disse kanalene i bruk. Bruken foregår i stor grad på moderne mobiltelefoner (smarttelefoner) og "alle", dvs. 87% av Norges befolkning, har en smarttelefon. Spesielt ungdommen er sterkt representert med en andel på hele 96% 5). Figuren nedenfor viser betydningen av mobilen som det raskest voksende, og nå den fjerde største "kanalen" for kommunikasjon.



Figur 13: Daglig dekning TNS Forbruker og Media samt Interbuss

5) TNS 2016

Utvalget mener at norsk idrett ikke er forberedt på å møte den teknologiske utviklingen og mulighetene de nye kommunikasjonskanalene gir. Dersom idretten skal være relevant, samt ivareta og styrke sin posisjon, må dette settes høyt på agendaen i alle organisasjonsledd.

Idretten må fremstå som attraktiv overfor sine medlemmer. Med mer enn 2,2 millioner medlemskap har man en unik målgruppe som allerede er interessert i idrettens budskap. Digitalisering av samfunnet får konsekvenser for måten idretten kommuniserer med sine medlemmer. Utvalget mener idretten må vurdere i hvilken form og i hvilken kanaler budskapet skal presenteres. Alle ledd i organisasjonen, frivillige, ansatte og medlemmer er kommunikatorer. Nettverket av engasjerte kommunikatorer er unikt, og utvalget mener idretten må gi de noe å snakke om, noe å dele, og på den måten skape økt rekruttering, utvikling og begeistring – og derved også redusere frafall.

NIF og Idretten må vurdere hvordan man skal møte den nye digitale og konkurranseintensive hverdagen. Utvalget anbefaler at NIF må se nærmere på hvordan idretten kan bli enda mer attraktiv, mer inkluderende, mer spennende og oppleves som mer underholdende. Nye, kreative aktiviteter og budskap utvikles daglig i norsk idrett. Idretten må forstå medlemmenes behov og være i forkant med teknologiutvikling og brukervennlighet. I den forbindelse kan følgende prinsipper legges til grunn for idrettens kommunikasjon:

- Vær ekstrovert og **relevant**, vektlegg hva målgruppene vil ha og er interessert i (etterspørsel)
- Definer medlemsreisen og treff riktig – **timing** av budskap handler om å ha riktig kommunikasjon til rett tid
- Treff **rett målgruppe** – idretten må ha god oversikt og et solid datagrunnlag som utgangspunkt. Kunderelasjonshåndteringsløsninger (CRM) blir i høyeste grad relevante
- Idretten må underholde, motivere og begeistre for å være relevant

NIF må utrede og analysere sine konkurrenter, medlemsreisen (brukeropplevelsen for både eksisterende og potensielle medlemmer) og eksisterende kommunikasjonsplattformer for å best mulig kunne vurdere hvilken IT-kommunikasjonsstrategi som vil være formålstjenlig. Videre må idretten tiltrekke seg arbeidskraft med riktig

kompetanse. Dette handler om mennesker med kompetanse på kommunikasjon, markedsføring, medlemssegmentering, dagens media plattformer og teknologi.

3.2 Utsetting, tjenester og digitalisering

Utvalget har i dette kapitlet vurdert hvordan norsk idrett bør forholde seg til utsetting av hele eller deler av IKT-leveransen som alternativ til interne leveranser. For å kunne vurdere dette har utvalget pekt på hvilke kriterier som bør legges til grunn ved valg av områder som kan settes ut, hvilke områder det er kritisk å opprettholde kompetanse på internt i norsk idrett, og hvilke tjenester NIF-IT skal levere til norsk idrett. Det er en tett sammenheng mellom utviklingen av IKT-leveransene og digitalisering av norske idrett. Digitalisering setter derfor viktige premisser for den videre utvikling og prioritering på IKT-området.

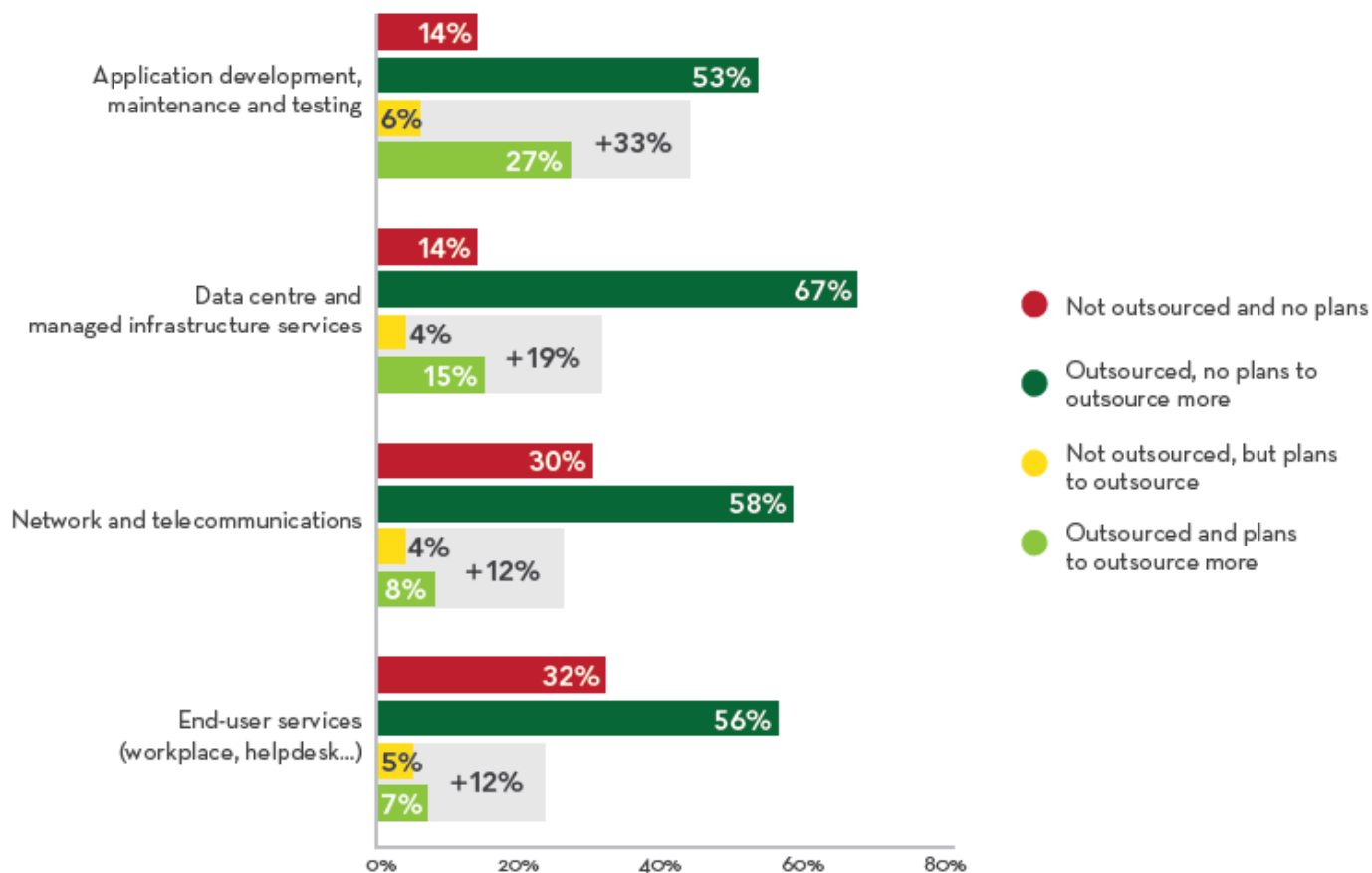
Første del av kapitlet gir et generelt bilde av trender knyttet til utsetting av IKT-tjenester i Norden, hvilke IKT-tjenester som settes ut, og hvor fornøyde kundene er med dette.

Andre del av kapitlet gir et spesifikt grunnlag for hvordan norsk idrett bør forholde seg til utsetting av IKT-leveranser, utvikling av felles løsninger og prioritering av ressurser fremover.

3.2.1 Utsetting av IKT-tjenester

Utvalget har benyttet en undersøkelse som er gjennomført av Whitelane i samarbeid med PA Consulting: «The 2016 Nordic IT Outsourcing Study» for å belyse omfanget av og tilfredsheten med utsetting av IKT-tjenester i Norden. 2016 er det fjerde året på rad undersøkelsen er gjennomført og den anses både av kunder og leverandører som den mest omfattende undersøkelsen på dette området i Norden.

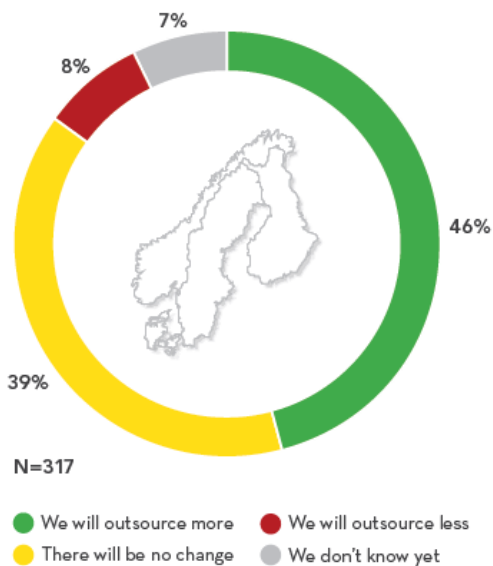
Undersøkelsen omfatter neste 1.000 unike kontrakter blant mer enn 300 forskjellige virksomheter. Den årlige verdien av kontraktene som er undersøkt er på mer enn kr. 45 mrd. Det nordiske markedet for utsetting av IKT-tjenester er i jevn vekst og 46% av virksomhetene som ble spurt vurderer å sette ut en større andel av sine IKT-tjenester. Kun 8% av kundene vil vurdere å sette inn tjenester.



Figur 14: Hvilke IT-prosesser tjenesteutsetter din bedrift i dag og vurderer dere å tjenesteutsette flere IT prosesser?

Avhengig av prosess så varierer andelen som har satt ut hele eller deler av IKT-tjenestene fra 63% til 82% av de spurte virksomhetene. Ytterligere 4 – 6% har planer om å sette ut deler av IKT-tjenestene.

På direkte spørsmål bekrefter 85% av virksomhetene at de vil fortsette å sette ut IKT-tjenester og hele 46% har planer om å sette ut en større andel av IKT-tjenestene, se figur 15. I Norge er de tilsvarende tallene noe større, henholdsvis 88% og 54%.



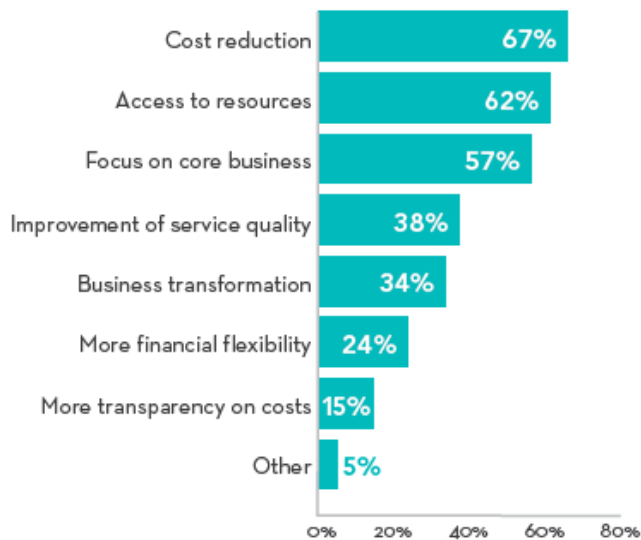
Figur 15: Hva er din organisasjons planer for de neste årene med hensyn til tjenesteutsetting? (Sum Norden og Norge)

Hvorfor velger virksomheter å sette ut IKT-tjenester?

Figur 16 viser hovedgrunnen og kostnadsbesparelser er viktigst, men tilgang til IKT-kompetente ressurser har blitt stadig viktigere og er nesten på linje med kostnadsbesparelser i 2016.

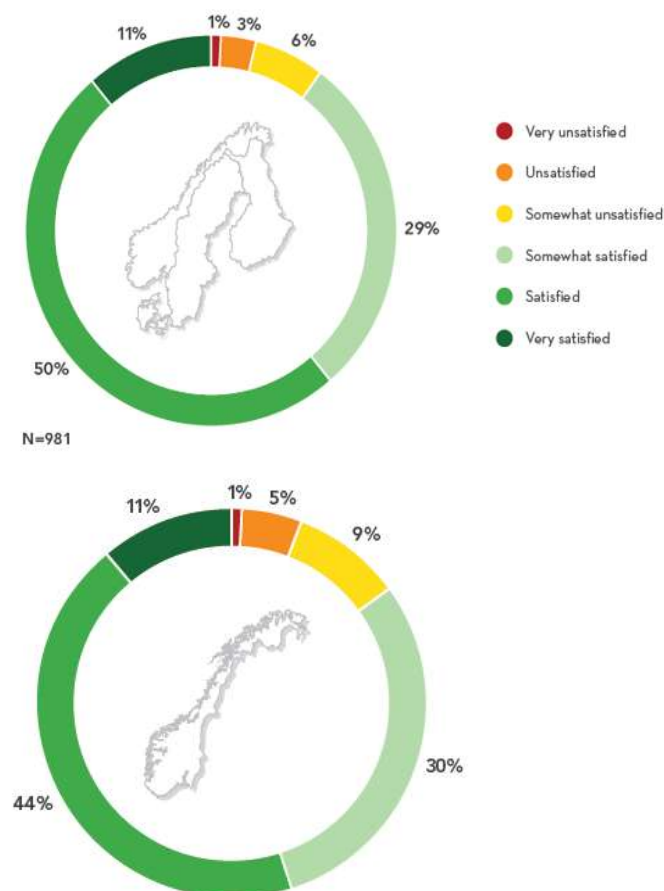
Resultatene i Norge avviker noe fra de nordiske; Kostnadsbesparelser oppgis av 81% av de spurte, mens tilgang til ressurser oppgis av 53%. I Norge er det hele 47% som oppgir forbedring av kvaliteten på tjenestene som årsak til at de planlegger å sette ut større andel av IKT-tjenestene.

Behovet for større fleksibilitet og tilgang til talenter på flere fagområder innen IKT blir stadig viktigere. Generelt utdannes det for få IKT-ressurser i Norge og det forventes at konkurransen om IKT-talentene vil stige fremover. Det blir mer og mer krevende for virksomhetene å konkurrere med leverandørene om de beste talentene.



Figur 16: Hva er grunnen til at din organisasjon planlegger å tjenestestutsette mer?

Virksomhetene ble også spurt om hvor fornøyd de generelt er med sine IKT-leverandør(er) og hele 90% av alle kontraktene vurderes som tilfredsstillende eller bedre. 85% av de spurte var fornøyd eller bedre i Norge, se høyre side i figur 17.



Figur 17: Generell tilfredshet over alle kontraktene samlet (totalt alle land og Norge)

Oppsummering: Utsetting av IKT-tjenester har blitt vanlig og har blitt et meget modent marked. Gjennom de siste årene har det blitt større konkurranse både fra nasjonale, regionale og globale aktører. Konkurransen har blant annet skapt større dynamikk i markedet, stilt høyere krav til aktørene og dermed skapt et mer profesjonelt og fungerende marked.

3.2.2 Grunnlag for prioritering på IKT-området

Først og fremst er det på sin plass å minne om at IKT-leveranser kun er et virkemiddel for å nå den programerklæringen som er vedtatt i form av «Idrettspolitisk dokument 2015-2019»:

«Norsk idrett vil:

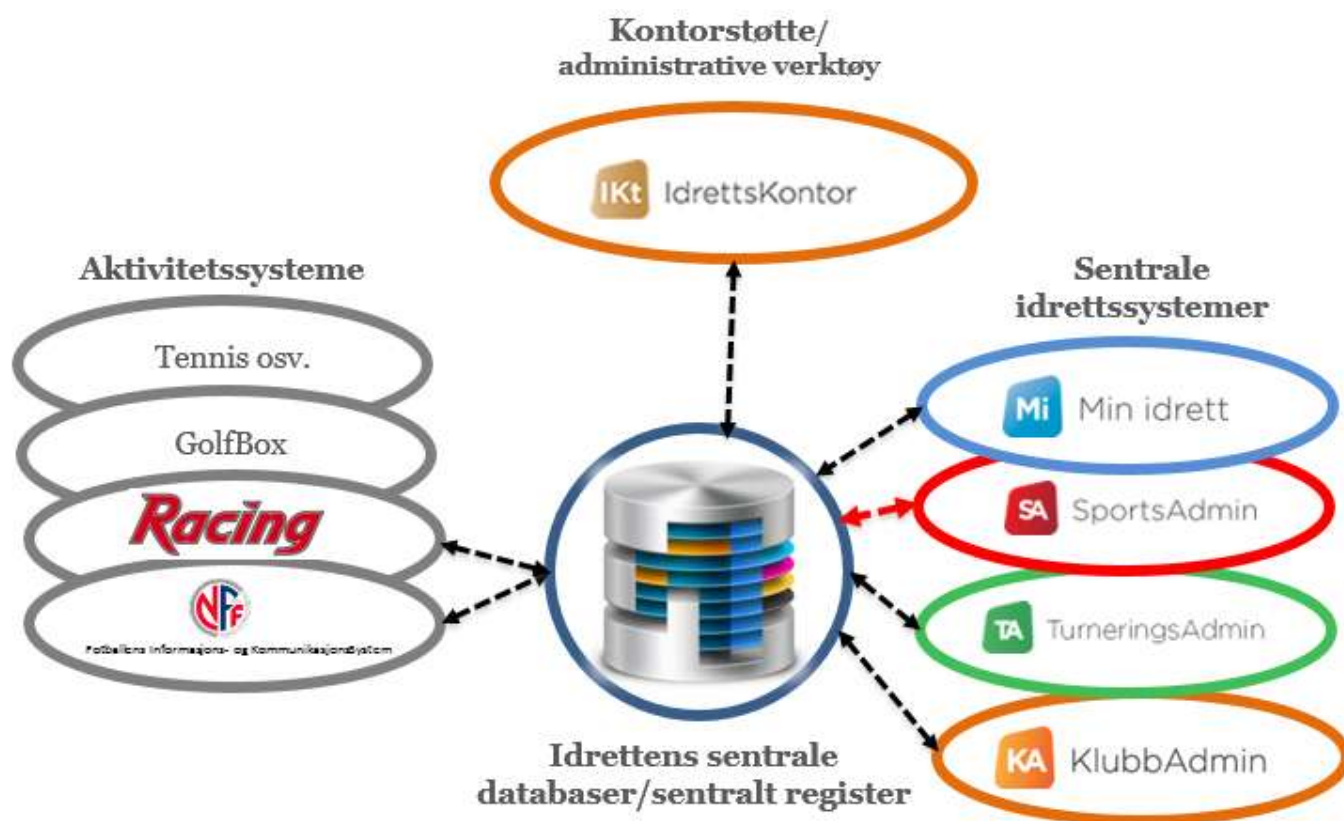
1. Modernisere organisasjonen slik at det blir enkelt å delta.
2. Speile mangfoldet i samfunnet.
3. Redusere økonomiske hindringer for barn og unges deltakelse.
4. Bli det mest attraktive treningsfellesskapet for voksne.
5. Styrke Norge som toppidrettsnasjon.
6. Engasjere flere kvinner og unge i trener- og lederroller.
7. Arbeide for et idrettsløft på 0,5% av statsbudsjettet.
8. Arbeide for en åpen og inkluderende idrett.
9. Ta hensyn til naturen, klimaet og miljøet.»

Utvalget mener at IKT kan spille en viktig rolle på de fleste områder, men spesielt i forhold til; Modernisere organisasjonen, redusere økonomiske hindringer for deltakelse, engasjere trenere og ledere, samt åpenhet og inkluderende idrett. Skal idretten oppnå dette må idretten tørre å tenke nytt. Det starter og slutter med at idretten må være relevante, attraktive og i stand til å skape varig entusiasme i alle målgrupper. Virkemidlene for å lykkes med det er annerledes enn tidligere.

Et eksempel på dette er bruk av IKT for å rekruttere og beholde barn og unge i norske idrett. Dagens barn og unge generasjon har vokst opp med smartphone, brukervennlige intuitive løsninger og tilgang til informasjon hvor som helst (facebook, twitter, web sider, etc.), når som helst (smartphone, PC, nettbrett, etc.). Slik forventer de at det er i norsk idrett også – på alle nivåer og aktiviteter; Klubb, særforbund, krets, NIF, konkurranser, trening, etc.

Beskrivelsen av nåsituasjonen og utfordringene i kapittel 2 viser at dette ikke er situasjonen i norsk idrett i dag – denne type løsningene drives ikke frem av NIF IT. Kapitlet viser også at norsk idrett ikke vil ha økonomiske ressurser til å utvikle og forvalte alle løsninger som ligger i porteføljen i dag.

Utvalgets påstand er derfor at de knappe felles ressursene som NIF bruker på IKT-området må prioriteres til vesentlig færre områder enn i dag for å få større effekt i forhold til realiseringen av programerklæringen i IPD. På toppen av dette vil digitalisering av norsk idrett kreve nye midler, som må frigjøres fra andre områder.



Figur 18: Figuren viser hvordan interne og eksterne systemer er koblet til Idrettens sentrale database

Hvordan bør fellesmidlene forvaltet av NIF IT prioriteres?

Idrettens sentrale databaser/sentralt register er navet i dagens portefølje og vil også være den absolutt viktigste komponenten i fremtids IT-løsninger for norsk idrett. Databasen er unik for norsk idrett og et viktig aktivum i utviklingen av norsk idrett. Digitalisering blir f.eks. ikke mulig uten god data kvalitet og enkel tilgang til data. Løsningen er fortsatt ikke god nok og vil kreve betydelige ressurser til både utvikling, forvaltning og drift de neste årene. Norsk idrett må ha full kontroll både på løsningen, bruk av løsningen og kompetanse om løsningen.

Utvalget anbefaler derfor at utvikling, forvaltning og styring av bruken får høyeste prioritet i fremtidens portefølje. Driften av løsningen kan likevel settes ut hvis det gir vesentlige økonomiske fordeler samtidig som kontrollen opprettholdes.

Idrettskontor er fellesbetegnelsen kontorstøtte / adm. verktøy som f.eks Office-pakken, skrivere, arkivsystemet, internettilkobling, etc. For administrasjonen av norsk idrett er dette en viktig løsning, men norsk idrett har ikke vesentlig andre krav enn andre virksomheter. Dette er «brød og smør» løsninger, som lett kan anskaffes i markedet.

Utvalget anbefaler derfor at denne løsningen baseres på standard løsninger i markedet og at både utvikling, drift og forvaltning settes ut på markedet. NIF IT sin rolle vil på dette området være kravstiller og innkjøper som sikrer gode betingelser for idretten.

Sentrale idrettssystemer, dvs. systemene på høyre side er sentrale idrettssystemer som leveres i regi av NIF IT i dag. Det bør de fortsatt gjøre hvis følgende forutsetninger er oppfylt:

- Det finnes ikke standard løsninger i markedet som dekker de viktigste felles kravene i norsk idrett. «80%-regelen» innføres, dvs. at det velges standard løsninger når 80% av hovedkravene er dekket. De gjenværende kravene strykes og organisasjonen tilpasser seg standard løsningen.
- Systemet kan brukes av «alle» særforbund og organisasjonsledd i norsk idrett. Det vil si at løsninger som TurneringsAdmin ikke lenger bør leveres av NIF IT.

Utvalget anbefaler videre at utvikling, forvaltning og drift av standard løsninger settes ut, mens utvikling og forvaltning av løsninger som utvikles spesielt for norsk idrett vurderes i hvert enkelt tilfelle. Driften av løsningene kan uansett settes ut.

Aktivitetssystemene; Ifølge dagens IT-strategi har særforbundene ansvaret for å administrere egen aktivitet, og derfor også ansvarlig for å utvikle eller kjøpe, samt finansiere sine systembehov knyttet til aktiviteter i egen idrett. Denne strategien bør videreføres. Særforbundene oppfordres til å utvikle løsninger i fellesskap der det er mulig og kostnadseffektivt.

Hvilke oppgaver bør NIF IT utføre i egen regi og hvilke bør settes ut til andre?

For de spesifikke løsningene er dette delvis beskrevet ovenfor. Generelt vil utvalget anbefale at følgende prinsipper legges til grunn ved vurdering av investeringer og allokering av økonomiske midler til NIF IT:

- Integrasjon med og utvikling av idrettens database skal prioriteres og være fundament i fremtidens løsninger for norske idrett. NIF IT skal ha full styringsrett og kontroll på bruken av idrettens database,
- Standardløsninger skal benyttes så lenge dette vurderes som hensiktsmessig. «80%-regelen» legges til grunn, hvilket innebærer at løsningene skal være tilstrekkelig og ivareta de fleste behov. De siste 20% er ofte for ressurs- og kostnadskrevende å implementere i forhold til hva man oppnår,
- Økonomiske midler skal i minst mulig grad bindes i langsiktige investeringer, f.eks. maskinvare, programvare og egenutvikling av løsninger,
- Drift av løsninger skal anskaffes i markedet og kun i helt spesielle tilfeller utføres internt,
- Programvare som en tjeneste og sky baserte løsninger prioriteres foran dedikerte løsninger,

- NIF ITs kjernekompetanse skal fokuseres til områder som
 - Rådgiver for norsk idrett på anvendelse av IKT for å realisere IPD
 - Kjennskap til og kunnskap om norsk idretts felles behov relatert til IKT-løsninger,
 - IKT anskaffelse og bestiller kompetanse,
 - Leverandørstyring,
 - Prosjektledelse,
 - Økonomi styring.

Hva bør gjøres kortsiktig?

For å frigjøre økonomiske midler til videreutvikling av idrettens database og etablering av fundamentet for digitalisering av norsk idrett, anbefaler utvalget at Styret i NIF setter i gang følgende aktiviteter:

- Etablere målbildet for norsk idretts systemportefølje og overordnet plan for å realisere målbildet basert på retningslinjene i dette kapitlet,
- Anskaffelsesprosesser for i) utsetting av drift av alle systemer, og ii) utvikling, forvaltning og drift av Idrettskontor.

Styring og utvikling av NIF IT vil kreve en mer profesjonell og spesialisert styring av NIF IT, samt en forutsigbar finansieringsmodell. Utvalget anbefaler derfor at det også nedsettes en liten gruppe med deltagelse fra NIF IT, ledelsen i NIF, og sentrale organisasjonsledd som skal foreslå både styrings- og finansieringsmodell for NIF IT.

3.2.3 Økonomiske og administrative konsekvenser

I denne delen av rapporten drøftes økonomiske og administrative konsekvensene av ulike strategier. Denne drøftelsen er på et overordnet nivå fordi utvalget ikke har detaljkunnskap om hvordan de ulike områdene som kan endres er drevet og kostnadene. Slike konsekvenser må derfor utredes på et mer detaljert nivå av NIFs administrasjon.

Utsetting av IKT-tjenester

De administrative konsekvensene ved å sette ut oppgaver fra NIFs IT avdeling er naturligvis at det blir behov for færre ansatte dersom noen oppgaver settes ut. Imidlertid vil det oppstå behov for en annen type kompetanse, for eksempel god bestiller kompetanse, kunnskap om idrettens behov og leverandørstyring (behov for kontroll og verifikasjon av de tjenester som settes ut). Utvalget har ikke beregnet disse kostnadene, men vil gjøre oppmerksom på mulige konsekvensene ved å sette ut oppgaver/tjenester. I tillegg må en også vurdere om momskostnadene ved kjøp av eksterne IT tjenester vil øke.

Hva gjør idretten sammen og hva skal man gjøre hver for seg?

Dersom en velger flere sentrale tjenester vil dette kreve mer sentral koordinering. Dersom en gjør færre oppgaver for felleskapet så vil en spare spesialkompetanse, særlig på bestillersiden. Dersom det er flere aktører som deler både på utvikling og drift, så vil dette trolig også være mer kostnadseffektivt og kreve færre personalressurser hver for seg. Det vil imidlertid kunne medføre mindre målsøm for den enkelte, noe som kan oppleves negativt. Dobbeltarbeid, misforståelser og feil i organisasjon ved bruk av ulike systemer vil en kunne unngå med sentrale tjenester.

Flere felles digitale løsninger vil kunne medføre mindre administrasjon for medlemmene og utøvere. Flere felles digitale løsninger vil også måtte medføre mer standardisering, som for eksempel krav om felles brukerinngang

Økt digitalisering

Økt digitalisering tilrettelegger for selvbetjeningsløsninger for påmelding, betaling av deltakelse osv. Dette vil utvilsomt føre til besparelser av administrative ressurser både i idrettslagene og organisasjonsledd over disse. Dette gjelder særlig særkretser/regioner og særforbund som tilrettelegger for konkurransesystemene. Dersom en ikke satser på økt digitalisering kan dette føre til at norsk idrett blir gammeldags og mindre relevant for medlemmene. Idretten vil også gå glipp av en betydelig kostnadseffektivisering.

En økt digitalisering er nødvendig og forventet av medlemmene og offentligheten for å øke tilgangen til våre tjenester. Dette vil skape nye produkter, dvs. mer innovasjon enn driftsoppgaver. Økt digitalisering krever sterkere styring og involvering fra de organisasjonsledd som driver aktivitetene i norsk idrett, samt at NIF IT fokuserer helt og holdent på fellesløsninger og grunndata, altså plattformen som skal muliggjøre digitalisering i særforbund, kretser og idrettslag. Mer digitalisering vil utvilsomt også medføre strengere krav til hva de ulike digitale løsningene må levere for at disse skal levere tilstrekkelig datakvalitet til ulike CRM løsninger. Konsekvensen må bli at idretten får mer ut av ressursene, samt at NIFs IT-avdeling til dels får andre og enda mer interessante og utfordrende oppgaver.

Mer fokus på integrasjon og idrettens database som fundament

NIF sentralt, idrettskretsene og særforbundene nyttiggjør seg i dag i mindre grad medlemsdata som fundament for strategiske veivalg, måling av effekt og ressursutnyttelse, dialog med det offentlige om utvikling av rammevilkår og for aktivitetsutvikling og kompetanseutviklingen innen organisasjonen. Bedre utnyttelse av medlemsdata vil trolig også gi bedre utnyttelse av ressurser og arbeidskapasitet. Det vil kunne gi bedre måling av resultater og danne grunnlag for bedre analyser av nåsituasjonen og derigjennom bedre valg av strategier og tiltak. I dette vil også gi økonomiske besparelser.

Et bedre faktagrunnlag vil kunne gi økt gjennomslag overfor offentlige myndigheter og egne organisasjonsledd når en f.eks. skal iverksette anleggsutbygging. Dette vil også bidra til en effektivisering av hele organisasjonen.

Foto: Janos Schmidt ITU 9842



Kapittel 4

ANBEFALT STYRINGSMODELL AV IKT

Strategisk styring handler om å se IT-bruken og IT-utviklingen i et langsiktig perspektiv og se nye muligheter for å ta i bruk IT for å utvikle norsk idrett.

Det er utvalgets syn at IT-prosjektene i liten grad sees som organisasjonsutviklingsprosjekter eller prosjekter for utvikling av forretningsprosessene i de ulike idrettene. Utvalget har ikke funnet at det eksisterer noen formell form for porteføljestyling av prosjektene og anbefaler at dette etableres.

Med porteføljestyling mener vi arbeidsprosesser og beslutninger som er knyttet til å prioritere utviklingsaktiviteter av en viss størrelse. Dette dreier seg om å prioritere prosjektideer, prioritere prosjektforslag og å sørge for tilstrekkelig styring og oppfølging av de prosjektene som faktisk prioriteres.

IT- og fellestjenesteutvalget er involvert i enkeltprosjekter og gir råd om formål, omfang og framdrift, men utvalget har ingen formell beslutningsmyndighet. Med unntak av IT-strategien og årlige budsjett så er realiteten at IT-beslutningene i stor grad gjøres av ledelsen i NIF IT og NIFs generalsekretær (ved stedfortreder). IT- og fellestjenesteutvalget er høringsinstans i de fleste saker, men utvalget kan for eksempel ikke stoppe eller avslutte prosjekter; de er kun et rådgivende organ. Ofte er det slik at utvalget orienteres om relevante beslutninger av NIF IT.

Det kan hevdes at så lenge IT- og fellestjenesteutvalget ikke har myndighet, så har det også begrenset påvirkningsmulighet. På den andre siden er erfaringen at de råd som utvalget gir som regel blir tatt til etterretning.

I undersøkelsene så svarer halvparten av lederne at de ikke kunne påvirke løsningene som leveres av NIF IT i det hele tatt eller i liten grad, 15 % svarte hverken – eller, bare en svarte at han kunne påvirke i stor grad, mens 30% (6) mente at de kunne påvirke i noen grad.

I brukerundersøkelsen så oppgir over 50% at de ikke kan påvirke hvilke IT-løsninger de kan benytte i eget arbeid. Dette kan tyde på at ledere og brukere ikke har særlig mulighet til involvering i spørsmål om IT-løsninger.

Trenden i andre virksomheter i både privat og offentlig sektor er at forretnings siden i organisasjonen eier egne fagapplikasjoner. De har budsjettansvaret for systemene, bestiller og betaler endringer i funksjonalitet og drift av en intern eller ekstern IT-leverandør. I NIF eier og beslutter NIF og NIF IT alle prosjekter og endringer i systemporteføljen.

Behovet for økt brukerinvolvering er anerkjent av idrettsstyret, NIF, NIF IT og særforbundene. Det er også en klar strategi at det skal etableres systemeiere for de ulike systemene. Likevel er det ikke etablert en ny ordning for brukerinvolvering.

Etablering av fellesløsninger krever at løsningene er faktiske felles behov og gjenbrukbare på tvers av organisasjoner. Erfaringer fra offentlig sektor og etableringen av for eksempel Altinn, ID-porten og grunndataregistrene viser at dess nærmere løsningene er tjenester som realiserer forretningsprosesser i ulike virksomheter, dess vanskeligere er det å finne felles behov for funksjonalitet så lenge arbeidsprosessene ikke standardiseres.

Utvalget anbefaler at brukerne og deres organisasjonsledd i større grad involveres i styringsstrukturene.

Kapittel 5

LITTERATURLISTE

Whitelane Research & PA Consulting Group (2016), *2016 Nordic IT Outsourcing Study*

Det Kongelige Kommunal- og Moderniseringsdepartement (2016), Meld. St. 27 Digital agenda for Norge (2015-2016)

Norges Idrettsforbund (2015), *IKT-strategi for norsk idrett*

Kulturdepartementet (2016), *Statlig idrettspolitik inn i en ny tid*, publikasjonskode: V-0993 B

NIF (2011), *Rapport til KUD: "Idrettens utvikling av felles IKT-tjenester"*

ASP Norge (2013), *Evaluering av Idrettskontor*

PricewaterhouseCoopers (2014), KUD, Evaluering av post 1 på tilskuddet til Norges idretts-forbund og olympiske og paralympiske komite (NIF)

Idretten inn i en ny tid

IKT-prioriteringer for fremtiden