

Rapport fra EOF Arbeidsgruppe

25. mars 2021

Rapport til styret i Norges Tennisforbund

Alle bilder i rapporten er fotografert av Espen Hildrup (NTF)



Innholdsfortegnelse

Forord	3
Oppsummering og konklusjon	5
Innledning	9
Sammensetning og habilitetsvurdering	9
Prosess	11
Oppgaveforståelse og avgrensninger.....	12
Fremstilling av forslag til tiltak	14
Hoveddel	16
Sport.....	16
Turneringer	17
Spillerutvikling.....	20
Toppidrett	27
Strategi og administrasjon	31
Økonomi.....	41
Kommunikasjon, kultur, klubb og ansvarsfordeling.....	49
Kommunikasjon	50
Kultur	54
Klubb og ansvarsfordeling.....	58
Referanser	67
Appendiks	69
Metode.....	69
Forslag til arbeidsmetodikk	84

Forord

Norges Tennisforbund (NTF) er en sammenslutning av de lag eller grupper av lag innenfor Norges Idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité (NIF) som driver med tennis og padel. Det er registrert totalt 151 tennisklubber og 11 padelklubber tilsluttet NTF per 29.01.2021.

Norsk tennis er avhengig av medlemmenes og samfunnets tillit. Åpenhet, involvering og gode prosesser er viktige forutsetninger for å oppnå dette. På det ekstraordinære Tinget i Norges Tennisforbund (NTF), 20. juni 2020, ble det besluttet at kontrollkomiteen i NTF skulle sette sammen en arbeidsgruppe som skulle komme med råd og anbefalinger til styret i NTF vedrørende prioriteringer og disposisjoner i henhold til foreliggende Tingvedtak.

Vedtaket fra det ekstraordinære forbundstinget (EOF) er gjengitt nedenfor:

Tinget anser at det viktigste av underliggende kritikk om NTF baserer seg på prioriteringer, retningsvalg og evt. rutiner. Dette er ikke elementer som egner seg for ekstern gransking. Ved bedre prosesser og mer dybdeanalyse på utvalgte områder, vil det bli bedre styringssignaler fra Tinget til styre og administrasjon. Slikt løses ikke på Tinget. Derfor foreslås at en representativ arbeidsgruppe på 7-10 klubbrepresentanter har møter med styret og administrasjonen i annet halvår for å gå dypere inn på pengebruk og prioritering. Rapport lages og offentliggjøres. Så behandles rapporten i styret, og legges deretter frem for Tinget til drøfting.

EOF Arbeidsgruppe går under betegnelsen *EOF Arbeidsgruppe*.

Med utgangspunkt i mandatet gitt på det ekstraordinære forbundstinget, har EOF Arbeidsgruppe sett det som sitt viktigste mål å komme med konstruktive forslag til forbedring og bevaring av arbeidsprosesser, prioriteringer og disposisjoner, for å gi NTF verktøy til å styrke tillit hos medlemsklubbene.

Norsk tennis er mangfoldig, og består av alt fra de aller minste klubber der så å si alt drives på dugnad, til større klubber med høy grad av profesjonalisering. Vi håper vårt arbeid bidrar til å understøtte NTF sitt arbeid mot alle klubber, uavhengig av lokasjon, størrelse og ambisjoner.

I arbeidet med denne rapporten har EOF Arbeidsgruppe intervjuet NTFs president, NTFs generalsekretær og andre ansatte, trenere i et stort utvalg klubber, flere av landets beste tennisspillere og noen andre sentrale personer i norsk tennis. I tillegg har det blitt gjennomført en spørreundersøkelse rettet mot alle norske tennisklubber, der vi fikk svar fra 55 av dem. Vi ønsker å rette en stor takk til alle som har hjulpet oss med nyttig informasjon og verdifulle innspill, slik at vi har fått et godt grunnlag for å komme med våre anbefalinger.

Denne rapporten har blitt oversendt til NTFs styre og generalsekretær for gjennomlesning i forkant av offentliggjøring for å sikre at evt. faktafeil utelukkes. Rapporten vil, i henhold til mandatet, bli lagt fram for Tinget høsten 2021 til drøfting. EOF Arbeidsgruppe vil imidlertid komme med en anbefaling om at

NTF tidlig utarbeider og publiserer en plan for hvordan de vil tilrettelegge for innspill- og drøftingsmøter i forkant av det formelle Tinget, slik at man sikrer en god prosess med bred forankring blant alle medlemsklubber. EOF Arbeidsgruppe stiller seg for øvrig til disposisjon for NTFs styre og administrasjon fram til Tinget med hensyn til drøfting, vurdering og evaluering av implementering av de ulike tiltakene som er foreslått.

Oppsummering og konklusjon

EOF Arbeidsgruppe har vurdert arbeidsprosesser, prioriteringer og disposisjoner i NTF, men har ikke vært et revisjons- eller granskingsutvalg. Med utgangspunkt i mandatet har arbeidet blitt avgrenset til å fokusere på områdene Sport, Strategi og administrasjon, Økonomi, Kommunikasjon, Kultur, og Klubb og ansvarsfordeling. EOF Arbeidsgruppe har invitert alle norske tennisklubber til å komme med innspill, blant annet gjennom en mangfoldig spørreundersøkelse og intervjuer av spillere og flere personer i både klubber og NTF. Alle har bidratt med verdifull informasjon for EOF Arbeidsgruppes vurderinger og anbefalinger.

Sport

Det kan oppfattes som åpenbart at sportslige forhold skal gjennomsyre driften av et særforbund i norsk idrett, deriblant NTF. Vår analyse har omfattet en landsdekkende kartlegging av turneringsvirksomhet, spillerutvikling og toppennis. På en side har NTF i løpet av senere tid utviklet flere velfungerende konsepter som norske tennisklubber er godt fornøyd med. På en annen side finnes flere utfordringer som tilsynelatende hemmer utviklingen av både bredde og topp, blant annet knyttet til geografi, ressurser, organisering og kultur. EOF Arbeidsgruppe mener at det er avgjørende for både nåtid og framtid for norsk tennis at NTF foretar flere grep, med varig effekt, for å løse disse utfordringene.

De viktigste tiltakene for «Sport» er:

- Styrke spillerutviklingsarbeidet gjennom en planmessig og regulert desentralisering. Prosessen mot en ny organisering må være ryddig og åpen, og sikre et bredt eierskap og entusiasme for en gradvis oppbygging av en varig nasjonal modell for spillerutvikling.
- Se på muligheten for å etablere «kraftklubber» i hver region som har ansvar for samlinger og lokale turneringer.
- Drive holdningsskapende arbeid og utvikle en sterk treningskultur i norsk tennis, blant annet ved å etablere en høyere standard for krav som spillere og trenere stilles overfor.
- Ta større ansvar for å etablere et topptennismiljø i Norge ved å benytte eksisterende kompetanse og ressurser i NTF for landets fremste utøvere.
- Oppdatere stillingsbeskrivelse for landslagstrener til å inkludere faste halvårlige samtaler med topp 10-spillere, én for planlegging og én for oppfølging av planer.

Strategi og administrasjon

God virksomhetsstyring er en viktig forutsetning for både måloppnåelse og tillit. EOF Arbeidsgruppe har etter en grundig gjennomgang av nåværende prosesser, rutiner og kontrollmekanismer funnet enkelte avvik og forbedringspunkter. Det er behov for bedre prosesser rundt veivalg og utforming av strategi- og handlingsplaner. Videre vil økt grad av dokumentasjon og åpenhet bidra til å øke tilliten til NTF med hensyn til blant annet bierverv og habilitetsspørsmål. NTF virker å ha etablert en rekke gode og gjennomtenkte rutiner i sin administrasjon, men det er observert enkelte avvik som vitner om mangelfull implementering eller oppfølging.

De viktigste tiltakene for «Strategi og administrasjon» er:

- Gjennomgå rutiner og kontrollmekanismer i forbindelse med virksomhetsstyring.
- Lage overordnede regler for NTF, skriftliggjøre konkrete avgjørelser knyttet til habilitet og bierverv, og øke grad av åpenhet og dokumentasjon rundt ansettelse.
- Bli mer bevisst på formelle prosesser før vedtak, derav forbedre skriftlig underlag og sikre diskusjon og forankring til vedtak med korrekt beslutningsmyndighet i klubbene og regionene.

Økonomi

Hovedinntrykket til EOF Arbeidsgruppe på økonomisiden er at NTF har tilfredsstillende kontroll. Imidlertid finnes det noen forbedringsområder som oppleves som åpenbare. Hovedproblemet med nåsituasjonen er at NTFs regnskap presenteres på et lite kundevennlig format, noe som skaper grunnløse spekulasjoner om hvordan midler disponeres. Større åpenhet og enklere fremstilling av regnskap og økonomiske forhold vil være tillitsskapende for NTF.

De viktigste tiltakene for «Økonomi» er:

- Fornye NTFs rapporteringsformat slik at det tydelig viser disposisjonene innenfor satsningsområdene, hvilket betyr en kritisk gjennomgang av inntekts- og kostnadsfordelinger.
- Tydeliggjøre hvordan fordelingen «80 % til bredde og 20 % til topp» skal forstås, og hva den skal være ved et eventuelt vedtak i relevant NTF-organ.
- Utbedre svakheter ved NTFs fullmaktsmatrise.

Kommunikasjon, kultur, klubb og ansvarsfordeling

Kommunikasjon er et meget bredt, viktig og komplekst tema, som vi på mange måter anser som roten til at tilliten til NTF har blitt svekket. Etter vår oppfatning kan ikke situasjonen forklares ved enkelthendelser, men derimot dårlig og uklar kommunikasjon over tid. NTF har manglet en god og klar strategi med tydelige verdier og solid intern kultur. I tiden fremover blir det derfor viktig å bygge en kommunikasjonsstrategi, etablere sterke verdier å styre etter og jobbe frem en sunn og solid kultur som sikrer at NTF kan håndtere både medgang og motgang på kort og lang sikt.

Ved å etablere gode kommunikasjonskanaler, rett strategi og sterk kultur vil NTF kunne sørge for at alle får den informasjon de trenger, at NTF prioriterer riktig ut ifra handlingsplaner, at NTF kjører gode prosesser og har de rette personene i de rette rollene. Det er også like viktig å definere hvilke oppgaver og prioriteringer NTF ikke har, slik at opplevelsen i møte med NTF ikke blir negativ. Det er viktig at vi ivaretar den positive opplevelsen klubbene har med dagens dialog med NTF, og at NTFs styre motiverer administrasjonen til fortsatt å gi den personlige servicen som klubbene uttrykker at de er fornøyd med.

De viktigste tiltakene for «Kommunikasjon, kultur, klubb og ansvarsfordeling» er:

- Etablere en god, åpen og solid kultur i NTF med synlige verdier som etterleves, i alle sammenhenger.
- Etablere en god kommunikasjonsstrategi både internt og ut mot klubbene.

-
- Etablere gode prosesser i forkant, underveis og i etterkant av Tinget, samlinger, møter og forumer.
 - Jobbe langsiktig, med åpenhet i beslutningsprosesser og involvering av rette kontaktpunkter i norsk tennis.
 - Jobbe mot et forbund for hele norsk tennis.

Overordnet konklusjon

EOF Arbeidsgruppe har hatt som mål å gi NTF verktøy til å styrke tillit hos medlemsklubbene. Denne rapporten alene kan på ingen måte styrke tilliten, men derimot gi NTF innspill som over tid vil kunne bidra til større engasjement, økt tilfredshet, bedre forankring, tettere samarbeid, fruktbar dialog og – sist, men ikke minst – enda større måloppnåelse og sportslig utvikling.

I løpet av vårt arbeid har vi sett på flere ulike områder med et bredt spekter av tema og problemstillinger. Gjennomgående funn er imidlertid at NTF bør legge fokus på gode og grundige prosesser, åpenhet og transparens, involvering og samarbeid, og bygging av en robust kultur med verdier som alle i norsk tennis på sikt kan utvikle et nært forhold til.

Idrett vekker følelser, og følelser skaper engasjement. Tennis er en av verdens største idretter, med et stort potensial i Norge. Arbeidet NTF legger ned i tiden framover for å styrke tilliten blant medlemsklubbene, er avgjørende for at hele norsk tennis i fellesskap skal kunne oppnå sin visjon og sine mål. Tillit skapes og bygges opp over tid, og EOF Arbeidsgruppe håper gjennom sitt arbeid å ha bidratt til å lede NTF på rett vei.



Innledning

Sammensetning og habilitetsvurdering

EOF Arbeidsgruppe sin sammensetning ble utnevnt av kontrollkomiteen i NTF den 7. august 2020, og utnevnelsen var basert på forslag til kandidater innmeldt av norske tennisklubber. EOF Arbeidsgruppe ble konstituert lørdag 15. august 2020.

EOF Arbeidsgruppe har bestått av: Fredrik Vabog, Paradis TK (EOF Arbeidsgruppes leder), Arve Sjølstad, Hamar IL – tennisgruppen, Helge Røsjø, Nordstrand TK, John Erik Rustad, Holmestrand TK, Karin Hjelle Dalbak, Heming IL, Kathrine Flaaten, Stabekk TK, Ketil Stave, Oslo TK, Morten Bjerke, Holmenkollen TK, Ole Conrad Reier, Moss TK, og Per Knut Christiansen, Fredrikstad TK.

Et av kontrollkomiteens kriterier ved kandidatutvelgelsen, var geografisk spredning. I etterkant av offentliggjøringen av utnevnelsen, ble det rettet kritikk overfor kontrollkomiteen til sammensetningen av EOF Arbeidsgruppe med hensyn til dette kriteriet. EOF Arbeidsgruppe har forståelse for kritikken, som ble gjort kjent for oss via administrasjonen i NTF. EOF Arbeidsgruppe mener at det er essensielt at gruppen og arbeidet skal være representativ for norsk tennis i sin helhet, og at klubber over hele landet skal ta eierskap til prosessen. Vi tok derfor kontakt med kontrollkomiteen med forslag om å utvide gruppen for å oppnå en bedre geografisk sammensetning. Kontrollkomiteen stadfestet imidlertid at EOF Arbeidsgruppe ikke skulle utvides.

Nedenfor følger en kort redegjørelse for hver enkelt representants habilitetsvurdering og tilknytning til NTF:

Arve Sjølstad, Hamar IL – tennisgruppen, sitter i styret i Ankerskogen tennishall, som er en fleridrettshall som i dag er eid av Hamar Idrettslag. Han sitter også i regionstyret for Innlandet tennisregion. Arve har ingen knytninger til administrasjon eller styre i NTF, og har ingen familiære bindinger i tennis bortsett fra en kone som spiller på mosjonistnivå.

Fredrik Vabog, Paradis TK, har jobbet som daglig leder i Paradis TK siden 2015. Han sitter i NTFs turneringskomité. Han har tidligere vært ansatt som trener i Sandefjord TK fra 2008-2011 og Paradis TK fra 2011-2015. Fredrik har ingen familiære bindinger i tennis. Han representerer samme klubb som et av styremedlemmene i NTF, Monica A. Mo.

Helge Røsjø, Nordstrand TK, har sittet som styremedlem i Nordstrand TK siden 2019, der to av klubbens medlemmer er / har vært ansatt i NTF; Aasa Auensen og Sverre Lie. Helge har to barn som spiller aktiv konkurransetennis i u.11.

John Erik Rustad, Holmestrand TK, har tidligere vært ansatt i NTF i ulike roller, blant annet som sportsjef, landslagssjef, kaptein og trener. Han har blant annet vært kaptein og landslagssjef for dagens Davis Cup-kaptein i NTF.

Karin Hjelle Dalbak, Heming IL, har to barn som spiller aktiv konkurransetennis, hvorav en spiller på aldersbestemt landslag. Karin sitter i NTFs turneringskomité. Hun var ansatt i NTF som landslagsansvarlig for jenter u.14 fra ca. 2000-2004, og var da blant annet kollega med NTFs Aslak Paulsen. Hun har vært kaptein for Fed Cup i 2003, EM u.14 i 2001-2003 og Nordisk mesterskap flere år på 2000-tallet. Karin var ansatt i NTF som ansvarlig for jentene på Wang Toppidrett fra 2001-2005. Hun er tidligere leder for NTSF (Norsk tennis spillerforening) og NTTF (Norsk tennis trenerforening). Hun har vært ansatt i Heming IL – Tennis som trener fra 1994-2001 og daglig leder fra 2001-2020. Karin har jobbet tett i 15 år sammen med nåværende landslagssjef i NTF, Fredrik Lovén. Hun er nær venn av familien Sartz-Knudsen.

Kathrine Flaaten, Stabekk TK, har to barn som spiller aktiv konkurransetennis. Kathrine sitter i styret i STK (siden 2018) og hun representerer samme klubb som et av styremedlemmene i NTF, Egil A. Berglund. Hun er nær venn av Tina Falster som er ansatt i NTF.

Ketil Stave, Oslo TK, har sittet i styret i Oslo Tennisklubb siden 2012. Han har to sønner som er aktive konkurransespillere, hvorav begge spiller på aldersbestemte landslag.

Morten Bjerke, Holmenkollen TK, er gift med Inger Bjerke, daglig leder i Holmenkollen TK. Hans sønn, Joachim Bjerke, er trener i tennis, for Casper Ruud, Felix Nordby, familien Eie og Wang/Wang ung. Morten er god venn med NTFs Arne Sartz-Knudsen, Aasa Auensen og Øivind Sørvald, samt har gode bekjentskap med flere i NTFs administrasjon. Morten sitter i styret i Oslo Tennis Arena på vegne av Holmenkollen TK. Han er også valgt inn som revisor for Tennisregion Østland Øst.

Ole Conrad Reier, Moss TK, sitter i NTFs turneringskomité. Han har tidligere arbeidet for NTF; først som heltidsansatt trener for Team K-Bank i perioden 1984-1987, og deretter som heltidsansatt trener i NTF i perioden 1996-2006 med diverse ansvarsområder. Han har vært heltidsansatt i Stavanger TK (1980-1984), Porsgrunn TK (1987-1994), diverse mindre oppdrag for flere klubber/krets/forbund i perioden 1994-1996 (Moss TK, Østfold Tenniskrets, Bygdø TK, Ullern TK og NTF/P2004). Fra 2006 til 2008 jobbet han som selvstendig næringsdrivende (enkeltmannsforetak TennisNor) - med flere enkeltspillere og for HK Herulf (håndball). Fra 2008 jobbet han som selvstendig næringsdrivende med stadig større engasjement i Moss TK, og ble etter hvert ansatt i 100 % stilling der inntil han gikk ned i 50 % stilling i september 2019.

Per Knut Christiansen, Fredrikstad TK, har sittet i styret i Fredrikstad TK siden 2012. De siste to årene har han innehatt rollen som både sekretær, kasserer og styreleder. Per Knut har vært medlem av Abildsø Tennisklubb i perioden 1998-2008, deriblant et år som styremedlem. Han har to sønner som spiller tennis på rekreasjonsnivå. Per Knut har et bekjentskap med NTFs Henrik Norvald.

Prosess

Innledningsvis satt EOF Arbeidsgruppe seg følgende mål:

EOF Arbeidsgruppe skal komme med konstruktive forslag til forbedring og bevaring av arbeidsprosesser, prioriteringer og disposisjoner, for å gi NTF verktøy til å styrke tillit hos medlemsklubbene.

EOF Arbeidsgruppe har grepet fatt i arbeidet med en forventning om at det vil finnes gode eksempler på arbeidsprosesser, prioriteringer og disposisjoner i NTF som det er verdt å poengtere at bør bevares og videreføres. Norsk tennis har oppnådd mange milepæler de siste årene, og EOF Arbeidsgruppe mener at den positive utviklingen kan spores tilbake til godt arbeid som er lagt ned over tid av både NTF, klubber og enkeltpersoner. Imidlertid er hovedvekten av vårt arbeid lagt på å utarbeide konstruktive og velbegrunnede forslag til forbedringer for NTF.

I tillegg til det innledende konstitueringsmøtet, har EOF Arbeidsgruppe gjennomført totalt åtte fellesmøter: 31. august 2020, 21. september 2020, 12. oktober 2020, 9. november 2020, 30. november 2020, 28. januar 2021, 19. februar 2021 og 22. mars 2021. Det var i utgangspunktet planlagt fysiske møter, men på grunn av koronapandemiens restriksjoner ble kun ett av møtene gjennomført som planlagt, og de resterende via Microsoft Teams. Dette har medført enkelte utfordringer. Som en konsekvens besluttet vi å forlenge arbeidsprosessen i forhold til opprinnelig fremdriftsplan.

På konstitueringsmøtet besluttet EOF Arbeidsgruppe å organisere seg på følgende måte:

- Undergruppe 1: Karin Hjelle Dalbak, John Erik Rustad og Ole Conrad Reier med ansvar for det sportslige: turneringer, spillerutvikling og topptennis.
- Undergruppe 2: Helge Røsjø, Ketil Stave og Per Knut Christiansen med ansvar for strategi, administrasjon og økonomi.
- Undergruppe 3: Arve Sjølstad, Kathrine Flaaten og Morten Bjerke med ansvar for kommunikasjon, kultur, klubb og ansvarsområder.
- Leder: Fredrik Vabog med ansvar for ekstern og intern koordinering, samordning og kommunikasjon.

Formålet med etablering av undergrupper har vært å effektivisere arbeidet og fordele ansvarsområder ut i fra medlemmenes kompetanse og interessefelt. Undergruppene har avholdt flere separate møter mellom fellesmøtene. Referater og innhentet dokumentasjon har, med få unntak, blitt lagret i Microsoft Teams med felles tilgang for hele EOF Arbeidsgruppe. Informasjonen som har blitt innhentet og bearbeidet av undergruppene, har blitt tatt opp for gjennomgang og diskusjon av hele EOF Arbeidsgruppe på hvert fellesmøte.

EOF Arbeidsgruppe var representert ved leder Fredrik Vabog på NTFs Lederforum 25. oktober 2020 for å holde en presentasjon om status for arbeidet. Flere medlemmer av EOF Arbeidsgruppe var også tilstede, og vi tok med oss verdifulle observasjoner og innspill fra arrangementet.

Oppgaveforståelse og avgrensninger

EOF Arbeidsgruppe har ikke vært et revisjons- eller granskningsutvalg. Imidlertid har vi bedt NTF om innsyn i flere interne dokumenter av ulik art, med formål om å ha dette som et bakteppe for å kunne gi gode, relevante og treffsikre råd for fremtiden.

Innledningsvis i arbeidet tok vi kontakt med både NTFs styre og kontrollkomité, med forespørsel om EOF Arbeidsgruppe skulle ha en styrings- eller referansegruppe å forholde seg til, særlig av hensyn til tolkning av mandat og valg av avgrensninger. Dette ble avkrefet, og vi ble bedt om å gjøre selvstendige valg og tolkninger.

Til tross for at NTF nylig har tatt padel inn under samme «paraply» som tennis, har EOF Arbeidsgruppe valgt å avgrense sitt arbeid til å innhente innspill og gjøre analyser og vurderinger utelukkende relatert til tennisklubbene. Imidlertid er det allikevel flere av tiltakene som vi foreslår til NTF, som vil kunne ha betydning også for padelklubbene.

Vi har valgt å avgrense arbeidet til å se på følgende områder innenfor vårt mandat:

- **Turneringer** – kartlegging av turneringsvirksomheten i Norge og hvordan dette stimulerer deltagelse fra klubbene.
- **Spillerutvikling** – kartlegging av klubbenes opplevelse av norsk spillerutvikling, og klubbenes innspill til forbedringer – med spesielt fokus på NTFs rolle og ansvar.
- **Topptennis** – undersøke modellen for hvordan satsningen for topptennis fungerer med tanke på et levende topptennismiljø i Norge.
- **Økonomi** – kartlegging av inntekts- og kostnadsfordeling og den uttalte fordelingen mellom bredde og topp (80-20), samt vurdering om ressursbruken er hensiktsmessig.
- **Strategi og handlingsplan** – kartlegging av prosesser og oppfølging av strategiske valg fra 2016.
- **Administrasjon** – gjennomgang av gjeldende styringsdokumenter og ansettelsesprosesser, og kartlegging av internkontroll og habilitetsvurderinger.
- **Kommunikasjon** – kommunikasjonsmetoder og -kanaler og vurdering av hvordan NTF kan forbedre samarbeidet mellom NTF og klubb.
- **Kultur** – verdigrunnlag, ledelsesprinsipper, målsetninger og internkommunikasjon.
- **Klubb** – samhandlingen mellom NTF og klubbene, eksempelvis verktøy som spillerguiden, tech-app, klubbdrive og TennisKids.
- **Ansvarsfordeling** – ansvarsfordeling internt og ansvarsfordeling mellom NTF og klubbene, herunder klargjøring av behov, ønsker og forventninger.

Bakgrunnen for at vi har valgt å sette søkelys på økonomi, strategi og administrasjon, var kritikken som kom fram under det ekstraordinære forbundstinget 20.06.2020 relatert til strategivalg for NTF, drift og størrelse på administrasjon, habilitet og bierverv, og økonomiske disposisjoner. Kritikken mot NTF, inkludert i media, har også synliggjort manglende tillit til valg, prosesser og disposisjoner i NTF. EOF Arbeidsgruppe mente derfor tidlig at disse temaene var viktig å belyse for å se på bevarings- og forbedringsområder.

Det er også verdt å merke seg at Idrettsstyret i 2016 nedsatte "Åpenhetsutvalget" som skulle vurdere ulike deler av virksomheten til Norges Idrettsforbund (NIF). Bakgrunn for nedsettelsen var offentlig kritikk av NIF som i form og innhold har likhetstrekk med kritikk av NTF i 2020. Undergruppen i EOF Arbeidsgruppe relatert til økonomi, strategi og administrasjon har under skriving av egen rapport sett hen til "Åpenhetsutvalget" sin rapport til NIF (Åpenhetsutvalgets, 2016).

Når det gjelder gjennomgangen av regnskap og økonomi i NTF, er det viktig å understreke at EOF Arbeidsgruppe ikke har gjennomført en granskning eller revisjon, men heller kartlagt dagens situasjon for eventuelt å kunne fremme bevarings- eller forbedringspunkter for fremtiden. Det er imidlertid foretatt enkelte stikkprøver på områder det har vært stilt kritiske spørsmål til, og hvor EOF Tingdokumenter ikke besvarer spørsmålene tilstrekkelig detaljert.

Undergruppen for kommunikasjon, kultur, klubb og ansvarsområder har lagt vekt på å kartlegge dagens ståsted, for å se på hvordan endret arbeidsmetodikk kan forbedre dialog, forståelse og samarbeid mellom NTF og klubbene, herunder både styre og administrasjon. Undergruppen har fokusert på å foreslå konkrete løsninger, men forslagene er ment å være prosesser som NTF skal eie og drive for at disse skal ha varig verdi og skape reell endring. Det er NTFs styre og administrasjon som skal gjennomføre prosjektene, og selv bør definere prosessene og deres innhold. Når det gjelder «klubb» vil det i denne konteksten ikke være klubbdrift som vil bli belyst, men derimot gjensidig samarbeid mellom NTF og klubbene. Vi har ikke tatt stilling til økonomiske konsekvenser av tiltak.

Fremstilling av forslag til tiltak

I rapporten rettes det søkelys på hvilke forbedringstiltak EOF Arbeidsgruppe anbefaler at NTF setter fokus på i tiden fremover. Forslagene til tiltak er utarbeidet på bakgrunn av analyser, inkludert konkrete forslag mottatt via spørreundersøkelse og dybdeintervjuer. Tiltakene er strukturert etter arbeidsområde, og er satt opp i tabellform etter følgende format:

- Observasjon: beskriver et hovedtrekk som ble funnet i vår analyse
- Tiltak: beskriver hva som kan forbedre det som ble observert
- Alvorlighetsgrad: betegner betydningen av det som ble observert
- Kost/nytte: betegner hvor omfattende tiltaket er å iverksette

Alvorlighetsgrad

Lav	Kan vurderes ved neste evaluering på sikt
Middels	Vil være avgjørende på lang sikt – kan iverksettes senere
Høy	Helt avgjørende på kort sikt

Kost/nytte

Lav	Krever større endringer i budsjett, tingvedtak
Middels	Krever mindre endringer i budsjett, styrevedtak
Høy	Krever omprioriteringer innenfor eksisterende budsjett

I henhold til vedtaket på det ekstraordinære forbundstinget 20.06.2020, er det opp til styret i NTF å foreta en grundig vurdering av prioritering av tiltakene EOF Arbeidsgruppe foreslår, både med hensyn til omfang og tidshorisont. Det er også opp til styret i NTF å beregne og vurdere økonomiske implikasjoner av de ulike tiltakene.



Hoveddel

Sport

Undergruppen for Sport er delt i tre områder, og inndelingen ble gjort på bakgrunn av innkomne forslag under oppstartsmøtet. Inndelingen er som følger:

- Turneringer – kartlegging av turneringsvirksomheten i Norge og hvordan dette stimulerer deltagelse fra klubbene.
- Spillerutvikling – kartlegging av klubbenes opplevelse av norsk spillerutvikling, og klubbenes innspill til forbedringer - med spesielt fokus på NTFs rolle og ansvar.
- Topptennis – undersøke modellen for hvordan satsningen for topptennis fungerer med tanke på et levende topptennismiljø i Norge.

Turneringer

EOF Arbeidsgruppe sitt arbeid under området «Turneringer» har basert seg på en kartlegging av status innenfor turneringsvirksomhet og turneringsdeltagelse, som blant annet dekker følgende grunnleggende spørsmål:

- Hvordan er turneringsvirksomheten i Norge organisert?
- Hvordan er turneringsdeltagelsen i Norge?
- Hvordan er utviklingen i antall lisensierte spillere for junior/senior?
- Er turneringstilbudet variert og tilpasset ulike nivåer?

Data er hentet inn fra:

- Felles spørreundersøkelse til alle klubber
- Samtale med turneringsansvarlig i NTF
- Data fra klubbregistrering
- Oversikt over utvikling av antall lisensierte spillere fra 2003 -2020 (NTF)

Generelle betraktninger for turneringer:

- NTF har en oversiktlig terminliste for alle klasser i Google Disk, tilgjengelig på www.tennis.no.
- NTF (i samarbeid med klubber) tilbyr turneringer for alle aldersklasser og de fleste nivåer.
- Nasjonale turneringer (NM inne, NM lag, NC junior, GP) er lagt til alle regioner, men med hovedvekt på Østland Øst og Østland Vest.
- NTF mangler klubber som ønsker å arrangere regionale/nasjonale turneringer, spesielt i u10, u11 og u12 klassene.
- NTF har ca. 2.100 antall lisensierte spillere, en nedgang fra ca. 2.800 i 2019 som trolig skyldes avlyste turneringer og serier pga. koronapandemien. For øvrig har utviklingen vært positiv fra ca. 1.700 i 2003. Ca. 650 av lisensene er juniorlisenser.
- Antall barn i tennisskolen har økt jevnt siden 2003.
- Antall medlemmer i norske tennisklubber er ca. 30.000.

Observasjoner og tiltak for turneringer:

Id nr.	Type	Beskrivelse	Alvorlig-hetsgrad	Kost/ nytte
1	Observasjon	Lav turneringsdeltakelse i distriktene Turneringsdeltakelsen er lav blant spillere i alle aldre i halvparten av regionene; Nord, Midt, Innland og Sør.	Høy	Middels
	Tiltak	NTF kan etablere «kraftklubber» i hver region som har ansvar for samlinger og lokale turneringer.		
2	Observasjon	For få konkurransedyktige («competitive») kamper Et for høyt antall kamper i Norge er ikke konkurransedyktige («competitive»), dvs. at de er ujevne og gir lite utbytte for begge spillere.	Høy	Høy
	Tiltak	Arrangere flere turneringer med UTR-inndeling som gir flere konkurransedyktige («competitive») kamper, dvs. maks 1-1,5 i forskjell i UTR.		
3	Observasjon	For dårlig turneringstilbud til toppspillere Turneringstilbudet til toppspillere, ihht. definisjon senere i rapporten, er ikke tilstrekkelig for å skape et topptennismiljø på hjemmebane (banekapasitet, spillerkvalitet for sparring/trening, støttefunksjoner) for å kunne støtte spillere som ønsker å satse på sin tennis i toppen nasjonalt og videre internasjonalt.	Høy	Middels
	Tiltak	Tilskuddet til Grand Prix-arrangører bør økes, og det bør etableres en hovedsponsor for «GP-touren» for å gjøre den attraktiv for både hjemmespillere og collegespillere.		
4	Observasjon	For få turneringsarrangører NTF mangler turneringsarrangører til regionale og nasjonale turneringer over hele landet. Dette gjelder spesielt turneringer for u12 og yngre på Østlandet der etterspørselen er større enn tilbudet.	Middels	Høy
	Tiltak	Det bør jobbes aktivt med å rekruttere turneringsarrangører. Større klubber med innendørshaller bør pålegges å arrangere turneringer.		
5	Observasjon	Få lisensierte spillere i forhold til vekst i tennisskolen Antall lisensierte juniorspillere (13-18 år) har ikke økt i takt med økning i antall barn i tennisskolen og antall barn som deltar på TennisKids-turneringer.	Middels	Høy
	Tiltak	Det bør arrangeres flere lokale turneringer for 10 år og eldre for å unngå at overgangen blir for stor fra TennisKids til nasjonale turneringer. Ansvar kan ligge		

		hos "kraftklubber". I tillegg bør det settes opp flere lagturneringer og endags turneringer på terminlisten.		
6	Obser- vasjon	Toppjuniorer deltar ikke i NM De antatt beste spillerne fra 15 år og eldre, spesielt på jentesiden, deltar ikke i NM/Masters, noe som er en negativ spiral.	Middels	Høy
	Tiltak	NTF bør stille krav til juniorspillere som skal representere Norge i EM/Nordisk at de spiller NM. Det bør jobbes kontinuerlig for å øke status på norske turneringer.		
7	Obser- vasjon	Juniorspillere i seniorturneringer Tilbud om breddeturneringer for voksne påvirkes negativt av at yngre juniorer "overtar" seniorturneringer på lavere nivå.	Lav	Høy
	Tiltak	NTF bør opprette et fjerde nivå for seniorer (etter Gold, Silver, Bronze) med aldersgrense 18 år. Det bør settes 15 års grense for alle bredde seniorturneringer unntatt Grand Prix og Gold, dvs. Silver, Bronze og evt. et fjerde nivå.		

Spillerutvikling

EOF Arbeidsgruppe sitt arbeid med temaet «Spillerutvikling» har basert seg på en bred kartlegging av relevante klubbers vurdering av norsk spillerutvikling, med spesielt fokus på turneringsspillere i aldersgruppen 10 år og oppover. NTF har i Handlingsplanen definert klubbene til å ha ansvaret for spillerutviklingen.

- Vi tok utgangspunkt i UTR-rating fra uke 36 i 2020, og fant klubbene til alle juniorspillere med topp-10 rating i årsklassene fra 2008 (12 år) til 2001 (19 år), samt alle dame- og herrespillere med topp-50 rating.
- Det ble så sendt en e-post til disse 32 klubbene, der de ble bedt om å svare skriftlig på 28 spørsmål og deretter avtale tid for intervju. Spørsmål som ble stilt gikk blant annet på:
 - Hvordan drives spillerutviklingen i klubben?
 - Hvordan opplever klubben NTFs rolle og medvirkning i spillerutviklingen?
 - Hva mener klubben om den faglige hjelpen de får av NTF i spillerutviklingsarbeidet?
 - Hvilken rolle ønsker klubben at NTF skal ha i spillerutviklingen?
 - Hvordan ønsker klubben at NTF skal organisere spillerutviklingen?
- Det ble spesifisert at det skulle være et omforent og offisielt svar fra hver klubb, og at svarene ville bli anonymisert.

Data er hentet inn fra:

- Felles spørreundersøkelse til alle klubber.
- Skriftlige svar og dybdeintervjuer med de 27 klubbene som har svart (5 klubber svarte ikke).
- Intervju med den tennisfaglige ledelsen på NTG og Wang.
- Informasjon fra NTF.

Generelle funn og betraktninger for spillerutvikling:

- På UTR-rating fra uke 36 i 2020 fant vi 208 unike spillere, som fordelte seg på 32 klubber. Det var 17 klubber med 157 spillere i Oslo, Bærum og Asker og 15 klubber med 51 spillere i resten av landet.
- 34 jenter og 17 gutter var både topp-10 i en juniorklasse og topp-50 på senior-rating.
- 182 spillere (av 208) hører hjemme i 13 klubber, som har fra 3 til 31 spillere i denne kategorien. 6 av disse klubbene ligger i Oslo kommune, 3 i Bærum kommune, 1 i Asker kommune, 2 på Vestlandet og 1 i gamle Østfold fylke: Nordstrand, Furuset, Heming, Holmenkollen, Ullern, OTK, Snarøya, Stabekk, BSTK, Asker, Stavanger, Paradis og Moss.
- Totalt fant vi her 146 spillere i Oslo, Bærum og Asker og til sammen 36 i de 3 andre klubbene. Alle 13 klubber har svart på spørreskjema og stilt opp på intervju.
- 26 spillere hører hjemme i 19 klubber med 1 til 2 spillere per klubb. 7 av disse klubbene ligger i Oslo, Bærum og Asker. De resterende klubbene er fordelt slik: 2 på Vestlandet, 2 i Vestfold og Telemark, 2 i Innlandet, 2 i gamle Buskerud fylke, 2 i gamle Østfold fylke, 1 i gamle Akershus fylke og 1 i Trøndelag. Totalt fant vi her 11 spillere i 7 klubber i Oslo, Bærum og Asker (Bygdø, Eiksmarka, Nordberg, Njård, Holmen, Nesøya, VBTK), og 15 spillere i de 12 andre klubbene

(Halden, Fredrikstad, Nesodden, Hamar, Gjøvik, Hønefoss, Drammen, Sandefjord, Porsgrunn, Ålesund, Bergen, Trondheim). 14 av disse 19 klubbene har svart og stilt opp på intervju.

- Alle samtaler opplevdes som veldig åpne, utfyllende og informative. Samtalene var basert på tillit til at informasjonen ble håndtert som innspill til en felles rapport om nasjonal spillerutvikling.
- Klubbene uttrykte takknemlighet for at det ble gjort en intervjurunde, og uttrykte håp om å kunne bli hørt og få være med å påvirke framtidig spillerutviklingsarbeid.
- Det ble uttrykt interesse og vilje for å bidra aktivt til å skape endring og forbedring.
- Flere klubber uttrykte også at felles utfylling av spørreskjema internt i klubben hadde vært nyttig for ledelse og ansatte i klubben.
- Det ble gitt flere positive tilbakemeldinger, blant annet:
 - God nytte av teknisk analyse gjennomført av NTF ved idrettssjefen
 - Aktivitetsutviklere gis gode tilbakemeldinger
 - Administrasjonen i NTF fikk skryt for imøtekommenhet og hjelp
 - TennisKids fikk skryt
- Noen av de større klubbene utenfor Oslo ønsket å ta en rolle som Regionsentre eller «Kraftklubber», hvis de kunne få faglig og økonomisk støtte fra NTF.

Observasjoner og tiltak for spillerutvikling:

Id nr.	Type	Beskrivelse	Alvorlighetsgrad	Kost /nytte
1	Observasjon	<p>Organisering, regionalisering og arbeidsfordeling</p> <p>De fleste sier seg fornøyd med NTFs innsats rundt rekruttering og opplæring gjennom TennisKids og Aktivitetsutviklere, mens klubbene er klart mer kritiske til både manglende organisering og oppfølging av klubber/trenere («tilfeldig, avhengig av avstand til Oslo og at man selv tar kontakt»). Flere sier at «det er klubb, og så er det forbund – og ingenting imellom». Det uttrykkes samtidig forståelse for at forbundet med sine få ansatte, ikke kan rekke å følge opp samtlige klubber, slik de mener det er behov for.</p> <p>Flere foreslår derfor at NTF bør ta initiativ til lokalt samarbeid der klubbene ligger tettest, og ber om at det etableres «kraftklubber» i sterke klubber i større byer med god geografisk spredning. Det påpekes at disse klubbene må besitte faglig kompetanse og ha tilstrekkelig banekapasitet – og få tilført økonomisk støtte og ytterligere kompetanse fra NTF.</p> <p>Blant Oslo-klubbene sier noen at en kraftklubb-ordning utover i landet virker som en naturlig modell, mens de er usikre på og synes det er vanskeligere å se en enkel løsning på hvordan man skal få et ledd under NTFs nasjonale senter på OTA til å fungere. De mener at OTA først og fremst må være et nasjonalt senter for de absolutt beste. Det pekes også på at manglende ledig banekapasitet er en gjennomgående utfordring i Oslo-området.</p> <p>Flere mener at NTF ikke utnytter eksisterende kompetanse blant klubbtrenerne. Noen stiller også spørsmål om det er fordi NTF enten mener at trenerne generelt er for dårlige, eller fordi NTF føler seg faglig truet av enkelte (utenlandske) trenere.</p> <p>Landslagsmodellen for spillere i alderen 13-16 år fra Oslo-området som ble innført høsten 2019, får ikke støtte fra klubbene, med unntak av en klubb i Oslo-området. Denne modellen oppleves verken som hensiktsmessig eller rettferdig, spesielt ikke av klubbene utenfor Oslo. Det påpekes også at der klubbene virkelig trenger hjelp, er i u19-klassen.</p>	Høy	Middels

	Tiltak	<p>Ny organisering av norsk spillerutvikling</p> <p>EOF arbeidsgruppe mener at NTF bør styrke spillerutviklingsarbeidet gjennom desentralisering. Det kan for eksempel gjøres ved oppbygging av et «kraftklubb-system». Uansett valg av modell for desentralisering, må prosessen mot en ny modell være systematisk, ryddig og åpen, og skape entusiasme og et sterkt og bredt eierskap i alle klubber. Ambisjonen må være at modellen skal gi verdi for konkurransespillere og trenere med base i norske klubber, på kort og lengre sikt.</p> <p>NTF bør også vise større vilje til å inkludere både de aller mest erfarne og de ferskere trenerne. En gevinst ved eventuell etablering av «kraftklubber» samt lokalt «områdesamarbeid», er at NTF kan fokusere på innhenting av internasjonal inspirasjon/kompetanse og implementering av kunnskap i et desentralisert system.</p> <p>Daglig øving på «best practice» kan så utføres med de aller beste spillerne på NTFs Nasjonale Topptennissenter på OTA. For uansett hvem som er ansatt i NTF, tror EOF arbeidsgruppe at de også må øve på å ha løpende ansvar for spillere ved å gjennomføre daglige «best practice-treninger» for dem. Dette vil øke NTFs troverdighet og gjennomslagskraft i det løpende arbeidet med systematisk og kontinuerlig kompetanseoverføring ut i klubbene.</p> <p>På bakgrunn av tilbakemeldinger fra klubbene, mener EOF arbeidsgruppe at nåværende landslagsmodell 13-16 år bør revideres, slik at spillere fra hele landet har samme mulighet til å delta.</p> <p>De aller fleste klubbene mener at NTF må ta større/direkte ansvar for de aller beste spillerne over 16 år, fordi klubbene ikke har kapasitet til å gjøre det selv. Derimot bør klubber og «kraftklubber» ha det daglige ansvaret for de aller beste spillerne under 16 år.</p> <p>Vi tror også at NTF bør innføre nasjonal toppspillerdefinisjon for flere spillere – både under 16 år og framfor alt over 20 år. Det vil gi større anerkjennelse i forhold til andre idretter, og heve statusen ved å satse på tennis.</p>		
2	Observasjon	<p>Trenerutdanning og Spillerguide</p> <p>Trenerutdanningen får god karakter av de aller fleste. Én leder/trener mener at det er viktig å kunne tilby trener-/lederutdanning på for eksempel NIH til studenter som virkelig vil satse på treneryrket. Vedkommende mener at dette er særlig viktig i distriktklubbene, som ofte ikke er store nok til å ha egne daglige ledere, men må satse på 1 til 2 trenerstillinger, der en del av ansvarsområdet er å fylle rollen som daglig leder.</p> <p>Flere utenlandske trenere har ingen kjennskap til den norske trenerutdanningen og baserer seg bare på tidligere utdanning/erfaring. Flere utenlandske trenere har ikke hatt og/eller har liten kontakt med NTF.</p>	Middels	Høy

		<p>Når det gjelder Spillerguiden er det delte meninger, men det er tydelig at mange klubber ikke har noe særlig forhold til den. Tech-app brukes av enkelte, mens andre bruker kameraet på telefonen. De fleste trenerne støtter seg på egen utdanning og erfaring, og tilpasser treningsarbeidet etter opplevd klubbsituasjon.</p> <p>I sum virker det som om trenerne i mange klubber har lite samkjøring med NTF-modellen. Kun et fåtall klubber har en overgripende spillerutviklings-/klubbfilosofi, og krever at deres trenere skal følge NTFs Spillerguide mm. Det virker dermed som om fagligheten i norsk spillerutvikling er noe tilfeldig, og at NTF ikke fullt ut har lykket med å implementere NTFs «best practice».</p>		
	Tiltak	<p>Kunnskapsbasert spillerutvikling</p> <p>God trenerutdanning og trenerfunksjon er en grunnleggende forutsetning for god spillerutvikling. Norsk trenerutdanning er allerede anerkjent av ITF (Gold Standard). Et mulig neste steg kan være å få inn tennistrener- og lederutdanning på f.eks. NIH.</p> <p>EOF arbeidsgruppe anbefaler at NTF ønsker nye, utenlandske trenere velkommen til Norge ved å etablere en dialog med informasjon og invitasjon til framtidig samarbeid. Nye trenere i Norge kan besitte kompetanse som kan deles med NTF og utvikle norsk tennis.</p> <p>Trenerutdanning og Spillerguide hører sammen, og NTF bør sette implementering av Spillerguiden og «best practice» i system, f.eks. gjennom «kraftklubbene», samt finne metoder for løpende trenerutvikling i pågående treningsarbeid. Det er viktig å etablere en «hjelpelinje» for de klubbstyrene som søker/trenger hjelp med tennisfaglig kompetanse ved ansettelse og oppfølging av sine trenere.</p>		
3	Observasjon	<p>Holdninger og treningskultur i norsk tennis</p> <p>Flere trenere (og ledere) er tydelige på at norske spillere generelt har for dårlige holdninger og altfor lett slipper unna med dårlig oppførsel, for lav kvalitet på trening og manglende fokus i kampsituasjon. Dette oppleves som en viktig begrensende faktor i norsk spillerutvikling. Selv om klubbtrenerne innser at de har hovedansvaret for dette, mener de at trenerne på nasjonale og regionale samlinger ofte tillater at spillere kommer for sent og leverer for dårlig innsats. Dermed legitimeres dårlige holdninger, og det kan så etterpå gjøre det vanskelig for klubbtrenerne å drive holdningsskapende arbeid og kvalitetstrening i egen klubb. Enkelte klubbtrenerne har opplevd at spillere har takket nei til nasjonale samlinger/treninger, fordi de opplever disse som lite utviklende.</p>	Høy	Høy

		Noen klubber har god erfaring med å inkludere seniorspillere med gode holdninger på juniortreningen. Gjennom sin opptreden, innsats og fokus kan de vise seg som gode forbilder og bidra til å gjøre juniorene mer allsidige.		
	Tiltak	<p>Styrking av norske spilleres holdninger og norsk treningskultur</p> <p>Å bygge en bedre norsk treningskultur vil være krevende og vil måtte initieres av NTF og involvere både ledere og trenere i både NTF og klubber som er med på rekruttering og spillerutvikling, uavhengig av eventuelt valg av desentralisert modell med «kraftklubber». Den norske spillerutviklingsmodellen bør strebe etter å være en arena for trenings-, kultur-, verdi- og relasjonsutvikling, der man samarbeider når man kan, og konkurrerer når man må.</p> <p>EOF arbeidsgruppe anbefaler at det fokuseres sterkt på holdninger og treningskultur i spillerutviklingen. Slik det er nå, bedømmes dette som en begrensende faktor av et flertall av norske trenere og ledere. Selv om oppdragelsen av spillerne i utgangspunktet er klubbens ansvar, må NTF sørge for at innhold, organisering og trenerfunksjon på alle regionale og nasjonale samlinger er av høyest mulig kvalitet. Det må stilles tydelige krav til spillerne, slik at deres holdninger, ferdigheter og treningskultur påvirkes i ønsket retning.</p> <p>I klubbene må man også stille grunnleggende krav til spillerne i treningshverdagen. Under treningen må man forlange stor innsats og riktig fokus, samt vilje til å utfordre seg selv og hjelpe sine treningskamerater til å bli bedre. Dette må også være et viktig uttakskriterium til regionale og nasjonale samlinger og representasjonsoppgaver, og dårlige holdninger/innstilling/oppførsel må kunne få konsekvenser.</p> <p>EOF arbeidsgruppe mener også at tidligere konkurransespillere med gode holdninger og høy treningsmoral kan være viktig i et treningsmiljø. Disse kan være nyttige veivisere for yngre spillere på alle nivåer. Vi anbefaler derfor NTF til å oppmuntre og inspirere klubbene til å ta vare på disse spillerne i sitt treningsopplegg. Her kan det også være viktig med en bedre nasjonal toppidrettsutøverdefinisjon som gir status til gode spillere over 20 år.</p>		
4	Observasjon	<p>Samlinger og fellestrening</p> <p>Mange trenere/klubber etterlyser flere og gjerne smalere samlinger - og en regionalisering av flest mulig samlinger. Flere har også kritiske kommentarer til NTF-samlinger, både bruttotroppssamlinger og landslagstreninger. Flere klubbtrenerne angir at samlingene/treningene kunne vært mye nyttigere både for trenerne og spillerne med tidligere og bedre planlegging, organisering og etterarbeid, slik at ansvarlige klubbtrenerne i større grad trekkes med både før (tema), under og etter samlinger/treninger (tilbakemelding/tiltak). Flere etterlyser også hyppigere, mindre samlinger, og at dette kan gjennomføres i en regional kontekst/ modell.</p>	Høy	Middels

	Tiltak	<p>Organisering av kvalitetssamlinger EOF arbeidsgruppe anbefaler at flere samlinger og fellestreninger arrangeres regionalt og lokalt (områdetrening). Det bør også skilles mellom samlinger for de aller beste og for de nest beste. Uansett samlingsnivå, bør dato og tema for alle samlinger være bestemt i god tid og sendes ut til alle klubber/trenere med aktuelle spillere. Det bør arrangeres trenermøter i god tid før hver enkelt samling, slik at detaljplanlegging kan gjøres sammen med involverte trenere.</p> <p>På regionale samlinger bør det stilles krav om at de beste spillerne må være med for å bli kalt inn til de nasjonale samlingene. Spillernes ansvarlige trenere bør være med på nasjonale og evt. regionale samlinger.</p> <p>Nasjonale samlinger for de aller beste og landslagssamlinger/-treninger bør i hovedsak arrangeres på OTA og ledes av sentralt ansatte i NTF i tett samarbeid med ansvarlige trenere. Nasjonale samlinger må tilrettelegges for at alle de aller beste spillerne kan delta, uavhengig av hvor de bor i landet.</p>		
5	Observasjon	<p>Felles turneringsreiser Flere klubber etterlyser organisering av felles turneringsreiser utenlands. Noen mener at aldersansvarligordningen burde «gjenopplives». De mener at dette vil kunne gi bedre oppfølging av de beste spillerne, og på en naturlig måte også bidra til samkjøring og samarbeid med tanke på turneringsspill i utlandet, samt deling av trener- og reisekostnader. En del mener at det bør stilles krav til at spillere som skal representere Norge i for eksempel Nordisk og EM, må stille opp i NM inne og ute.</p>	Middels	Middels
	Tiltak	<p>Felles turneringsreiser, uttakskrav og aldersansvarlige trenere EOF arbeidsgruppe anbefaler at ordningen med aldersansvarlige trenere bør vurderes gjeninnført. Aldersansvarlige bør kunne ta ansvar for koordinering av reisevirksomhet til representasjonsoppgaver og andre aktuelle turneringer i utlandet. De bør kunne medvirke og sikre samarbeid, lagfølelse, kvalitetsheving og riktigere turneringspåmelding – med en fornuftig deling av trener- og reisekostnader. Det bør stilles krav til at de beste spillerne stiller opp i definerte turneringer i Norge for å bli tatt ut til representasjonsoppgaver.</p>		

Topptennis

Arbeidsgruppens arbeid med temaet «Topptennis», har basert seg på en bred kartlegging av status innenfor områder som blant annet dekker følgende temaer og grunnleggende spørsmål. Topptennis er her definert som de 10 best rangerte herre - og damespillerne i Norge:

- Strategi og målsetning for topptennismiljø i Norge
- Hvordan foregår treningsarbeid og samarbeid for toppspillere i Norge
- Hvilke forutsetninger har norske toppspillere for å lykkes med sine målsetninger
- Hvordan er støtteapparatet for norske toppspillere, både i klubb og NTF
- Hvordan er kulturen blant toppspillere i Norge
- Hvordan gjennomføres informasjonsflyt og dialog mellom NTF - og spiller/evt. klubb
- Hvordan ivaretar topptennismodellen aldersspredning i miljøet

De 10 beste herre- og damespillerne i Norge ihht. UTR-rating mottok en invitasjon per e-post, med en forklaring om hensikt og omfang på innhold i den ønskede samtalen. Det ble også gjennomført samtaler med aktuelle ledere i NTFs styre og administrasjon. Det som blir beskrevet senere i rapporten er basert på samlede hovedtrekk fra samtaler med spillere og ledere.

Generelle betraktninger:

- Alle samtaler opplevdes som veldig åpne og informative. Samtalene var basert på tillit til at informasjonen ble håndtert som innspill til en felles rapport for topptennis.
- Det ble vist stor interesse for å bidra til forbedringsarbeid blant intervjuobjektene.
- Det ble uttrykt at tidspunktet for endring var god – en gylden mulighet til å endre kurs.
- Det ble også gitt en del positive tilbakemeldinger, som blant annet:
 - Tilfredshet knyttet til organiserte landslagsamlinger på OTA
 - God nytte av teknisk analyse gjennomført av NTF
 - Gode tilbakemeldinger på GP gjennomført sommeren 2020, med høye pengepremier, god deltagelse og stort kamputbytte
- Et omforent syn om at klubbene ikke har kapasiteten som kreves for å skape et topptennismiljø i Norge.

Observasjoner og tiltak for topp tennis:

Id nr.	Type	Beskrivelse	Alvorlighetsgrad	Kost/nytte
1	Observasjon	Dialogen med spillere og evt. klubb virker tilfeldig. Spillere får ikke nødvendig informasjon til å planlegge for sine målsetninger. Vage kriterier for å starte en planleggingsamtale.	Høy	Høy
	Tiltak	Oppdatere stillingsbeskrivelse for landslagstrener til å inkludere faste halvårslige samtaler med topp 10-spillere, én for planlegging og én for oppfølging av planer.		
2	Observasjon	Klubbene har ikke nok ressurser (banekapasitet, spillerkvalitet for sparring/trening, støttefunksjoner) for å kunne støtte spillere som ønsker å satse på tennis nasjonalt og videre internasjonalt. Det er ikke godt nok nivå i klubbene til å ivareta spillere i denne kategorien.	Høy	Middels
	Tiltak	Vi mener at NTF må ta større ansvar for å etablere et topptennismiljø i Norge ved å benytte eksisterende kompetanse og ressurser i NTF for denne gruppen. Vi anbefaler at det etableres en fast struktur på samlinger og allokere tidspunkter som også muliggjør trening på ettermiddagen. Videre må det etableres faste rutiner på NTF sin trenerdeltagelse og oppfølging på landslagstreninger og samlinger. Stillingsbeskrivelse for idrettssjef og landslagstrener bør oppdateres med % allokert for topptennis, samt allokering av treningstilbud. <i>Se ellers punkt nr. 4, 6 og 9 for Topptennis og punkt nr. 1 for Spillerutvikling.</i>		
3	Observasjon	Kulturen i topptennismiljøet er ikke forenlig med målsetning om å nå internasjonale resultater på seniornivå. Treningsarbeidet blant våre toppspillere viser variabel kvalitet.	Høy	Middels
	Tiltak	<p>1. Rette fokus mot hva som kreves allerede i lavere aldersklasser, dvs. under 16 år. Dette arbeidet foregår i klubbene. Det er nødvendig å skape en status rundt landslagssamlingene og treningene som setter standard for yngre spillere. Det må opparbeides en topptenniskultur basert på de erfaringer man har høstet internasjonalt. NTF må fortelle klubber med toppspillere hva som kreves fra de yngre aldersgruppene, jf. spillerutviklingsmodellen og eventuell etablering av «kraftklubber» dersom man vedtar en slik modell.</p> <p>2. NTF må være tydeligere på hva som kreves (med hensyn på treningskultur) av spillere som blir tatt ut til å delta på landslagssamlinger og treninger. Samt hvordan den enkelte skal jobbe med holdninger/innsats og sine tildelte arbeidsoppgaver på treningene. Dette må også følges opp gjennom dialog med spillerne. Det er viktig at landslagstreningene tilbyr en miks i alderssammensetningen og nivå for læringen av de nest beste. Det bør kunne være en del av betingelsen for å kunne få støtte av NTF.</p>		

		<i>Se ellers punkt nr. 3 for spillerutvikling.</i>		
4	Observasjon	Økonomi er en begrensning for spillere til å kunne gjennomføre ønsket satsning. Toppspillere i dag tar som utgangspunkt at de må utenlands for å gjennomføre treningsarbeidet sitt i tillegg til turneringsaktiviteten.	Middels	Middels
	Tiltak	NTF bør ta på seg et ansvar for å koordinere reisevirksomhet til aktuelle turneringer i utlandet der man kan dele på trener- og reisekostnader, samt dra nytte av sparring mens man er ute på turneringer. Dette krever en budsjettdring, og at NTF styrer pengestrømmen til støtte gjennom et koordinert opplegg et antall ganger i løpet av året. I tillegg må det være en topptennisbase på OTA. Økonomisk støtte til treninger hjemme kan gjøres via gratis samlinger på OTA. Dette vil kunne erstatte en praksis med å gi et beløp uten plan eller betingelser.		
5	Observasjon	Oppfølging av collegespillere som velger utdannelse sammen med en tenniskarriere opplever å ha bare sporadisk kontakt med NTF når man er på besøk hjemme under studietiden eller etter endt studium.	Høy	Høy
	Tiltak	Et topptennismiljø må favne alle som er gode nok til å kunne bidra til at kulturen blant de beste utvikler seg. Vi mener at NTF også må ha dialog med spillere som velger en vei utenfor NTF sitt opplegg. UTR kan benyttes som et første kriterium for en dialog uansett hvilket opplegg som velges. <i>Se ellers punkt nr. 1 for Topptennis.</i>		
6	Observasjon	Invitere tidligere toppspillere (med god treningskultur og innsatsvilje), som ikke lenger ønsker internasjonal satsning, til å delta på landslagssamlinger. Det er spesielt viktig for yngre landslagsaktuelle å kunne sparre med seniorer i topptennismiljøet.	Middels	Høy
	Tiltak	Tilby trening for ferdig utdannede spillere fra college, eller spillere som ikke lenger ønsker å satse internasjonalt. Disse spillerne kan få gratis trening basert på den forutsetningen at de bidrar inn positivt i kulturen.		
7	Observasjon	Trenertilhørighet for spillere som går over i seniorklassen blir mer fragmentert, da mange satser enten med collegetennis, eller i opplegg utenfor klubben. Toppspillere blir i stor grad overlatt til seg selv.	Middels	Middels

	Tiltak	For en bedre oppfølging av spillere som er knyttet til et sentralt topptennismiljø må trenerkompetanse i NTF regi være mer tilgjengelig. Dvs. at NTF må prioritere dette miljøet framfor lavere aldersklasser som har opplegg i klubber (eller evt. via «kraftklubber»). NTF må oppfordre trenere til toppspillere om å delta på landslagstreninger. En omprioritering fra NTF må til for at topptennismiljøet skal få utvikle seg med riktig kompetanse. <i>Se ellers punkt 2, 6 og 9 for Topptennis og punkt nr. 1 for Spillerutvikling.</i>		
8	Observasjon	Informasjon fra NTF vedrørende hva som gjelder for de som er aktuelle for et topptennismiljø i Norge er lite tilgjengelig og blir tilfeldig kommunisert. Mye informasjon er ikke kjent for spillere som da kunne ha prioritert annerledes om de hadde rett kunnskap, selv for toppspillere som ikke bor i nærheten av Oslo.	Høy	Høy
	Tiltak	Opprette en kommunikasjonskanal som til enhver tid følges opp med informasjon fra NTF med hva som gjelder av treninger, samlinger og turneringer, samt etablere klare uttakskriterier og retningslinjer for hva som kreves for å være en del av det nasjonale topptennismiljøet.		
9	Observasjon	Kompetansen til NTF blir ikke utnyttet til sitt fulle potensial innad i topptennismiljøet. Spillere oppleves til å ikke ta imot veiledning samtidig som tilgjengeligheten fra NTF ikke er god nok.	Høy	Middels
	Tiltak	Frigjøre mer tid for ressurser i NTF til å fokusere på topptennismiljøet (senior) av spillere for å sette en standard og overføre mest mulig kompetanse. Dvs. Mindre direkte oppfølging fra NTF på spillere i aldersbestemte klasser. <i>Se ellers punkt nr. 2 og 4 for Topptennis og punkt nr. 1 for Spillerutvikling.</i>		
10	Observasjon	Oppfølging av valgt strategi for topptennis mellom NTFs styre og administrasjon har ikke en fast form. Det bør være sterkere styringsprinsipper for gjennomføring av topptennis for å få til en tilpasset modell for Norge.	Høy	Høy
	Tiltak	Styret bør etablere rutiner for å kvalitetssikre gjennomføring av pilaren for topptennis. Om nødvendig bør et forum for topptennis etableres for å oppnå en bredere forankring av kompetansen. NTF må sørge for at topptennis i Norge får ønsket synlig effekt og kan framstå som en attraktiv modell.		

Strategi og administrasjon

God virksomhetsstyring i NTF kan defineres som:

- prosesser og oppgaver som gjennomføres for å sikre at mål og prioriteringer gitt fra Tinget realiseres
- sikre at interne mål i NTF gjennomføres
- definere tiltak for å nå målene
- måle resultat mot målene
- bruke informasjonen for styring, kontroll og læring

EOF Arbeidsgruppe har kartlagt elementer som har betydning for virksomhetsstyring. Detaljer om hvordan arbeidet er utført fremgår av metodedel i Appendiks, bakerst i rapporten.

Tillit til avgjørelser krever normalt skriftliggjøring av prosess og beslutning, åpenhet (transparens) og oppfyllelse av allminnelige krav til habilitet blant beslutningstakerne. Når det gjelder krav til åpenhet og habilitet, har EOF Arbeidsgruppe sett på *Åpenhetsutvalget* som ga rapport om Norges Idrettsforbund (NIF) i 2016. Åpenhetsutvalget anbefaler stor grad av åpenhet, men mener at NIF ikke er pliktig til å følge *Offentlighetsloven*. *Offentlighetsloven* krever blant annet full åpenhet rundt ansettelser, og EOF Arbeidsgruppe har kartlagt elementer relatert til dette hos NTF (*Åpenhetsutvalgets*, 2016).

Åpenhetsutvalget drøfter også habilitet og peker på et behov for klare regler og åpenhet rundt habilitet for NIF. I offentlig virksomhet angir *Forvaltningsloven* strenge regler for habilitet, inkludert at en «tjenestemann» regnes som inhabil dersom det foreligger særegne forhold som er egnet til å svekke tilliten til personens upartiskhet. I offentlig forvaltning er det derfor ikke avgjørende for habiliteten om vedkommende faktisk vil la seg påvirke eller ikke. Det følger av dette at organisasjonene selv må ha stor bevissthet og rutiner knyttet til habilitetsvurderinger i alle situasjoner, inkludert retningslinjer, rutiner, skriftliggjøring og arkivering av konkrete avgjørelser relatert til habilitetsspørsmål.

Krav om habilitet gir også konsekvenser for mulighet til bierverv og for oppfølging av oppfinnelser/ innovasjon. Det er ingen jurister i EOF Arbeidsgruppe, og vi har derfor ikke vurdert om *Forvaltningsloven* gjelder for NTF. Uavhengig av dette mener EOF Arbeidsgruppe at prosesser relatert til habilitet og bierverv er viktig å få kartlagt. I den sammenheng henviser vi også til *Åpenhetsutvalget* sin rapport til NIF der habilitet og systematikk rundt dette var et viktig fokus.

Generelle betraktninger

NTF har hatt en praksis for dokumentlagring på eget område via *Google Disk* siden 2016. EOF Arbeidsgruppe har ikke kompetanse til å foreta en teknisk vurdering av denne løsningen med tanke på søkbarhet, informasjonssikkerhet, tilgangskontroll eller sporbarhet. Det fremgår av vår dialog med NTF at det lagres data koblet til arbeidskontrakter og formell personaloppfølging på området. EOF Arbeidsgruppe legger til grunn at NTF har gjort egne vurderinger med tanke på informasjonssikkerhet og tilgangskontroll, og dermed sikret at utenforstående ikke får tilgang til konfidensielle data.

I personalhåndboken til NTF fremgår det at ansatte plikter å foreta løpende digital arkivering til felles system. Hver enkelt medarbeider er ansvarlig for at saksdokumenter og annet materiale i medarbeiderens besittelse blir forsvarlig arkivert. Det fremgår ikke entydig av stillingsinstruks til generalsekretær at denne er ansvarlig for arkivering, men det står eksplisitt at generalsekretær skal sørge for interne kontrollrutiner, slik at arkivsystem naturlig vil inngå i dette ansvaret. I samtale med NTFs generalsekretær, som tiltrådte stillingen 19. oktober 2020, fremkommer det at referat fra medarbeidersamtaler i perioden fra 2016 ikke virker å være lagret i sentralt arkiv.

Strategi og handlingsplan

EOF Arbeidsgruppe har sett på NTF sitt planverk som bærer tittelen «Strategi- og handlingsplan» i perioden fra 2016. Planene er fremlagt for Tinget, og det er seks hovedpilarer som følges for øyeblikket. NTF har også redegjort for måloppnåelse for seks hovedpunkter på Tinget, sist i 2019. EOF Arbeidsgruppe har ikke fått oversendt annet planverk enn strategi- og handlingsplan. I planverket er det listet mål, men det fremgår ikke hvem som er ansvarlig for gjennomføring, hvem som er ansvarlig for oppfølging, tidsavgrensning og evt. delmål/milepæler underveis.

På NTF sitt område på Google Disk har ikke EOF Arbeidsgruppe funnet dokumenter som angir at hovedmål følges planmessig innad i administrasjonen, dvs. resultatsikring. Vi har heller ikke via styrereferatene oppfattet at styret har regelmessig oppfølging av resultatmål for de seks hovedpunktene, for eksempel som del av et årshjul der man ser på resultater over perioder på 2-3 år. Det oppfattes heller ikke som at suksesskriterier for generalsekretær var koblet til måloppnåelse for de seks hovedpunktene, men mer vektet mot budsjettkontroll. EOF Arbeidsgruppe kan dog ikke konkludere på dette punktet, da vi kun har hatt innsyn i selve vedtaket rundt måloppnåelse via referat fra styremøter.

Styringsdokumenter

Virksomheten reguleres ihht. NIF og NTF sine lovverk. Det foreligger styreinstruks, instruks for generalsekretær og arbeidsbeskrivelse for stillingene i administrasjonen. Fullmaktsmatrise ble vedtatt av styret 02.12.2019, og det fantes ikke en fullmaktsmatrise før den tid. Det fremgår ikke hvordan styret i NTF kontrollerer at fullmaktsmatrisen blir etterlevd, men kontrollkomiteen har et punkt relatert til dette.

Ansettelse

Styret ansetter generalsekretær. Generalsekretær vurderer og beslutter andre ansettelse, under forutsetning av at stilling er ihht. plan for virksomheten og innenfor budsjett. Ansettelse er ikke omtalt i fullmaktsmatrisen, men øvre beløpsgrense for utgiftsavtaler for generalsekretær er angitt til 500.000 kr.

EOF Arbeidsgruppe har ikke fått innsyn i ansettelsesprosesser annet enn delvis innsyn i rekruttering av generalsekretær i 2020. Vi har mottatt muntlig informasjon om at president, visepresident og ansattrepresentant utgjorde ansettelseskomiteen. Stillingen ble lyst ut på hjemmeside til NTF og NIF med tre ukers søknadsfrist. Ekstern hjelp rundt rekruttering ble ikke benyttet. EOF Arbeidsgruppe har ikke fått innsyn i søkerliste. Det ble ikke foretatt noen formell habilitetsvurdering innad i ansettelseskomiteen. Basert på endelig ansettelse, kan vi fastslå at minimum én kandidat var intern

søker (Aslak Paulsen), og daværende leder for ansattrepresentant på aktuelle tidspunkt (konstituert generalsekretær). EOF Arbeidsgruppe har ikke fått fremlagt skriftlig beslutningsgrunnlag for ansettelse, men styret hadde ansettelse av generalsekretær som punkt på styremøte 09.09.2020. Videre står det i referat vedtatt på styremøte 21.10.2020 at presidenten redegjorde for ansettelsesprosessen.

EOF Arbeidsgruppe har mottatt muntlig informasjon om at ansettelser de siste årene har foregått ved at generalsekretær har vært ansvarlig for rekruttering, da stillinger har vært ihht. plan for virksomheten og innenfor budsjettammer. Det er ikke lagret sentral dokumentasjon på Google Disk som angir skriftliggjøring av habilitet eller skriftlig rutine for hvordan ansettelsesprosess skal foregå.

Habilitet og bierverv

Krav til habilitet fremgår av NTF sine lover. I perioden har vi observert ett tilfelle med skriftlig habilitetsvurdering (President Jentoft, styrereferat 29.08.2018, relatert til rettstvist). Vi har også blitt opplyst om at det har vært en intern varslings sak relatert til habilitetsutfordring, men EOF Arbeidsgruppe har ikke hatt innsyn i den saken. Habilitet har ikke vært formelt behandlet i forbindelse med ansettelsesprosesser, sponsorinngåelse eller oppfølging av NTF tech-app.

Det foreligger ikke spesifikke regler rundt bierverv. En av de ansatte i NTFs administrasjon har foretatt en avklaring rundt bierverv i sin arbeidskontrakt. Videre skal bierverv avklares med egen leder. På spesifikk spørsmål om bierverv som tennistrener for ansatte i NTF, er det ikke fremlagt overordnede rutiner eller regler i NTF for ekstrajobb som trener. EOF Arbeidsgruppe har blitt opplyst om at rutinene for dette er skjerpet høsten 2020.

Internkontroll

NTF følger vanlige regler for norsk idrett angående internkontroll. Det vil si at kontrollkomiteen kontrollerer styret og administrasjonen, og styret kontrollerer administrasjonen. Internkontrollen ser blant annet, over forhold knyttet til strategi- og handlingsplan og budsjett og regnskap. Kontrollkomiteen har vedtatt sjekkliste for eget arbeid 08.03.2016 der fokus er vektet mot kontroll av økonomi og disposisjoner. Kontrollkomiteen har for eksempel ikke egne punkt relatert til habilitet eller virksomhetsstyring med måloppnåelse. Det fremkommer ikke i referater fra kontrollkomiteen at habilitetsspørsmål har blitt belyst. Det er ikke dedikerte ressurser for å gjennomføre internkontroll, men dette gjennomføres i ordinære styremøter, vanligvis 6-7 ganger per år, og kontrollkomiteens møter, vanligvis 2 ganger per år. Kontrollkomiteen får tilsendt styrereferater til gjennomsyn.

Fokus på strategiske valg: 4 fokusområder i 2016

Det fremgår av Tingetdokumenter fra 2019 i Styrets årsberetning 2017 (s. 36) at fokusområder ble valgt ut basert på spørresundersøkelse og møter. Spørreundersøkelsen var gjort av Boston ConsulTinget Group i 2013, og det var 33 klubber som svarte. EOF Arbeidsgruppe har sett en power point-presentasjon av resultater, men ingen skriftlig rapport der man redegjør for prosess og metodologi for undersøkelsen, resultater eller drøfting av funnene. Det ble også arrangert et møte under utendørs NM i Frognerparken i 2015. EOF Arbeidsgruppe har ikke fått tilgang til innkallingliste, kunngjøring av møtet, agenda eller referat.

Fokus på strategiske valg: 2 nye fokusområder i 2019

EOF Arbeidsgruppe har lagt vekt på å kartlegge prosessen rundt opprettelsen av de nye satsningsområdene for topptennis/landslagsmodell. Underlaget for beslutning om opprettelse av dette som nytt fokusområde er oppgitt som UTR-sammenligning av norske og utenlandske juniorspillere, samt dialog på samlinger med trenere for norske landslagsspillere. EOF Arbeidsgruppe har sett resultater for UTR-sammenligning som power point til styremøte 23.05.2018. Presentasjonen synliggjør at norske spillere, sammenlignet med det internasjonale utvalget, har lavere UTR på samme alder. Imidlertid foreligger det ikke noen skriftlig rapport der man redegjør for prosess og metodologi for undersøkelsen, resultater eller drøfting av funnene. Det oppleves heller ikke som helt entydig hva sammenligningsgrunnlaget er, dvs. hvilket land og nivå som man har hentet data fra i utlandet. Til tross for disse svakhetene gir datagrunnlaget støtte til NTF sin observasjon om at norske juniorspillere ligger bak utenlandske på samme alder.

EOF Arbeidsgruppe har etterspurt flere detaljer rundt dialog på samlinger med trenere for norske landslagsspillere. I den forbindelse virker det ikke som det foreligger noen agenda eller referat fra disse møtene. Det foreligger heller ingen skriftlig redegjørelse på sentral Google Disk om at de aktuelle klubbstyrene skal ha sendt trener som offisiell representant.

Basert på at ledende ansatt hadde en relasjon som kunne tenkes å gi habilitetskonflikt rundt landslagsopplegg, rettet EOF Arbeidsgruppe en forespørsel til NTF sitt styre om de hadde foretatt en habilitetsvurdering i denne saken. Vi kan konstatere at det ikke ble gjort noen skriftlig habilitetsvurdering. Det var styret som hadde ansvaret for at saken ble fremmet for Tinget som satsningsområde, og generalsekretær og idrettsjef kjørte prosessen internt, ut mot klubber og spillere og overfor Olympiatoppen. Vedtaket på Tinget 2019 rundt dette punktet var at "[...] Tinget kunne ta planen til etterretning med de kommentarer som var kommet og be om at styret arbeider videre med den" (s. 25, godkjent protokoll ForbundsTinget 2019). I møtet fremkom det blant annet kritikk av manglende prosess og et grundigere forarbeid (representant #39, Gunnar Birkevold, Ljan TK). EOF Arbeidsgruppe har fått tilbakemelding at dette ikke er blitt fulgt opp på grunn av mange andre prosesser i NTF i 2020.

Strategi og administrasjon – diskusjon

EOF Arbeidsgruppe mener våre observasjoner relatert til strategi og administrasjon er av relevans for bevarings- og forbedringsområder. NTF har hatt konsistente hovedfokusområder, og disse har det vært redegjort for på Tinget. Videre finnes beskrivelse av arbeidsområder for de ulike stillingene, instruks for styrearbeid og generalsekretær, og man har skriftlig rutine for arkivering der hver medarbeider plikter å laste opp relevante dokumenter. Videre er det en bevissthet hos forbundsstyret at, ihht. vanlig praksis i norsk idrett, styret har en kontrollfunksjon overfor administrasjon og kontrollkomiteen kontrollfunksjon overfor styret. Det er også utarbeidet en skriftlig sjekkliste for kontrollkomiteen. I administrasjonen i NTF virker det også som at man har regelmessig personaloppfølging, men EOF Arbeidsgruppe har ikke hatt tilgang til dokumenter som bekrefter dette.

Samtidig mener EOF Arbeidsgruppe at våre observasjoner peker på behov for forbedringer på flere områder knyttet til strategi og administrasjon. Vi fikk blant annet opplyst at det ikke var lagret personaloppfølging på sentralt lagringsområde, noe som da må anses som et avvik fra egen rutine. Til tross for at EOF Arbeidsgruppe legger til grunn at slike dokumenter finnes og er lagret ihht. interne regler, mener vi dette indikerer et potensiale for bedre kontroll med lagring av sentrale dokumenter i NTF.

Vi finner ikke aktiv bruk av sjekklister/handlingsplan for oppfølging av mål for administrasjon og styret. Dokumentet som omtales som strategi- og handlingsplan har noen kvantifiserbare mål, men mangler elementer som man normalt ser i en handlingsplan. Særlige kan man angi manglende angivelse av hvem som er ansvarlig for gjennomføring, hvem som er ansvarlig for oppfølging, tidsavgrensning og definering av delmål/milepæler underveis som mangler. Uten slike elementer i et planverk kan det være risiko for at man ikke har fokus på leveranser. Dette på bakgrunn av uklarhet rundt hva som skal gjøres, når det skal gjøres, hvem som skal gjøre det og hvordan leveranser skal følges opp. EOF Arbeidsgruppe anbefaler at slikt planverk etableres.

Videre har vår gjennomgang avdekket at vedtaket på Tinget 2019 rundt etablering av topptennis og landslagsmodellen «[...] Tinget kunne ta planen til etterretning med de kommentarer som var kommet og be om at styret arbeider videre med den» (Protokoll Tinget i NTF 2019, s. 25) ikke er fulgt opp. I møtet fremkom det blant annet kritikk av manglende prosess og et grundigere forarbeid, og per november 2020 har styret og administrasjon ennå ikke svart ut dette vedtaket. EOF Arbeidsgruppe mener et velfungerende planverk for oppfølging, der gjennomføring av Tingetvedtak bør ha høy prioritet, vil redusere risiko for avvik. Et godt system for oppfølging vil også gi styret et verktøy for bedre å følge opp leveranser fra administrasjonen. EOF Arbeidsgruppe mener at kontrollkomiteen må ha innsyn i handlingsplan for oppfølging av NTF sitt arbeid, men vi anbefaler at en slik handlingsplan bør publiseres bredt overfor medlemsklubber da det vil øke forståelsen for prioriteringer og arbeidet som foregår i NTF.

Det er positivt at NTF har fått etablert fullmaktsmatrise, selv om denne ble etablert nylig (desember 2019). Styret har delegert ansettelse til generalsekretær, og dette kan være avvik fra gjeldende fullmaktsstruktur da generalsekretær ikke kan ta avgjørelser utover 500.000 kr og full stilling kan ha høyere ramme med sosiale kostnader. EOF Arbeidsgruppe anbefaler at NTF har fokus på å etterleve fullmaktsmatrisen, eller evt. revidere den ihht. gjeldende praksis. Kontrollkomiteen har kontroll av fullmaktsmatrise som punkt på sin sjekklister, men EOF Arbeidsgruppe har ikke sett at man aktivt har undersøkt om fullmaktsmatrise etterleves.

EOF Arbeidsgruppe anbefaler økt grad av skriftliggjøring rundt ansettelse. Vi har ikke sett at det foreligger en intern rutine for ansettelsesprosess som beskriver hvordan man skal gå frem, f.eks. med ansettelseskomité og krav om dokumentasjon. EOF Arbeidsgruppe mener blant annet at det bør etableres en ansettelseskomité for hver ansettelsesprosess av heltidsstillinger, at medlemmer av ansettelseskomité bør angi habilitet skriftlig, at det bør utarbeides skriftlig underlag for rangering av søkere og at beslutning rundt ansettelse bør skriftliggjøres. Disse dokumentene bør lagres for senere innsyn.

Offentlighetsloven, som gir føringer for prosess ved ansettelser i offentlige institusjoner, angir krav om at søkerlister til stillinger skal være offentlig. Åpenhetsutvalget til NIF fant at NIF ikke måtte følge *Offentlighetsloven*, og følgelig er dette heller ikke er plikt for NTF. EOF Arbeidsgruppe oppfordrer imidlertid NTF til å oppgi i utlysningstekst at søkerliste vil bli offentliggjort, for deretter å publisere listen etter søknadsfrist. På den måten kan man ta bort usikkerhet rundt prosess og ansettelser. EOF Arbeidsgruppe mener det også bør være i styrets interesse å være tett involvert i ansettelser i NTF. Dersom man forholder seg til beløpsgrense for generalsekretær i fullmaktsmatrisen, så er det heller ikke klart om generalsekretær har mandat til å gjennomføre ansettelser alene.

Krav om habilitet er nedtegnet i NTF sine lover. EOF Arbeidsgruppe kan imidlertid ikke se at NTF i praksis har hatt fokus på habilitet. Vi finner kun én skriftlig vurdering av habilitet, og det har ikke vært gjort habilitetsvurderinger før ansettelser eller større strategiske valg. NTF er en organisasjon som har direkte og indirekte makt, der blant annet uttak til treningsgrupper og internasjonale turneringer har stor verdi. EOF Arbeidsgruppe anbefaler at NTF bør bedømme habilitet vidt, og at en tjenestemann regnes som inhabil dersom det foreligger særegne forhold som er egnet til å svekke tilliten til personens upartiskhet. I offentlig forvaltning er det derfor ikke avgjørende for habiliteten om vedkommende faktisk vil la seg påvirke eller ikke. Det er videre ikke kritikkverdig for enkeltpersoner å være inhabil, men inhabilitet må løses på en god måte, både av den ansatte selv og organisasjonen.

NTF og deres ansatte må forventes å ha stor bevissthet og klare rutiner knyttet til habilitetsvurderinger i alle situasjoner, inkludert retningslinjer, rutiner, skriftliggjøring og arkivering av konkrete avgjørelser relatert til habilitetsspørsmål. Det er også et godt prinsipp at personer som er inhabile avstår fra all behandling av aktuell sak, og at avgjørelser løftes opp i linjen. Videre er det verdt å merke seg at dersom en leder er inhabil, regnes ansatte som svarer til denne lederen også som inhabile. Dette fremgår også av NTF sine egne lover.

Et eksempel der habilitetsvurdering kunne vært gjennomført og skriftliggjort, er prosessen rundt ny landslagsmodell der ledende ansatt i NTF hadde habilitetsutfordringer. Krav om habilitet gir også konsekvenser for mulighet for å ha bierverv og for oppfølging av oppfinnelser/innovasjon. For NTF som organisasjon bør man sikre seg at oppfølgingsansvar ikke styres av egeninteresser koblet til oppfinnelser eller utvikling. I prinsippet bør derfor ikke person med slik kobling ha oppfølgingsansvar for produktet som del av sitt ansvarsområde i NTF.

Det er ingen jurister i EOF Arbeidsgruppe, og vi har derfor ikke vurdert om Forvaltningsloven gjelder for NTF. Uavhengig av om Forvaltningsloven gjelder eller ikke for NTF, mener EOF Arbeidsgruppe at prosesser relatert til habilitet og bierverv er viktig å ha fokus på, noe som også støttes av rapporten til Åpenhetsutvalget til NIF. EOF Arbeidsgruppe mener at NTF bør utarbeide rutine rundt bierverv og gjøre disse rutineene offentlig tilgjengelig for å motvirke usikkerhet. Denne rutinen burde også ha entydige regler for biervev som trener da ekstraarbeid som trener direkte opp mot enkeltpillere, vil kunne gi binding mellom ansatt og aktuelle spillere og deres foresatte, evt. også klubb. NTF oppgir at biervev skal håndteres i samtale med egen leder. EOF Arbeidsgruppe støtter at dette er viktig, men mener at denne rutinen ikke er tilstrekkelig og at mangel på sentrale, klare retningslinjer kan lede til manglende enhetlig praksis og fokus på problemstillingen i NTF. EOF Arbeidsgruppe anbefaler at det

utarbeides sentrale, enhetlige rutiner og regler for bierverv. Det er viktig at hver enkelt avklaring blir skriftliggjort og lagret i arkiv for senere ettersyn.

EOF Arbeidsgruppe har registrert at kontrollkomiteen ikke har hatt habilitet som punkt på sin sjekkliste. Rollen til kontrollkomiteen i NTF virker ganske analogt med virksomheten til kontrollkomiteen i NIF som angitt i Åpenhetsutvalget sin rapport (Åpenhetsutvalgets, 2016, s. 21):

«Det fremstår for utvalget som at NIFs kontrollkomité utøver en tradisjonell regnskapskontroll/revisjon, i større grad enn forvaltningskontroll. Utvalget oppfatter at kontrollkomiteens mandat gir rom for tolkning, men at mandatet omfatter både regnskapskontroll/revisjon og forvaltningskontroll. Kontrollkomiteens tolkning av sitt mandat kommer til uttrykk i deres årsberetninger, der det i hovedsak kun blir redegjort for en regnskapskontroll. Utvalget anbefaler at kontrollfunksjonen utvides til å innebære en fortløpende forvaltningskontroll. For at forvaltningskontroll skal kunne utføres fortløpende og på en tillitvekkende måte må kontrollkomiteen ha tilgang på tilstrekkelige administrative ressurser, enten ved internt ansatte controllere, og/eller fra revisjonsselskaper eller andre.»

EOF Arbeidsgruppe støtter denne betraktning fra Åpenhetsutvalget til NIF om utvidet fokus for kontrollkomite. EOF Arbeidsgruppe mener derfor at kontrollkomiteen til NTF bør få utvidet sitt område til også å følge virksomhetsstyring, og spesielt prosess og gjennomføring av faktiske vedtak på Tinget, samt spørsmål relatert til habilitet. Alternativt kan det opprettes et annet, eksternt organ for å følge opp disse elementene mot NTF. EOF Arbeidsgruppe har ikke kartlagt hvilke ressurser som kreves for å gjennomføre slik kontroll, men merker seg at Åpenhetsutvalget i sin rapport til NIF anser at god virksomhetsstyring er av stor verdi og at internkontroll derfor bør styrkes. EOF Arbeidsgruppe støtter dette synet. Relatert til dette punktet, har vår gjennomgang avdekket at Tingetvedtak fra 2019 ikke er gjennomført (relatert til Landslagsmodellen, se s. 25 i vår rapport).

NTF har hatt fokus på 4 fokusområder som senere ble utvidet med ytterligere 2 fokusområder fra 2019. Det er positivt at NTF har hatt klare prioriteringer og at disse har blitt lagt frem for Tinget. Samtidig er Tinget til dels prisgitt underlag fra styret og administrasjon når man skal ta sine valg. EOF Arbeidsgruppe har derfor sett nærmere på underlag for vedtak av fokusområder. Vår kartlegging viser at det har vært uklarheter rundt opprinnelig nettbaserte undersøkelse som styret har pekt på som underlag for valg av de 4 første fokusområdene. Undersøkelsen ble gjennomført i 2013, og det var 33 klubber som svarte på undersøkelsen. Undersøkelsen var således til dels tilbake i tid, og heller ikke representativ for flertallet av klubber ved vedtak av fokusområder på senere Tinget. Resultatene er også fremlagt i form av en power point-presentasjon. Det virker derfor ikke som det finnes en skriftlig rapport som angir metode, resultater og drøfting. En slik skriftlig rapport bør være standard ved viktige vedtak. Det er også uklart om klubbene visste at undersøkelsen hadde som formål å utpeke nye fokusområder.

Det er viktig for lojalitet til beslutninger og tillit til NTF at vedtak er basert på data der klubbene har fått mulighet til å forstå hva dataene skal brukes til. Tilsvarende refereres et møte under utendørs NM i Frognerparken i 2015 som underlag for valg av fokusområder. NTF angir at innkalling til møtet, agenda for møtet eller referat fra møtet ikke er lagret i sentralt arkiv. EOF Arbeidsgruppe kan derfor

ikke bedømme relevans av dette møtet for valg av fokusområder. Det er viktig at slike viktige møter har god regi, dokumentasjon og arkivering for å bygge lojalitet og tillit til beslutninger. Dersom det ikke klart fremgikk av innkalling og agenda at møtet vil få betydning for valg av fokusområder i norsk tennis, er det etter EOF Arbeidsgruppe sin bedømmelse problematisk at møtet senere er brukt som underlag for viktige, strategiske valg i NTF.

Tilsvarende angis en UTR-analyse og samtale med trenere med landslagsspillere som underlag for valg av nytt fokusområde med ny landslagsmodell. EOF Arbeidsgruppe har sett power point-presentasjon av resultater, men det virker å være fravær av skriftlig rapport for metode, resultater og drøfting. Dataene i denne undersøkelsen er videre av stor interesse også i klubbene, og EOF Arbeidsgruppe mener at en skriftlig rapport, der data presenteres slik at enkeltspillere ikke kan identifiseres, burde vært offentliggjort og drøftet med klubbene. Videre skal valg av ny landslagsmodell som nytt fokusområde være basert på samtale med trenere som har landslagsspillere. NTF opplyser at det ikke foreligger innkalling, agenda eller referat fra disse samtalene. EOF Arbeidsgruppe kan derfor ikke se at de aktuelle trenerne har hatt mandat fra sine styrer til å binde klubbene i en slik potensiell viktig sak.

Det er viktig at NTF, som en profesjonell organisasjon, skiller mellom uformelle samtaler med trenere og formelle samtaler med klubbstyrer i saker som har potensielt stor betydning for norsk tennis. EOF Arbeidsgruppe mener at valg av ny landslagsmodell som fokusområde er å regne som en slik sak, og den burde vært drøftet med klubbene i møter der klubbstyrene klart forstår møtets agenda og hva resultatene fra møtet skal brukes til. EOF Arbeidsgruppe oppfatter at manglende prosess rundt slike vedtak kan bidra til mistillit og manglende lojalitet til vedtak, noe som er negativt for NTF, klubbene og norsk tennis. EOF Arbeidsgruppe mener derfor at NTF må ha fokus på prosess, skrifliggjøring og god virksomhetsstyring fremover. Videre vil det være av betydning at kontrollkomiteen, eller annet eksternt organ, får et utvidet fokus der kontroll av virksomhetsstyring, habilitet og prosess rundt vedtak inngår.

Observasjoner og tiltak for strategi og administrasjon:

Id nr.	Type	Beskrivelse	Alvorlighetsgrad	Kost/ nytte
1	Observasjon	Vi finner ikke at styret og administrasjon har aktiv bruk av sjekklister / handlingsplan for oppfølging av mål. Det medfører en risiko for dårlig måloppnåelse.	Middels	Høy
	Tiltak	Vi anbefaler at NTFs styre og generalsekretær etablerer et system for sjekklister / handlingsplan som bl.a. angir hvem som er ansvarlig for gjennomføring, hvem som er ansvarlig for oppfølging, tidsavgrensning og definering av delmål / milepæler. I tillegg til at man sikrer bedre måloppnåelse, vil et slikt planverk gi styret et verktøy for mer effektiv oppfølging av administrasjonen. Vi foreslår også at en forenklet fremstilling av status for måloppnåelse av handlingsplan deles med medlemsklubbene med jevnlig oppdateringer.		
2	Observasjon	Dokumentasjonen i forbindelse med ansettelsesprosesser i NTF virker begrenset.	Middels	Høy
	Tiltak	Vi mener det er behov for økt grad av dokumentasjon rundt ansettelser. Vi anbefaler at det til hver ansettelse av fulltidsstillinger etableres en ansettelseskomité, der det utarbeides skriftlig habilitetsvurdering av komiteens medlemmer, rangering av søkere og beslutning rundt ansettelse. NTF bør også vurdere å offentliggjøre søkerlisten, spesielt for de mest fremtredende stillingene, for å vise åpenhet og eliminere usikkerhet rundt prosess.		
3	Observasjon	Generalsekretær kan opprette stilling og ansette person så lenge det er innenfor budsjett og plan for virksomhet	Middels	Middels
	Tiltak	NTF bør revidere sin fullmaktsmatrise og ta inn regulering av ansettelse. EOF arbeidsgruppe mener at det burde være i styrets interesse å være tett involvert i ansettelser i NTF.		
4	Observasjon	Krav om habilitet er nedtegnet i NTF sine lover, men vi kan ikke se at NTF i praksis har hatt fokus på habilitet. Det virker ikke å ha blitt gjennomført habilitetsvurderinger før ansettelser eller større strategiske valg.	Høy	Høy
	Tiltak	NTF bør kartlegge prosesser relatert til habilitet og bierverv, og det bør utarbeides sentrale, enhetlige rutiner og regler for habilitet og bierverv med god dokumentasjon og lagring for senere ettersyn.		

5	Observasjon	Prosesen rundt opprettelsen av to nye fokusområder i 2019 oppfattes av EOF Arbeidsgruppe som suboptimal da prosess og underlag virker mangelfull og beslutningen ikke ser ut til å være godt forankret mot klubbstyret.	Høy	Høy
	Tiltak	EOF arbeidsgruppe mener at NTF må ha fokus på prosess, skriftliggjøring og virksomhetsstyring fremover.		

Økonomi

Ansvar

I stillingsbeskrivelsen har generalsekretæren det overordnede ansvaret for NTFs budsjett. Ved oppstarten av EOF Arbeidsgruppe sitt arbeid ble det opplyst at det ikke fantes stillings- eller ansvarsbeskrivelse for «Seniorrådgiver økonomi» eller «Administrasjonssekretær», som begge er sentrale i NTFs økonomi- og regnskapsfunksjoner. Dette er nå blitt utbedret. Videre foreligger det ikke skriftlig fordeling av arbeidsoppgaver for de som er involvert i økonomifunksjonen. EOF arbeidsgruppe oppfatter at «Seniorrådgiver økonomi» fungerer som økonomisjef i NTF.

Beskrivelse av gjeldende økonomi og regnskap

Idrettens Regnskapskontor (IRK), som er lokalisert hos NIF, fører regnskapene og kjører lønn for NTF. Det er listet opp en rekke oppgaver i EOF-dokumenter som IRK skal utføre, men noen av de opplistede oppgavene utføres faktisk av NTF. Kontakten og koordineringen fra NTF mot IRK utføres av «Seniorrådgiver økonomi». Det foreligger ingen skriftlig fordeling av arbeidsoppgavene mellom IRK og NTF, og som nevnt ovenfor, heller ikke for de ansatte i NTF. Det anbefales at dette rettes opp i omgående.

Per i dag utføres regnskap og økonomi av Seniorrådgiver økonomi, Administrasjonssekretær og IRK, i tillegg til at generalsekretær naturligvis har det overordnede ansvaret. Med tanke på organisasjonens relativt beskjedne størrelse i både antall ansatte og omsetning, bør det vurderes om større deler av økonomiarbeidet bør legges på generalsekretær og IRK, slik at stillingen som «Seniorrådgiver økonomi» kan vurderes avviklet.

Ut- og inngående faktura

Administrasjonssekretær utfører all utfakturering. Utfaktureringen består av spillerlisenser (ca 3.000 i antall), klubbkontingenter (ca. 150), kurs, sponsorer og turneringene NM utendørs i Frognerparken, Veteran- og Eliteserie og NM lag innendørs. Inngående fakturaer legges inn elektronisk og attesteres i henhold til fullmaktsmatrisen.

Avdelings- og prosjektregnskap

NTF rapporterer resultatregnskap på 3 avdelinger:

- Toppsetting, Landslag & Internasjonale Turneringer (Avd. 1)
- Klubb, Region, Bredde & Nasjonale Turneringer (Avd. 2)
- Medlemsservice & Administrasjon (Avd. 3)

For å kunne rapportere på tre avdelinger, er det naturligvis foretatt en rekke vurderinger for allokering av både inntekter og kostnader. Under hver avdeling er det egne rapporteringslinjer for diverse prosjekter. Prosjektene føres som egne resultatregnskap hvor det i all hovedsak er ført direkte inntekter og kostnader til aktiviteten. Blant annet innebærer dette at personalkostnader belastes prosjektet dersom den er fakturert i forbindelse med aktiviteten, men prosjekt er som hovedregel ikke belastet med lønn for fast ansatte i NTF. Det bør vurderes om det kan være hensiktsmessig å benytte

timeregistreringsverktøy for å fordele alle personalkostnader. Et eksempel på dette er NM i Frognerparken 2020:

I resultatrapporten til Avd. 2 står prosjektet «NM i Frognerparken» på egen rapportlinje med prosjektnummer 80812. I rapportlinjen står det oppført inntekter på KNOK 1.516, kostnader på KNOK 1.285 og følgelig et positivt resultat på KNOK 231.

En drill-down på rapportlinjen vil gi «resultatrapporten» til høyre.

Fordelingen 80% til bredde og 20% til topp

Denne fordelingen referer seg til kostnader fordelt på de 3 avdelingene, hvor avdeling 1 utgjør «topp» og avdeling 2 og 3 utgjør «bredde». Fordelingen oppfattes ofte som et resultat av et vedtak enten av styret eller Tinget, men i dokumentgjennomgangen finnes det ikke noe hold for dette.

I protokoll fra EOT-møtet i 2020, står det imidlertid følgende: «Fordelinga mellom breideidrett og toppidrett i NTF er vedteken å vere 80% til breide og 20% til toppidrett. For 2020 og 2021 er 23% budsjettert til toppidrett.» Prosentsatsen her referer seg til andelen av det totale kostnadsbudsjettet for NTF, og har ingenting med inntektene å gjøre.

Økonomiansvarlig beskriver denne fordelingen mer som et resultat av de faktiske tallenes utfall over tid, fremfor et vedtatt mål det styres etter. Det er derfor et behov for å tydeliggjøre hvordan denne fordelingen skal forstås og hva den skal være ved et eventuelt vedtak i relevant NTF-organ.

Fullmakter og kontroll

De ansatte følger NTFs fullmaktsmatrise, og alle kostnader må attesteres av den ansatte og generalsekretær eller økonomiansvarlig. Remitteringsfiler legges ut av IRK for

Prosjekt 80812 - NM Frognerparken - 2020

Inntekter:

Startkont.	363
Bill.int.	19
Clarkson	462
Viking	100
Selvaag	165
Sector	100
BARTER:	
Swimms	200
Skajem	25
Vtamin Well	84
Total	1 516

Kostnader:

Sponsorseil og bannere	114
T-shirts	71
Baller Clarkson m/trykk	50
Premier	46
Rekvisita & Div	7
Billetter	3
Desinfeksjon	9
Servering	56
Annonse Hegnar	63
Rigging Svein	16
Fysio	30
Rigging Sportskl.	5
Baneleie	115
Xtra manskap bane	14
TV tårn	44
Tribune	56
Renhold	18
DJ-Bartnes	13
Xtra turneringsledelse & dommere	172
Covid sjekk	17

BARTER:

Tøy TL(Swimms)	200
Blomster (Skajem)	25
Drikke (Vitamin Well)	84

Teltleie m/rigging	59
Total	1 285

Resultat*	231
------------------	------------

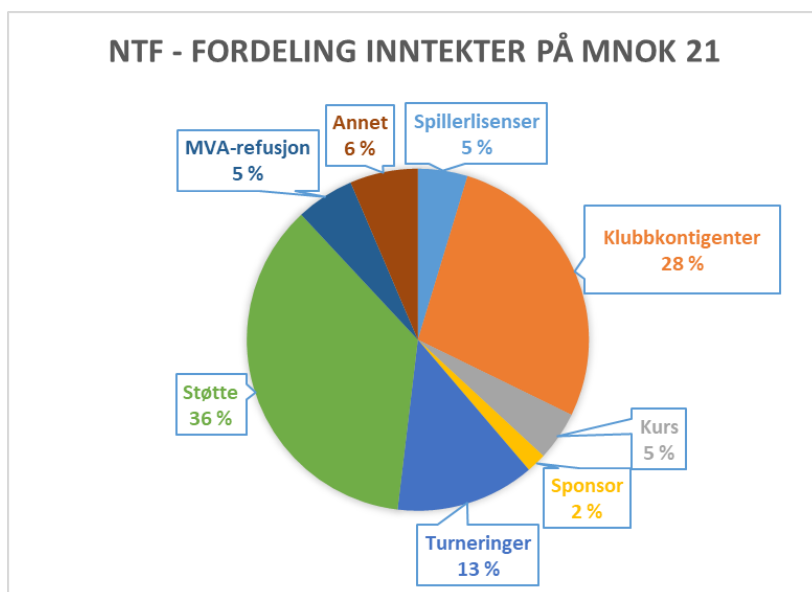
* All tidsbruk fra ansatte i NTF er ikke medregnet.

godkjenning av økonomiansvarlig. Det foreligger en fullmaktsmatrise med klare spesifikke beløpsgrenser på hvilke funksjoner som kan initiere og binde NTF til kostnader og inntekter. Det er imidlertid noen åpenbare svakheter med denne:

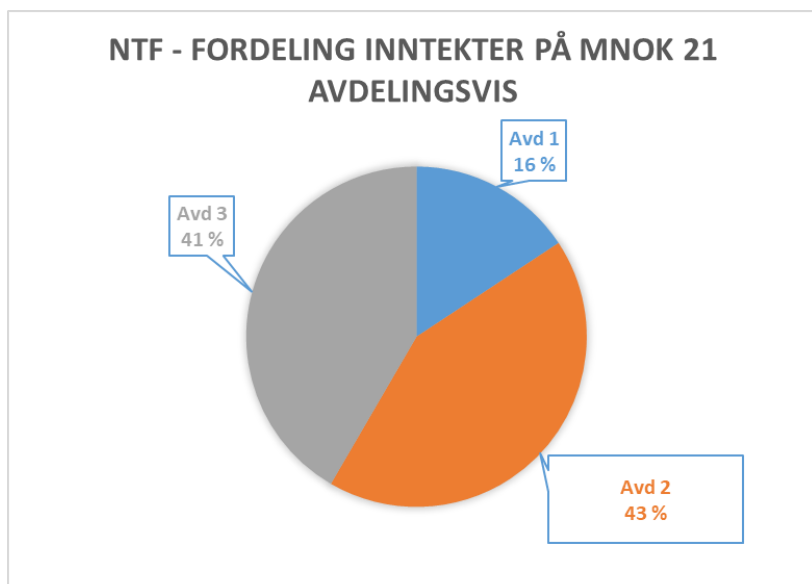
- Matrisen sier ingenting om kostnaden/inntekten er per år, per gang eller totalt for kontrakter. Det er ikke uvanlig at personer «deler» opp en anskaffelse for at den skal falle inn under personens fullmakt i henhold til en matrise. Dette bør derfor komme frem tydelig fra matrisen.
- Matrisen skiller ikke på hvorvidt kostnaden eller inntekten er en del av et vedtatt budsjett, eller om den ligger utenfor budsjett. En såpass vid fullmaktsmatrise som NTF opererer etter, bør absolutt ha et skille på dette.
- Matrisen omhandler ikke ansettelser spesifikt. EOF Arbeidsgruppe mener at den bør gjøre det.

Inntektsfordeling

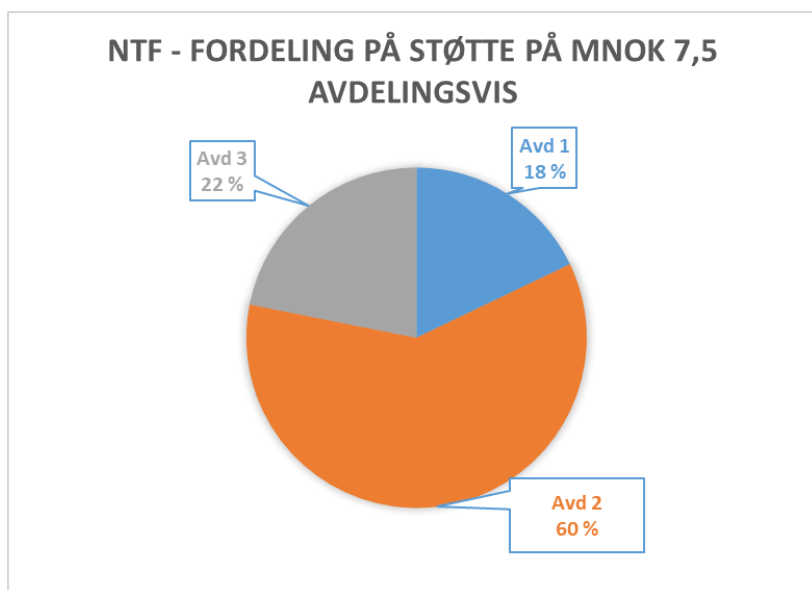
Prognosen for 2020 er på totalt MNOK 20,9 og fordeler seg slik:



Videre er totale inntekter fordelt mellom avdelingen slik:



Fordeling av støttemidler er som følger:



I og med at inntekter i all hovedsak er ført på relevante prosjekter i respektive avdelinger, er det få sjablongmessige fordelinger. Tilskudd/støtte på MNOK 7,5 fra KKD/NIF er imidlertid til dels skjønsmessig fordelt. Støtten til Avd. 2 er spesifisert, mens fordelingen av det resterende er gjort vurderingsmessig på Avd. 1 og 3.

Kostnadsfordeling

Etter samme prinsipp som for inntekter, føres direkte kostnader på prosjekter i respektive avdelinger. Dette gjelder også personalkostnader med mindre de er fast ansatt. Lønnskostnadene til de ansatte i NTF belaster avdelingene slik:

<u>Ansatte</u>	<u>Avd 1</u>	<u>Avd 2</u>	<u>Avd 3</u>	<u>Total</u>	<u>Kommentar</u>
Generalsekretær			100 %	100 %	Belastes "Lønn administrasjon"
Administrasjonssekretær			100 %	100 %	Belastes "Lønn administrasjon"
Markjedssjef			100 %	100 %	Belastes "Lønn administrasjon"
Klubbansvarlig/Utdanning		100 %		100 %	Belastes "Lønn administrasjon"
Idrettssjef	30 %	70 %		100 %	Belastes "Lønn administrasjon"
Turnerings- og administrasjonsansvarlig		100 %		100 %	Belastes "Lønn administrasjon"
Ungdomsansvarlig		100 %		100 %	Belastes "Lønn administrasjon"
Landslagsansvarlig	100 %			100 %	Belastes "Lønn administrasjon"
Turneringsmedarbeider		30 %		30 %	Belastes "Lønn administrasjon"
Senior rådgiver økonomi			0,8	80 %	Belastes "Lønn administrasjon"
Landslagstrener	20 %			20 %	Belastes "Lønn administrasjon"
Prosjektleder Paratennis		40 %		40 %	Belastes Prosjekt Rullestol- døvtennis
Jørgen Vestli	20 %			20 %	Belastes "Lønn administrasjon"
Region Østlandet		25 %		25 %	Viderebelastes Region Østlandet
Totale årsverk	1,7	4,7	3,8	10,2	

<u>Faste konsulentavtaler*</u>	<u>Avd 1</u>	<u>Avd 2</u>	<u>Avd 3</u>	<u>Kommentar</u>
Anlegg		100 %		Belastes prosjekt "Anlegg"/80510
Konsulent kommunikasjon	20 %	40 %	40 %	Belastes prosjekt "Markedsføring"/95023
Tenniskids		100 %		Belastes prosjekt "Tennisskole"/88103
Aktivitetsutviklere region		100 %		Belastes prosjekt "Tennisskole"/88103

*Disse fakturer timebasert alle sammen, og prosentene i tabellen viser hvordan faktureringen er fordelt mellom avdelingene. De er altså IKKE et uttrykk for stillingsprosent.

Drøftelse av inntekts- og kostnadsfordeling

Både fordelingen av inntekter og allokeringen av kostnader bør sees nærmere på for å kvalitetssikre at avdelingsregnskapene gir et så riktig bilde som mulig. Et annet spørsmål er om NTF bør rapportere på disse 3 avdelingene, eller om det er formålstjenlig å legge om til en rapportering på de seks definerte pilarene: Trenerutdanning, Tennisskolen, Anlegg, Turneringer, Topptennis og Padel.

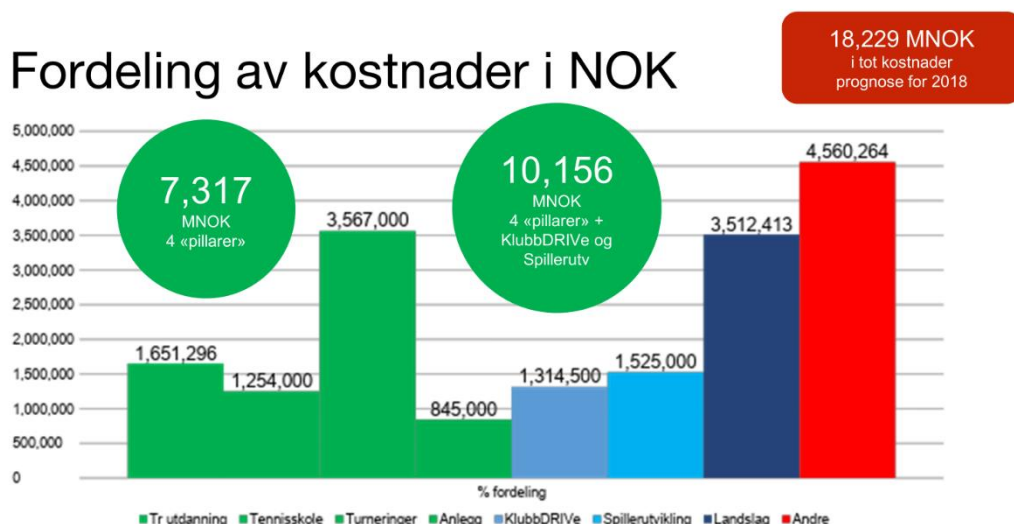
Årsaken til at dette har vært statisk i mange år, er ifølge tidligere generalsekretær fra Tingetprotokollen 2019 side 25: «...fordelingen av inntekter og kostnader mellom disse avdelingene [1, 2 og 3] er basert på historikk, blant annet for å kunne sikre sammenlignbare tall fra år til år.» Videre står det i samme avsnitt: «Inntil annet besluttes videreføres dagens fordelingsmodell, opplyste generalsekretæren.»

Kontrollkomiteen etterlyste i 2018 en nærmere analyse av ressursbruken i NTF fordelt på satsningsområdene. Fra styremøtereferatet 12. desember står det:

«3. Oppdatering på prosentvis fordeling av ressurser per pilar..

Kontrollkomiteen er opptatt av at styret og administrasjonen følger opp Tingetvedtak og mener faktisk ressursbruk per strategisk satsningsområde må fremkomme i den økonomiske rapporteringen. Det ble lagt frem en oversikt som viser kostnader fordelt på de 4 satsningsområdene i tillegg til Klubbdrive, spillerutvikling, landslag og andre kostnader. Oversikten viser utelukkende kostnader og ikke inntekter. Styret synes det ble lagt frem en fin oversikt over kostnader med hensyn til utvikling og forandring over tid og samtidig ble det påpekt at en andel av kostnader i kategorien «andre» indirekte påvirker de 4 pilarene. Det vil i neste møte bli jobbet med å se på ytterligere forbedringer av modellen.»

Dette ble presentert i styremøte 12. desember 2018 (se neste side):



Som oppfølging ble det i styremøtet 12. januar 2019 (det er usikkert om det ble avholdt møte ettersom det ikke ligger noe referat på Google Disk) vist følgende oversikt:

Økonomi - fordeling kostnad per hovedområde

KOSTNADER 2018 FORDELT PÅ AKTIVITETSOMRÅDER								
	Tr. utdanning	Tennis skole	Turnerutgifter	Anlegg	Klubbedrive	Spillerutvikl.	Landslag	Inntekt & Adm
AVD 1								
866 829			396 144			500 685		
813 714						400 000	413 714	Leni & Marcom
2 550 375							2 550 375	
AVD 2								
3 997 946	766 832	418 443	1 718 927	713 146	268 198	112 400		
2 916 593	563 319	437 489	1 186 637	145 830	437 489	145 830		Leni & Marcom
790 537								Lisenser, Rullestol, Padel, Sponsorer
AVD 3								
457 547			210 000					247 547
4 306 422	430 642	215 321	430 642	215 321	430 642	430 642	430 642	Admin - IT-Kostnader
1 926 201								Admin lønn, pensjon, marcom
								Admin kostnader inkluderer: Inntektsaktiviteter,
								Styret, Kontor, Husleie, Kontingent, Tennis.no,
								Regnskap, Revisjon, Tingledermøte, Forsikring
18 606 164								TOTALT
TOTALT	1 780 793	1 071 253	3 882 350	1 074 297	1 136 329	1 589 557	3 394 731	4 676 854
								18 606 164
% fordeling	9,6 %	5,8 %	20,9 %	5,8 %	6,1 %	8,5 %	16,2 %	25,1 %
								100,0 %

- Ressursbruk på 4 hovedområdene til venstre.
- Og fordeling på de 4 andre viktige områdene til høyre

TENNIS.NO

4



Som nevnt ovenfor, har kontrollkomiteen vært opptatt av at ressursbruken fordelt på satsningsområder må fremkomme i den økonomiske rapporteringen. I protokollene fra møter i kontrollkomiteen er det flere eksempler på det:

Fra møtet 27. oktober 2017 under Sak 06-17 punkt A står det:

«Er det tilstrekkelig sammenheng mellom satsningsområdene i strategidokumentene og kostnadssiden i regnskaper og budsjett?»

Fra møtet 4. mai 2018 under Sak 02-18 står det:

«Komiteen har i sitt notat 7.3.2018 påpekt at informasjonsverdien i regnskapsrapporter bør forbedres ved endring av struktur. Styret var enige i disse synspunktene og lovet å se nærmere på tiltak for slik forbedring.»

I samme Protokoll under Sak 03-18 står det videre:

«Komiteen påpekte i sitt notat 7.3.2018 at det er positivt at det arbeides med forbedret synlighet i regnskapene av de tiltak som styret iverksetter i henhold til Tingetvedtak, styrevedtak og strategiplaner, og at styret har fokus på klubbutvikling og bredde i tråd med foreliggende beskrivelse av NTFs satsningsområder.

Styret uttrykte at de var enige i disse synspunkter og lovet å se nærmere på tiltak for slik forbedring. Dette ble videre fulgt opp i kontrollkomiteens møte 2. november 2018 under Sak 03-18:

«Det ble fremlagt presentasjon som viser hvordan midler er fordelt på de enkelte satsningsområdene. Det ble avklart at regnskapsrapporteringen fortsatt vil skje etter mal som benyttes av NIF som fører

regnskapet, men at styret vil legge frem særskilt rapport til Tinget som viser informasjon om foredling av kostnadene som fremvist komiteen.»

I dokumentasjonen fra Tinget 2019 finner man imidlertid ikke denne «nye rapporten», og i kontrollkomiteens møte 29. april 2020 ser det ut til å være økonomisk rapportering kun på de 3 avdelingene som tidligere.

Dagens rapportering på 3 avdelinger krever forholdsvis inngående detaljkunnskaper om hvilke poster som ligger i prosjektene for at man skal kunne ha en god oppfatning om økonomien i NTFs forskjellige aktiviteter. Dette gjelder både inntekter og kostnader. Det anbefales at det bør utarbeides et rapporteringsformat som kommuniserer tydeligere med omverdenen. Rapportering på pilarene vil kunne være en betydelig forbedring, såfremt det gjøres gode inntekts- og kostnadsallokeringer.

Et argument for å bevare dagens rapporteringsformat, er at det er enklere å sammenligne med tidligere år. Til tross for at det kan nyttig i en del sammenhenger, er det ikke et tungtveiende argument mot å endre rapporteringen slik at den kommuniserer bedre til sine «kunder». Det viktigste er at regnskapene er enkle å forstå, samt å kunne kommunisere i tiden fremover.

Stikkprøver

Utover det at EOF Arbeidsgruppe har gått gjennom prosjektrengskapene for alle avdelingene, dog ikke på bilagsnivå, har det kommet innspill til gruppen om blant annet å se nærmere på følgende poster i regnskapet: «Idrettsfaglige tjenester», «Lønn ekstra», «Reisekostnader» og «Beverting». De to sistnevnte er behørig dokumentert i EOF Tingetdokumenter (rett før reiseregninger), mens de to første er besvart av NTF per e-post til EOF Arbeidsgruppe. F.eks. er «Idrettsfaglige tjenester» summen av kostnader for innleide ressurser som anleggskonsulent, markedskommunikasjon, padelkonsulent, rullestoltennistrener, aktivitetsutviklere tennisskole/klubb, trener/lagledere landslag og treningssamlinger, foredragsholdere på kurs og trenerseminar, dommere til Davis Cup/ITF/TE, turneringsledelse NM og NM Lag, etc. Når det gjelder «Lønn ekstra» består dette av bonuslønn, honorarer til dommere og andre som ikke fakturerer sin hjelp og ekstra lønn til regionssekretær (som igjen viderefaktureres regionen).

Frie midler

Av NTF budsjetter og regnskap synes det å være ca 3 % som ikke går direkte til dagens arbeidsoppgaver, turneringer, samlinger, trenerutdanning/-kurs, drift, o.l. Det tilsier at det er ca 3 % som friere kan disponeres til andre tiltak innen enten topp eller bredde. Dette er midler som ikke påvirker annen aktivitet. Den lave prosentsatsen gir begrenset mulighet for NTF til å stimulere enkelttiltak eller -personer for både topp og bredde. EOF Arbeidsgruppe mener at NTF bør ha et bevisst forhold til denne problemstillingen, og foreta en vurdering på hvordan frie midler kan benyttes best mulig.

Observasjoner og tiltak for økonomi:

Id nr.	Type	Beskrivelse	Alvorlighetsgrad	Kost/nytte
1	Observasjon	Det er usikkerhet knyttet til forankringen av fordelingen 80% til bredde og 20% til topp.	Høy	Lav
	Tiltak	Det er et behov for å tydeliggjøre hvordan denne fordelingen 80% til bredde og 20% til topp skal forstås og hva den skal være ved et eventuelt vedtak i relevant NTF-organ.		
2	Observasjon	Det er enkelte svakheter ved NTFs fullmaktsmatrise: <ul style="list-style-type: none"> - Ikke spesifisert om beløpsgrense gjelder per gang, per år eller per kontraktinngåelse. - Intet skille mellom om inntekt/kostnad er innenfor eller utenfor budsjett. - Omhandler ikke ansettelse spesifikt. 	Høy	Høy
	Tiltak	De observerte svakhetene bør utbedres.		
3	Observasjon	Personalkostnader belastes prosjektet dersom den er fakturert i forbindelse med aktiviteten, men prosjekt er som hovedregel ikke belastet med lønn for faste ansatte i NTF.	Middels	Middels
	Tiltak	Det bør vurderes om det kan være hensiktsmessig å benytte timeregistreringsverktøy for å fordele alle personalkostnader på prosjektnivå.		
4	Observasjon	Det foreligger ingen skriftlig fordeling av arbeidsoppgavene innenfor økonomi og regnskap, verken internt i NTF eller mellom NTF og IRK.	Middels	Høy
	Tiltak	Vi anbefaler at NTF utarbeider en skriftlig fordeling av arbeidsoppgaver, både internt i NTF og mellom NTF og IRK. I tillegg bør den faktiske arbeidsfordelingen evalueres.		
5	Observasjon	Det virker å være kun ca. 3 % av NTF sitt budsjett som kan anses som frie midler.	Middels	Middels
	Tiltak	NTF bør gjennomføre en vurdering på hvordan frie midler kan benyttes best mulig, slik at midlene kan favne bredest mulig i hele landet og både tilgodegjøre bredde og topp.		

Kommunikasjon, kultur, klubb og ansvarsfordeling

Vi skal i denne delen av rapporten se på hvordan NTF og klubbene skal kommunisere for å sikre engasjement, tillit og sammenfallende forståelse av de oppgavene som skal gjennomføres. Ut ifra spørreundersøkelsen gjennomført av EOF Arbeidsgruppe og samtaler med relevante personer i NTF er dette arbeidet i dag preget av sporadisk enveiskommunikasjon, og gjøres i en form som ikke gir nok engasjement i klubbene.

Videre er det ingen regulerte fora foruten Tinget og Tennisforum som er naturlige møteplasser for klubb og NTF. Tinget er et formelt fora hvor økonomi og planer skal godkjennes, men det fungerer ikke som diskusjonsforum, ettersom alle planer er lagt og budsjett er tilpasset det utsendte materiell.

EOF Arbeidsgruppe opplever ut ifra spørreundersøkelsen og samtaler med relevante personer i NTF at ikke finnes gode rutiner for hvordan NTF skal skape engasjement ute i klubbene, og de har ingen tydelig dedikerte ansatte som skal utføre denne jobben. NTF har mange verktøy som er utviklet, blant annet Klubbdrive, Spillerguiden og NTF tech-app, men det finnes ingen oversikt over behov, bruk eller forståelse. Det er heller intet fora for tilbakemelding og forbedring av disse verktøyene.

Vi finner det også vanskelig å se en tydelig ansvarsfordeling mellom NTF og klubbene. Et eksempel er utvikling av toppspillere, der NTF, i sin handlingsplan, angir at det er klubbene som har ansvaret, mens klubbene mener at de ikke har økonomi eller kapasitet til å ivareta disse spillerne. Forvirring rundt prosessen blir stor når enkelte mener det er klubbene, mens mange mener at det er NTF, og de resterende mener at det er spillerne selv som har ansvaret. Hvis vi ser på Tennisskolen, så er dette et veletablert konsept med god implementering, og alle kjenner sine roller. Prosessen og tydeligheten i gjennomføringen av Tennisskolen bør kunne overføres til andre områder.

Bygging av kultur står sentralt i alle organisasjoner og bedrifter. Med stor utskifting av styreverv, frivillige og forutsetninger som idretten opplever, er det ekstremt viktig at vi bygger en kultur, som sikrer kontinuitet og tydelige kjøreregler og ansvarsområder. Kulturer bygges ikke over natten, men må skapes over tid. Kulturbygging må imidlertid starte et sted, og dette er den viktigste forankringen og bærebjelken vi kan ha i norsk tennis. Kultur er sikkerheten for kontinuitet. Den må være åpen, selvransakende og søke å tilpasse seg de endringer som samfunnet krever.

Under følger våre forslag til forbedringer for de ulike områder basert på spørreundersøkelse og personlige intervjuer.

Kommunikasjon

NTF benytter sosiale medier i stor grad. De mest brukte kanalene er Facebook, Instagram og nettsiden www.tennis.no. Vi ser av spørreundersøkelsen at de fleste klubber finner kommunikasjon gjennom disse kanalene tilfredsstillende, og de får den informasjon de mener de har behov for. Det er også veldig mye informasjon på Tennis.no, blant annet knyttet til drift av klubb, Klubbdrive og Spillerguide for ferdighetsutvikling. Mange klubber påpeker imidlertid at det er vanskelig å finne frem til informasjonen selv og at de ofte tar direkte kontakt med NTF.

Vi ser av svar fra undersøkelse at dette omfattende materialet er for dårlig markedsført, og det er for liten benyttelse av så viktig og omfattende informasjon. EOF Arbeidsgruppe mener det bør gjøres et arbeid for å tydeliggjøre hvilke muligheter som finnes ved å benytte materialet, og hvilket utbytte klubbene kan få av dette. På generelt grunnlag viser det seg at bruk av NTFs verktøy er proporsjonal med klubbenes størrelse, det vil si at små klubber benytter dem minst og større klubber mest.

Tinget/lederforum og konferanser

Tinget har en formell funksjon som norsk tennis' øverste organ. På Tinget vedtas blant annet planer og budsjetter. Styret refererer til at det er på Tinget at fremtiden til norsk tennis bestemmes. Med bakgrunn i spørreundersøkelsen vil vi si at dette ikke stemmer. EOF Arbeidsgruppe er enig i at fremtiden til norsk tennis *vedtas* på Tinget, men det er derimot ingen reell diskusjon, forslag til endringer, økonomiske disposisjoner eller fordeling av midler.

Det er svært mange klubber som ikke deltar på Tinget i det hele tatt, og de som deltar er enten dårlig forberedt eller deltar ikke i den reelle diskusjonen. Tinget oppfattes som i stor grad å være forutbestemt av NTFs styre og administrasjon uten reell påvirkning fra klubber. Dette kan være en årsak til at deltakelsen blant klubbene er lav, og det er stort sett de største klubbene som stiller, dog som passive deltagere.

Tinget har sine formelle krav, og det er der man fatter vedtak. EOF Arbeidsgruppe anbefaler at NTF bør se på hvordan man kan øke engasjementet hvis man ønsker økt deltagelse og innflytelse fra klubbene. Dette gjelder også for Lederforum, men det har ingen formell funksjon og er i større grad et informasjonsforum, dog med svært dårlig deltagelse (ref. 2020).

Vi er overbevist om at det må etableres fora hvor klubbene deltar i forkant av Tinget. Det kan med vår gruppe som modell lages grupper som diskuterer blant annet sport, fordeling av midler og kommunikasjon, som deretter blir sendt til høring for så å ende opp som forslag til vedtak på Tinget. På denne måten vil man kunne oppnå vesentlig bedre deltagelse, alle kan bli hørt, og man føler at dette er retninger og prioriteringer som klubbene har jobbet frem sammen med NTFs styre og administrasjon.

For noen år tilbake fantes det fora som var rettet spesielt mot trenere. Trenermøter har hatt en god frekvens, men det oppfattes som at dette ikke lenger er prioritert fra NTF. Trenere synes dette er en viktig møteplass for utveksling av informasjon, ideer og faglig utvikling. Den årlige trenerkonferansen har hatt et meget godt innhold, men kostnader fører til at man opplever at det kan være et hinder

både for trenere og klubber å prioritere dette. Imidlertid virker det som klubbene synes at de har fått et godt utbytte av deltakelse på trenerkonferansene.

Direkte dialog mellom NTF og klubb.

Basert på svar i spørreundersøkelsen, viser det seg at det er mange som ønsker økt hyppighet i besøk og kontakt med NTF. Dette gjelder spesielt for små og mellomstore klubber, som i stor grad føler at det er lang avstand fra dem til NTF. De største klubbene uttrykker at de får god service når de henvender seg til administrasjonen, og at responstiden er god. Imidlertid er det lite informasjon om verktøy, strategi og planer. Kommunikasjonen oppleves også i liten grad som en dialog, men derimot mest som enveis informasjon. Det virker tilfeldig hvem som er i dialog med NTF, og det er stort sett ikke NTF som tar dette initiativet.

Det er i høst blitt sendt ut nyhetsbrev fra den nye generalsekretæren. Dette er veldig godt mottatt, og gir viktig informasjon til klubber, styrer og trenere. Det er også opprettet en ny nettside, norsktennis.no, som av EOF Arbeidsgruppe oppfattes som veldig informativ og motiverende. Vi vil foreslå at NTF bør prøve å få til en kreativ løsning med en idéhub der klubbene kan melde inn gode forslag til å drive klubb utvikling på norsktennis.no, noe som kan fremme idémyldring og erfaringsutveksling og til å knytte klubbene tettere sammen.

Videre så er det en oppfattelse at NTF er sene med generell veiledning i forhold til endringer, vanskelige spørsmål og sist rundt retningslinjer for koronaregler. Det ser ut som tydelighet og «timing» er viktige faktorer, i større grad enn vurdering for og imot. Klubbene forholder seg til retningslinjer så lenge de er klare og uten rom for misforståelser. Vi ser også at det er viktig å etablere forståelse og kunnskap for hva NTF kan bidra med og hvilke oppgaver de løser i hverdagen for klubbene. Dette vil skape engasjement, respekt og gjøre at klubbene ser hvilken verdi NTF har.

Videre er det mange uformelle kontaktflater hvor klubber, styrer, trenere, administratorer og spillere generelt møter NTF. Det er stort sett positive sider ved dette, og det er naturlig at det oppstår slike tilfeldige møteplasser. Det er imidlertid viktig at NTF er sitt ansvar bevist, og ikke bruker disse uformelle kontaktflatene og samtalene i videre beslutninger. NTF har hyggelige og serviceinnstilte medarbeidere, og de ønsker inderlig å gjøre en god jobb for norsk tennis.

Ansvarsfordeling

Vi ser på besvarelsene fra spørreundersøkelsen at det er mange, spesielt små og mellomstore klubber som har en uklar forventning til hvilket ansvar og rolle NTF har i forhold til klubbene. Med begrenset stab og midler er det svært viktig at man er tydelige på hva man kan forvente av NTF, og hvilke leveranser klubbene selv må stå for.

Det har vært og er fremdeles en «verkebyll» om hvor ansvaret for utvikling av internasjonale spillere ligger. Det fremstår som NTF har overlatt dette ansvaret til klubbene, til tross for at klubbene har uttrykt at det finnes mindre midler og kompetanse til dette på klubbnivå. Det er ukjent på hvilket grunnlag denne avgjørelsen har blitt truffet og EOF Arbeidsgruppe har ikke gått videre inn i detaljene rundt dette, men er av den oppfatning at dette var en av grunnene til frustrasjonen som utløste kritikken og mediareaksjonen våren 2020. Det er meget viktig at slike avklaringer gjøres tydelig, forutsigbart og bærekraftig over tid. Det kan være at man ikke finner en løsning som alle er enig i, men

da har man i alle fall en klar retning. Se for øvrig rapportens side 23-26, for ytterligere diskusjon rundt topptennis.

Det har kommet kommentarer på at Sportssjef har bierverv som kommentator på Eurosport. For å unngå misforståelser og for å kunne imøtegå kritikk, bør slike bierverv være avklart utad,. Det bør også være tydelig hvordan det honoreres og hvorfor dette er prioritert av NTF.

Observasjoner og tiltak for kommunikasjon:

Id nr.	Type	Beskrivelse	Alvorlighetsgrad	Kost/nytte
1	Observasjon	Kommunikasjon i sosiale medier fungerer godt. Benyttelse av all informasjon og verktøy på Tennis.no er for dårlig, og for lite kjent.	Lav	Høy
	Tiltak	Besøke klubber og ha egne Teams-møter hvor dette settes søkelys på. Flere klubber kan gjerne inviteres samlet, og særlig flest mulig fra mindre klubbstyrer. Dette vil kunne gi administrasjonen en lettere hverdag og bygge forståelse for all den kunnskap som NTF besitter.		
2	Observasjon	Dagens kommunikasjon og deltagelse på Tinget gjør at dette ikke blir et forum hvor man påvirker retningen og utviklingen for Norsk tennis.	Høy	Middels
	Tiltak	Etablere et fora, representert av norsk tennis, som i forkant diskuterer og foreslår retning innenfor ulike områder og pilarer. Alt må selvfølgelig gjøres innenfor de formelle oppgaver som Tinget besitter.		
3	Observasjon	Trenermøter etterspurt og viktig for trenere. Vurdere frekvens på trenerkonferansen («Coaches Conference») og hvilket innhold som skaper engasjement.	Middels	Høy
	Tiltak	Gjenopprette møtearenaer for trenere for å kunne diskutere forskjellige tema, samt åpne opp for mer og bedre dialog trenere imellom.		
4	Observasjon	Lite utadrettet og personlig dialog mellom NTF og klubb. Man savner mer personlig kontakt og ønsker bedre dialog.	Høy	Høy
	Tiltak	Besøke klubber og ha egne Teams-møter hvor dette fokuseres på. Flere klubber kan gjerne inviteres samlet, og særlig flest mulig fra mindre klubbstyrer.		
5	Observasjon	Hyppig informasjon er positivt mottatt, men det er for lite kunnskap om hva NTF gjør og hva de bidrar med.	Høy	Høy
	Tiltak	Videreføre månedsbrev, samt legge plan for generell informasjon som beskriver oppgaver som utføres av NTF.		

6	Observasjon	Uformelle møteplasser fungerer som arena for meningsutvekslinger, og med bedre kunnskap om hva NTF gjør og hvilke områder de kan bidra, så vil disse møteplassene ha enda større og mer positiv effekt. Det må videre avklares hvilken rolle NTF har i og for media som TV og Eurosport spesielt.	Høy	Middels
	Tiltak	Tydeliggjøre rollefordeling, prioritet mot media og generell informasjon om arbeidsoppgaver.		

Kultur

Bygging av kultur står sentralt i alle organisasjoner og bedrifter. Med svært skiftende styrer, frivillige og forutsetninger som idretten opplever så er det ekstremt viktig at NTF bygger en kultur, som sikrer kontinuitet og tydelige kjøreregler og ansvarsområder. Kulturer bygges ikke over natten, men må skapes over tid. Kulturbygging må starte et sted, og EOF Arbeidsgruppe mener at det er den viktigste forankringen og bærebjelken vi kan ha i tennisen. Kultur er en sikkerhet for kontinuitet, men den må være åpen, selvransakende og søke å tilpasse seg de endringer som samfunnet krever. Under følger våre forslag til forbedringer for de ulike områder basert på spørreundersøkelse og personlige intervjuer.

Kultur og verdier

Alle organisasjoner kjennetegnes ved at de har en kultur som er basert på felles verdier og overbevisning. En god bedriftskultur oppstår når disse felles verdiene og overbevisningene samsvarer med den retningen organisasjonen ønsker å utvikle seg i. Bygging av kultur står derfor sentralt i alle organisasjoner og bedrifter, fordi det setter preg på både organisasjonens indre liv og hvordan den oppfattes av omgivelsene.

Med store utskiftninger i styrer, frivillig arbeid og skiftende forutsetninger som idretten opplever, mener EOF Arbeidsgruppe at det er ekstremt viktig at vi bygger en kultur som sikrer kontinuitet, tydelige kjøreregler og ansvarsområder. En god organisasjonskultur bygges ikke over natten, men skapes over tid og blir en viktig bærebjelke for organisasjonen. En organisasjon med en god kultur står sterkere i vanskeligere tider, og er også mer robust mot vanskelige omdømmemessige saker.

Kulturen gir trygghet for kontinuitet, men den må være åpen, selvransakende og søke å tilpasse seg de endringer som samfunnet krever.

Få kjenner til hvilket verdigrunnlag NTF styrer etter

Nærmere 60 prosent svarte nei på spørsmålet om de kjenner til NTFs verdigrunnlag som består av de åtte verdiene; glede, helse, fellesskap, demokrati, lojalitet, fair play, frivillighet og likeverd. Noen ramser opp av 3-4 verdier, mens andre blander verdiene med NTFs visjon: «Flere skal spille mer tennis og de skal spille hele livet».

I svarene fra undersøkelsen er det flere som etterlyser bedre bruk av verdiene innad i organisasjonen, og kanskje det aller viktigste, etterlevelse av dem. Vi har plukket ut et eksempel på en refleksjon rundt verdigrunnlaget:

«Viktig at man bygger kultur og verdier fra toppen, det oppleves ikke som fokus siste årene. Tinget/Lederforum har blant annet hatt fokus og innlegg om team/lagbygging, dette oppleves ikke som høyt på agendaen hos alle NTF-ansatte i de senere år.»

Kun åtte av de spurte i undersøkelsen svarte at de kjente til verdiene, men her kan det også være feilkilder siden mange ikke klarer å skille mellom verdier og visjon. EOF Arbeidsgruppe sin konklusjon knyttet til kultur er at verdigrunnlaget til NTF er svært lite kjent blant klubbene.

Mulige forklaringer på hvorfor verdiene er lite kjent:

- Dårlig forankring og opplæring av verdiene i organisasjonsleddene
- Verdiene er for dårlig kommunisert
- Det er for mange verdier (8 verdier)
- Det er vanskelig å relatere seg til verdiene (for utilgjengelige)

Idrettens mange verdier

Alle idrettsforbund har et sett av verdier de fremhever i sitt arbeid. Mange følger Norges Idrettsforbund sine verdier som er delt i to hovedgrupper;

- Aktivitetsverdier: idrettsglede, fellesskap, helse og ærlighet
- Organisasjonsverdier: frivillighet, demokrati, lojalitet og likeverd

Både NTF og Norges Bordtennisforbund bruker disse verdiene i sine organisasjoner. Det finnes også særforbund som har utviklet egne verdier;

- Norges Fotballforbund (NFF): trygghet, glede, respekt, likeverd og folkelighet
- Norges Håndballforbund (NHF): begeistring, respekt, innsatsvilje og fair play

Begge disse store forbundene har valgt å ha færre verdiord, men i likhet med NTF har de en «plattform» som verdiene er forankret opp i mot. F.eks. har NHF «begeistring» som en av sine verdier som underbygger betydningen av å forklare hva den betyr for håndballforbundet:

Begeistring

- *For Norges Håndballforbunds posisjon og samfunnsoppgaver.*
- *For andres innsats for norsk håndball.*
- *I din egen utøvelse av oppgaver for norsk håndball.*

Som eksemplene overfor viser er det mange ulike verdier innen idrettsorganisasjonene. Det er også mange ulike måter å kommunisere og forankre dem i organisasjonen. Både NFF og NHF har verdiene godt synlige på sine hjemmesider, og de er på den måten gode eksempler til etterfølgelse.

Ifølge Norges idrettsforbund står særforbundene fritt til å utarbeide sine egne verdier.

Hvorfor er kjerneverdier viktige i en organisasjon?

Verdier er viktige i arbeidet med å bygge en god organisasjonskultur. Gode kjerneverdier virker samlende fordi det er et sett med «beviste valg» som organisasjonen er opptatt av å ivareta og fremme. Kjerneverdier er selve «grunnmuren» i organisasjonen, og de skal bidra til å utvikle den kulturen organisasjonen ønsker å ha. Verdier og organisasjonskultur henger derfor nøye sammen. En god

organisasjonskultur kjennetegnes ved at medarbeiderne lykkes med å jobbe sammen mot felles mål og skape gode resultater.

Kjerneverdier må gi mening og være enkle å huske

Mange organisasjoner har utformet kjerneverdier som gir lite mening og som er vanskelige å forholde seg til. NTF har for eksempel verdiene «helse» og «demokrati» som gir rom for svært mange tolkninger. En viktig forutsetning i arbeidet med å utvikle nye verdier er at de er realistiske og at de reflekterer organisasjonens egenart og at de helst er lette å huske.

Et generelt råd når en organisasjon skal jobbe med å finne nye verdier, er å gjøre verdiene lett tilgjengelige og lette å forstå. Det er en fordel med noen få utvalgte fremfor mange verdier. Man bør finne verdier som medarbeidere, spillere og klubber kan relatere seg til. Hva betyr denne verdien for meg? Hva betyr den for oss? Hvordan ser vi ut som organisasjon når vi etterlever denne verdien? Hvordan påvirker verdien meg i hverdagen? Hvordan etterlever jeg denne verdien som leder?

Hvordan jobbe prosessuelt med verdier - oppsummert:

- Involver flest mulig i organisasjonen til å delta på en eller annen måte.
- Legg vekt på å utvikle ekte verdier som inspirerer og gir tydelig retning.
- Finn frem til de gode verdiene som gjør at dere skiller dere litt ut.
- Det er veldig viktig at ledelsen går i bresjen og etterlever verdiene. Hvis ikke ledelsen er «bjellesauen», hvordan kan man da forvente at resten av organisasjonen vil følge etter?

Hvordan implementere verdiene i organisasjonen - oppsummert:

- Forankre verdiene gjennom gode prosesser og valg av ulike metoder og kanaler slik at alle får en god forståelse for hvorfor vi har dem og hvordan de skal brukes.
- Bruk verdiene som «kompass» hver dag og i alt organisasjonen gjør, og bruk dem gjerne opp i mot etiske retningslinjer når dere skal velge samarbeidspartnere og leverandører.
- Mål aktiviteter opp mot verdiene, og dokumentér hvordan de etterleves i organisasjonen.
- Gjør dem synlige i organisasjonen (f.eks. på veggen, intranettet, presentasjoner, etc.).
- Bruk verdiene aktivt i ansettelsesprosesser, medarbeider- og utviklingssamtaler.
- Bruk dem aktivt i kommunikasjon med ansatte, tillitsvalgte og klubbene.
- Sørg for at alle husker dem – bruk ordspill, akronymer, symboler eller andre virkemidler som gjør dem enkle å huske. Jo mer de brukes, desto lettere huskes de.

EOF Arbeidsgruppes anbefaling

Svarene fra undersøkelsen viser at NTFs verdier er lite kjent blant klubbene. EOF Arbeidsgruppe mener at det er viktig at NTF har et godt verdigrunnlag å jobbe ut ifra fordi vi mener dette vil bygge både lag og stolthet innad i NTF. EOF Arbeidsgruppe mener at fraværet av felles verdier i norsk tennis, er en av årsakene til at klubber og NTF ikke alltid jobber i samme retning.

EOF Arbeidsgruppe vil anbefale at NTF vurderer to alternativer:

- 1) Utvikle en plan på hvordan eksisterende verdier kan videreutvikles (ryddes opp i og forenkles) og hvordan de kan implementeres bedre i hele organisasjonen.
- 2) Starte en prosess for å utvikle en ny verdiplattform som involverer hele organisasjonen og som forhåpentligvis vil resultere i et sett med verdier som vil prege organisasjonen framover. Disse nye verdiene må bygge opp under NTFs (nye) strategi.

Når det gjelder beslutningen om hva og hvordan, vil vi anbefale at dette blir en prosess som initieres av styret og utføres av administrasjonen i nært samarbeid med styret. Vi tror dette vil kunne være en spennende utvikling av Tinget hvor man i fellesskap kommer frem til NTFs nye verdier.

Observasjoner og tiltak for kultur:

Id nr.	Type	Beskrivelse	Alvorlighetsgrad	Kost/nytte
1	Observasjon	Verdigrunnlaget til NTF er svært lite kjent blant klubbene.	Middels	Middels
	Tiltak	Utvikle en plan på hvordan eksisterende verdier kan videreutvikles (ryddes opp i og forenkles) og hvordan de kan implementeres bedre i hele organisasjonen. Starte en prosess for å utvikle en ny verdiplattform som involverer hele organisasjonen og som forhåpentligvis vil resultere i et sett med verdier som vil prege organisasjonen framover. Disse nye verdiene må bygge opp under NTFs (nye) strategi.		

Klubb og ansvarsfordeling

Oppgavefordelingen mellom NTF og klubb

Per utgangen av januar 2021 er det registrert 151 tennisklubber under NTF. Disse tenniskubbene varierer i store grad med hensyn til profesjonalitet, ressurser og strategi. EOF Arbeidsgruppe har valgt å definere klubbene i fire forskjellige nivåer:

- Nivå 1: Klubb med god administrasjon (administrativt ansatt leder), profesjonelt trenerteam (ansatt hovedtrener), inne- og utebaner, alle spillernivåer (fra rødt nivå til elitenivå) og et fungerende styre.
- Nivå 2: Klubb med god administrasjon (administrativt ansatt), trenerteam (ansatt hovedtrener), inne- og utebaner, enkelte spillernivåer og et fungerende styre.
- Nivå 3: Tennisklubb med trenere, enkelte spillernivåer og et fungerende styre.
- Nivå 4: Tennisklubb med anlegg og medlemmer.

Definisjonen og inndelingen av klubber ble foretatt med et formål om å kunne analysere resultatene fra spørreundersøkelsen, som ble sendt ut til alle klubbene, på en mest mulig hensiktsmessig måte. Mange av spørsmålene i spørreundersøkelsen gikk direkte på tema kommunikasjon mellom NTF og klubb.

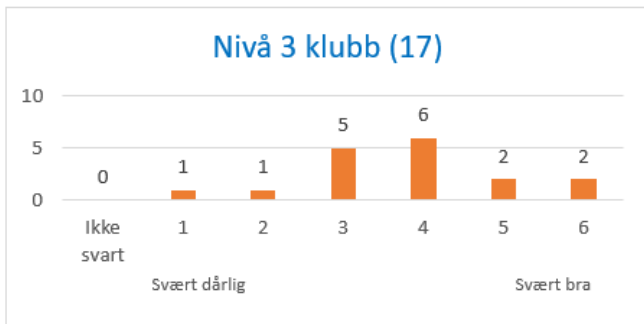
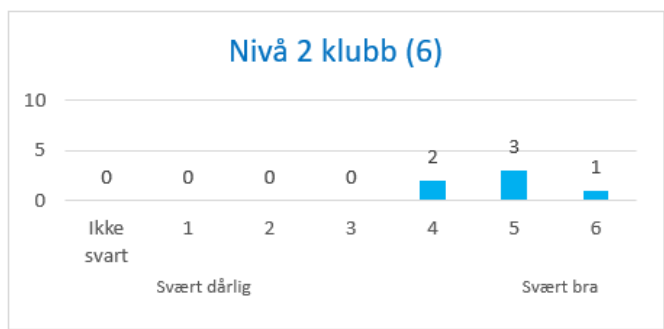
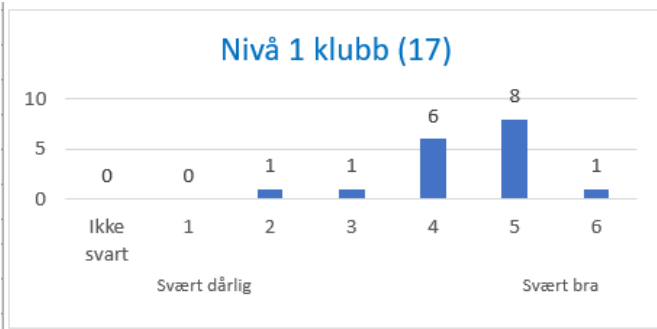
Svarprosentene blant klubbene var som følger:

- Nivå 1 klubber – 100%
- Nivå 2 klubber – 43%
- Nivå 3 klubber – 39%
- Nivå 4 klubber – 22 %

For å få en enda bedre forståelse av kommunikasjonen mellom NTF og klubb, har EOF Arbeidsgruppe også gjennomført intervjuer av sentrale representanter i NTF.

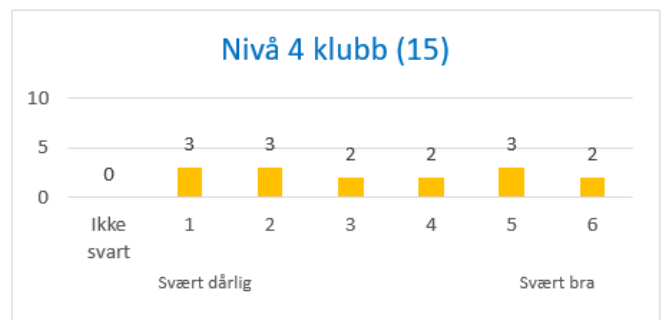
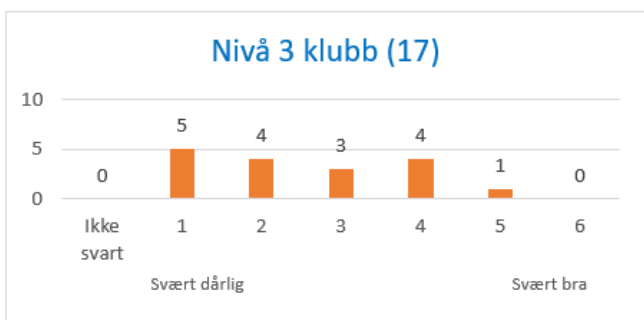
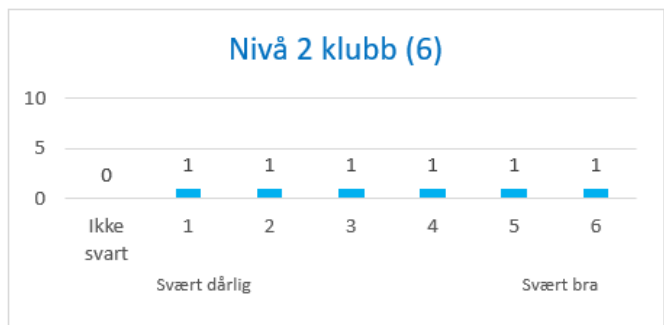
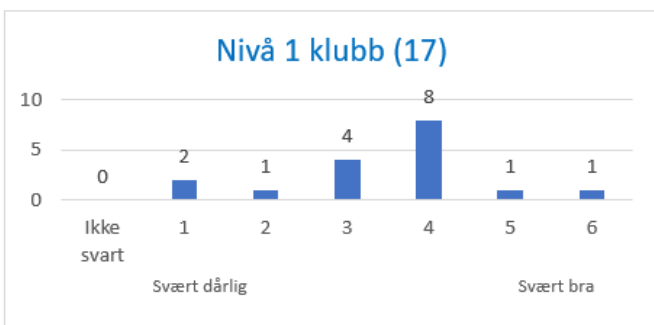
I dialogen med sentrale personer i NTF oppfatter EOF Arbeidsgruppe at det ikke finnes en etablert strategi bak kommunikasjonen mot klubbene. Mye av kommunikasjonen er basert på hvem som kjenner hvem i de forskjellige klubbene, og det er få eller ingen rutiner på kontinuerlig oppfølging. NTF har stilt seg svært tilgjengelig for både klubber og medlemmene i klubbene for direkte kommunikasjon. Dette har i stor grad også ofte ført til ad-hoc arbeid for NTF administrasjon, gjerne på områder hvor ansvaret egentlig burde ligget i klubb. Det er også uttrykt ønske om muligheten til å være oftere ute hos klubbene, men arbeidsmengden i NTF har gjort dette vanskelig.

I spørreundersøkelsen mot klubbene på spørsmål om deres opplevelse av kommunikasjonen mellom NTF og klubb, svarer de fleste klubbene at de er fornøyde:



Det klubbene påpeker, er at de er svært tilfreds med kommunikasjonen i NTF i situasjoner hvor klubbene etterspør informasjon, altså når klubbene selv henvender seg til NTF. De påpeker videre at de savner besøk og mer kontinuerlig kontakt med NTF. En konkret tilbakemelding er at et nyhetsbrev kunne vært bra, og dette ser vi at NTF nå har etablert.

På spørsmålet om «Hvor synlig er NTF i din region?» ser vi at klubbene i større grad er misfornøyde, og det kan virke som at NTF i liten grad har hatt en god plan på oppfølging av klubbene lokalt:



På spørsmålet mot klubbene om hva de savner eller hva som kunne vært bedre i kommunikasjonen fra NTF, trekker vi frem punktene nedenfor. Disse punktene, slik vi ser det, er i stor grad av betydning for kritikken som kom mot NTF i forkant av og under det ekstraordinære Skræ. Vi ønsker å påpeke at det er store forskjeller på behovet til de forskjellige klubbene, og noen punkter er mer relevant for «nivå 1» enn for «nivå 4». Dette underbygger nødvendigheten av å differensiere NTFs kommunikasjonsarbeid ut ifra klubbtype:

- Det virker ikke som NTF har et strukturert system for å behandle forslag/kommunikasjon som kommer utenfra. Det oppleves at henvendelser blir tatt høflig imot og på en positiv måte, men at det ikke blir fulgt opp videre.
- NTF oppleves meget Oslo-sentrert med for lite innsikt i hverdagen til klubber i resten av landet. Det er et stort behov for at NTF løfter blikket for både å se, lytte til og forstå tennismiljøet i hele landet.
- Det oppleves av og til at det tas uformelle og udokumenterte avgjørelser som ikke kommuniseres til alle klubber og berørte på en ryddig måte.
- Tydeligere kommunikasjon mot styremedlemmer knyttet til ressurser mot klubbdrift kunne vært en idé.
- NTF må ha mer åpenhet for innspill og bedre takhøyde for konstruktive meningsutvekslinger rundt kommunikasjon om blant annet trenerutdanning, tennisskole og elitesatsning.
- Informasjon om f.eks. trenerkurs og TennisKids-datoer kommer normalt altfor sent, og det blir dermed vanskelig å få dette inn i langtidsplanleggingen i klubbens drift.
- Vi opplever at NTF tar direkte kontakt med trenere for å delta på NTFs lederopplegg. Dette mener vi er uakseptabelt, og kommunikasjonen bør alltid gå gjennom daglig leder eller styre.
- Vi opplever at NTF tar med trenere i utvalg for å diskutere «strategi og landslagsmodellen» direkte. Slike henvendelser må gå til daglig leder eller styre på en slik måte at klubben forstår at dette er en «strategisk problemstilling».
- NTF er tilgjengelig for å hjelpe de klubbene som viser interesse i å få hjelp. NTF kan med fordel tilrettelegge for å styrke regionene og samarbeid mellom klubbene, og ha en langsiktig plan med regionene.

EOF Arbeidsgruppe ønsker også å presisere at det var mange konstruktive og positive tilbakemeldinger med hensyn til kommunikasjonen mellom klubb og NTF, og spørreundersøkelsen kan leses i sin helhet som vedlegg i Appendiks nederst i denne rapporten.

Ved å analysere svarene fra intervjuene med nøkkelpersoner i NTF, samt svarene fra spørreundersøkelsen, kommer det frem at ansvarsfordelingen mellom en klubb og forbund ikke er tydelig nok. NTF får positive tilbakemeldinger på kommunikasjon ved direkte henvendelser, men kritikk i at de ikke er synlige nok, eller har en god nok strategi for oppfølging av klubbene. Slik vi ser det, bistår NTF klubber og enkeltpersoner i stor grad ad-hoc, men mangler en klar og tydelig rollefordeling. Hva skal NTF bistå klubbene med og hva er klubbene selv ansvarlige for?

Fra spørreundersøkelsen og spørsmål om hva klubbene ønsker at NTF skal bidra mer med mot klubbene, ønsker vi å trekke frem følgende punkter:

- Vi ønsker at NTF skal engasjere seg for å få klubbene til å jobbe bedre sammen om spillerutvikling.
- NTF kan ta et større ansvar for implementering av f.eks. Spillerguiden og tech-app.
- Det vil bidra til klubb utvikling hvis NTF sprer sine aktiviteter utenfor Oslo.
- NTF bør være tilstede på større arrangement som foregår i klubbens regi.
- Etablere og dele anbefalinger på «best practice» på effektiv og god klubbdrift.
- Stimulere til samarbeid mellom klubbene.
- Tydeligere bistand ved felles oppgaver. F.eks. felles støtteordninger, felles retningslinjer i forbindelse med koronapandemien.
- Vi ønsker at NTF skal være mer synlig i klubbene.

Det er vanskelig å finne mange fellesnevner på akkurat dette spørsmålet da svarene fra klubbene peker i mange forskjellige retninger. Vi ser at «Nivå 1-klubbene» har helt forskjellige behov fra «Nivå 4-klubbene». Det er derfor viktig for NTF å analysere og definere klubbenes behov forskjellig. Det er viktig at NTF blir tydeligere på strategiske prosesser, involverer de rette personene i klubbene, har en god strategisk plan for oppfølging og er med på å tilrettelegge for et bedre samarbeid klubbene imellom. Ved å involvere klubbene i større grad i forkant, underveis og i etterkant av strategiske prosesser, vil klubbene få større eierskap til beslutningene og i større grad stille seg bak beslutningene som tas. Det er viktig at NTF setter klare og tydelig retningslinjer på hva forbundet forventer av klubbene (hvilke oppgaver ligger i klubb), samtidig som de tydeliggjør hvilke oppgaver forbundet har.

Hvordan sikrer vi engasjement og deltagelse fra klubber?

Det finnes mye engasjement i norske tennisklubber, men i stor grad er «følelsen» til mange at NTF blant annet:

- ikke lytter
- ikke sender ut informasjon om aktiviteter tidlig nok
- tar kontakt med enkeltpersoner i klubber fremfor «å gå tjenesteveien».

Dette er med på å forringe engasjementet og deltakelsen til klubbene. EOF Arbeidsgruppe mener at følgende er viktig å få på plass for å sikre engasjement og deltagelse:

- 1) Involvering av klubber gjennom faste og kontinuerlige møter med gitt agenda og god oppfølging (trenermøter, klubbmøter (administrativt/styrenivå), foreldre- og evt. spillermøter)
- 2) God og tydelig kommunikasjon i forkant, under og i etterkant av arrangement (trenerkurs, trener-/lederforum). Dato, innhold/program, konklusjoner og oppfølging.
 - Tydelig kommunikasjon til klubbene. Hvem er riktig mottaker av informasjonen NTF sender ut? Dette vil variere med hensyn til tema, og det vil også variere hvordan denne kommunikasjonen håndteres internt i en klubb.

- Besøke klubbene jevnlig og strategisk – hvilke klubber har behov for hva?

Hvordan sikrer vi informasjonsflyt til skiftende styrer i klubber?

- Tydeliggjøre hva NTF forventer av ett klubbstyre
- Bruke styrene mer aktivt i prosesser
- Hvilken informasjon vil klubbstyrene motta i løpet av sin styreperiode, og hva er forventet med hensyn til rollen de påtar seg?
- Hvilke arenaer har styrene til å kunne påvirke, og hvilke temaer er gjennomgående i norsk tennis?

Konklusjon/anbefaling

EOF Arbeidsgruppe mener at et av målene til NTF bør være å få flest mulig norske tennisklubber opp på «Nivå 1». Ved å tydeliggjøre hva som kreves for klubbene innenfor de forskjellige nivåene, vil NTF kunne veilede og tilrettelegge for klubbene slik at de til enhver tid er seg selv bevisst på hvilken type klubb de er eller ønsker å være. Hva innebærer det å være en «Nivå 1-, 2-, 3- eller 4-klubb», og hvordan kan klubbene gå gradene.

NTF må også kunne tydeliggjøre hvilke oppgaver NTF har i forhold til «Nivå 1-klubber» med hensyn til blant annet tennisspiller som satser; Hva er målet til en ung norsk tennisspiller? I dagens situasjonen oppleves ikke unge tennisspillere å ha noen tydelige og gode mål å sette seg innenfor norsk tennis, foruten å bli «verdens beste tennisspiller». Det er et smalt nåløye. For at norsk tennis skal bli bra, er det viktig at unge spillere vet hvilke mål de kan sette seg den dagen de går inn i en klubb. Det er også viktig for klubbene å vite hva de kan bidra med. For eksempel vil en «Nivå 3-klubb» kunne kommunisere til en spiller at «i vår klubb kan du være frem til du blir x antall år, men så må du videre til en nivå 2 eller nivå 1 klubb dersom du ønsker å satse på tennis videre». På samme måte ønsker spillere i en «Nivå 1-klubb» å vite; «hva skal til for å nå toppen i norsk tennis, og hva skal til for å nå toppen internasjonalt».

NTF har 147 tennisklubber å forholde seg til per oktober 2020. Ihht. vår definisjon har norsk tennis 17 klubber i nivå 1, 14 i nivå 2, 40 i nivå 3 og 71 i nivå 4. I spørreundersøkelsen responderte 100 % av nivå 1, 43% av nivå 2, 39% av nivå 3 og 22% av nivå 4.

	Tot. ant. Klubber	Tot ant. Svar
Nivå 1 klubber	17	17
Nivå 2 klubber	14	6
Nivå 3 klubber	40	17
Nivå 4 klubber	71	15

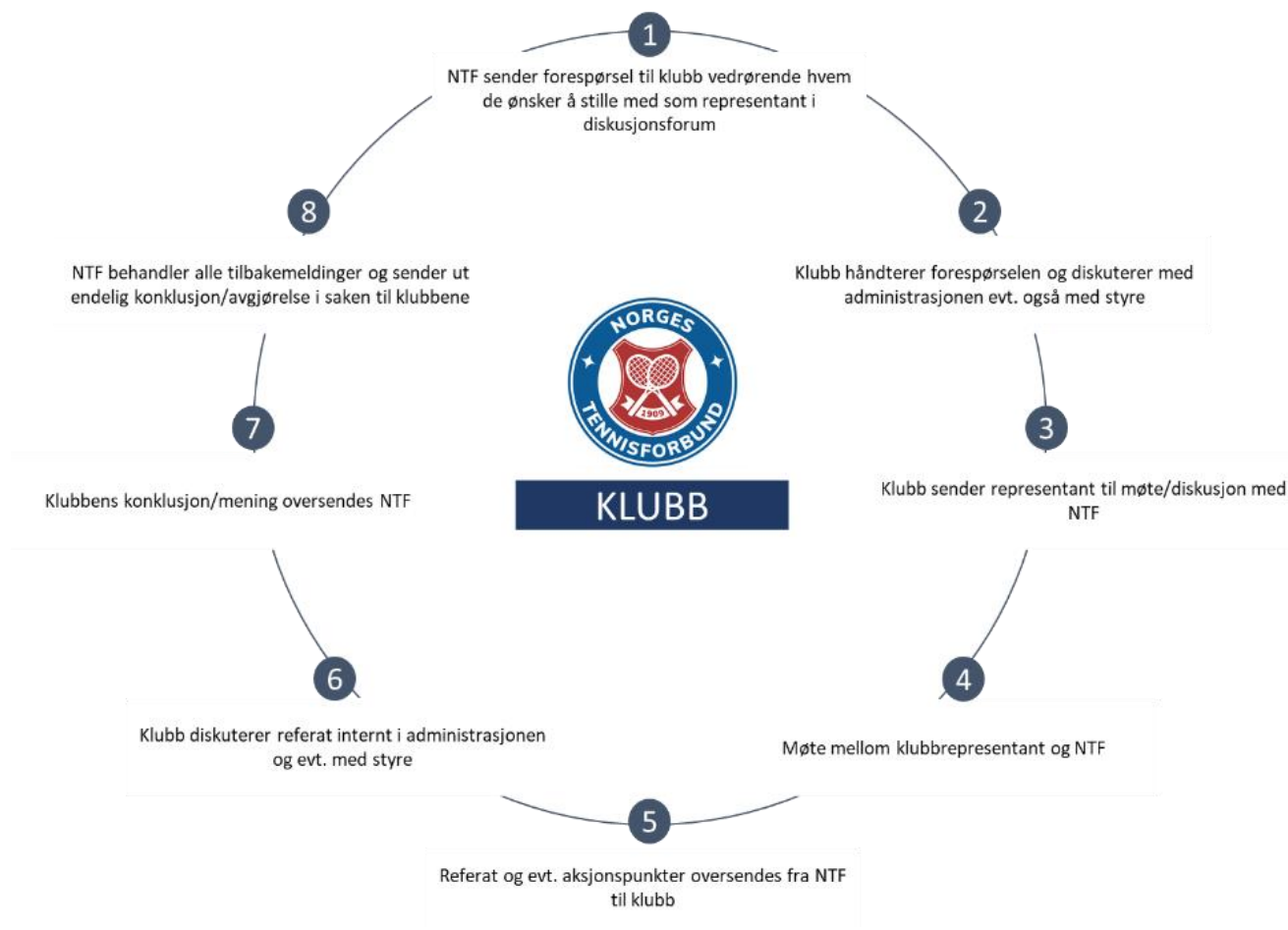
Forslag til nivå 1 klubb er skissert opp under.

NORSK TENNISKLUBB		
ADMINISTRASJON	TRENERE	STYRE
MEDLEMMER		
TENNISKIDS / TFO KIDS	JUNIOR HOBBYSPILLERE	KONKURRANSESPILLERE
ELITE-/TOPPSPILLERE	VOKSNE HOBBYSPILLERE	SENIORSPILLERE
VETERANSPILLERE	PARASPILLERE	
AKTIVITETER		
FAMILIETENNIS / BLUE KIDS	BANELEIE	FORELDREMØTER
TENNISKOLE	TURNERINGER	TRENERMØTER
VOKSENKURS	SOSIALE ARRANGEMENT	SPILLERMØTER
KONKURRANSETRENING	CAMPER	TRENERUTDANNING
ELITE-/TOPP TRENING	STYREMØTER	
VERKTØY		
SPILLERGUIDEN	TECHNIQUE APP	KLUBBDRIVE
TENNISKIDS	DIVISJONSTENNIS	KLUBBPAKKA
UTEBANER	INNEBANER	

For å kunne kartlegge hvilke oppgaver som skal ligge hos klubb kontra hos NTF, må vi forstå strukturen i klubbene. Merk at det forekommer forskjeller innenfor de forskjellige nivåene også, slik at ideen om en «best practice» klubb bør ligge i bunn. Når kartleggingen av klubbene er gjort og «best practice» innenfor «Nivå 1-klubb» er fastsatt, vil også oppgavefordelingen mellom klubb og NTF kunne synliggjøres. Slik vi anser det, er altså en av NTF sine viktigste hovedoppgaver ut mot klubbene å hjelpe dem til å bli den beste klubben de kan og har forutsetning for å bli. Norsk tennis er kun så bra som klubbene er.

NTF må synliggjøre og tilgjengeliggjøre informasjon til alle klubber i god nok tid til at klubbene får kommunisert og behandlet informasjonen internt i klubbene.

NTF må tydeliggjøre hvilke arenaer de tilbyr klubbene å kommunisere på, og det må være likt for samtlige klubber. Dog vil det kunne være hensiktsmessig å differensieres på nivå. NTF må forstå hvem de kommuniserer med innenfor de ulike temaene, og de må forankre en forståelse for at kommunikasjonen er rettet mot klubb og ikke mot enkeltpersoner. Informasjonsflyten mellom NTF og klubbene bør i stor grad følge 8 stegsmodellen i samtlige saker:



Klubbutvikling

EOF Arbeidsgruppe har som nevnt over delt inn klubbene i fire forskjellige nivåer. Nivå 1 og nivå 2 klubber utgjør ca. 1/3 av klubbene, men har 2/3 av medlemmene. Nivå 3 og nivå 4 klubber utgjør da 2/3 av antall klubber, men har kun 1/3 av medlemmene.

Med målet om at flere skal spille tennis livet ut, og behovet for flere aktive turneringsklubber, anser vi det som et viktig og langsiktig mål for NTF, å utvikle nivå 3 og nivå 4 klubber sterkere, både sportslig og administrativt. Vi anser det som ressurskrevende for NTF å utvikle disse klubbene fra sentralt hold, og vi ser heller ingen enkel og kortsiktig løsning på hva som skal til for å få disse klubbene mer profesjonelle. Her anbefaler vi NTF å jobbe frem en god, strategisk og langsiktig løsning som vil hjelpe klubber på nivå 3 og nivå 4, som ønsker å profesjonalisere klubbdriften og arbeide seg opp til å bli nivå 2 eller nivå 1 klubber.

Konklusjon

Vi anser det som en stor utfordring at nivåforskjellene i norske klubber er så pass store og vi foreslår at NTF må bruke tid på å kategorisere og utarbeide en strategisk plan for både kommunikasjon mot klubbene, sportslig utvikling i klubbene og samarbeid, både på tvers av klubber og mot NTF. Herunder bør regionenes rolle, forslaget om kraftklubber og andre alternativer vurderes. Vi anbefaler at NTF setter av en dedikert sum på budsjettet til klubbutvikling, øremerket for sportslig utvikling.

Observasjoner og tiltak for klubb og ansvarsfordeling:

Id nr.	Type	Beskrivelse	Alvorlighetsgrad	Kost/nytte
1	Observasjon	Tennisklubbene i Norge varierer i stor grad i forhold til profesjonalitet og har helt ulike behov. Oppgavefordelingen mellom NTF og klubb oppleves varierende i forhold til type klubb.	Lav	Høy
	Tiltak	NTF bør foreta en kartlegging av klubbene og holde den kontinuerlig oppdatert, f.eks. ved å ta i bruk kategoriseringen EOF Arbeidsgruppe har benyttet. Videre bør NTF benytte høy grad av differensiering i oppfølgingen av ulike typer klubber.		
2	Observasjon	Mange klubber har en opplevelse av at NTF ikke lytter, ikke tar hensyn til innspill og meninger i klubbene.	Høy	Middels
	Tiltak	Involvere klubber gjennom faste og kontinuerlige møter med gitt agenda og god oppfølging, i forkant, underveis og i etterkant. Det er viktig at samme type klubb får samme type informasjon og at alle prosesser håndteres åpent og profesjonelt.		
3	Observasjon	Mange klubber har en opplevelse av at NTF ikke sender ut informasjon om aktiviteter i god nok tid.	Høy	Middels
	Tiltak	Det er viktig at NTF jobber langsiktig og gjentakende. Datoer for arrangement må settes i god tid, informasjon må sendes ut i flere runder og klubbene må gis mulighet til å bearbeide informasjonen – både i administrasjonen, med trenerne og med styret. Vi anbefaler å etablere gode rutiner og prosesser som etterleves hver gang.		
4	Observasjon	Mange klubber har en opplevelse av at NTF ikke tar kontakt med personen med rett myndighet i klubben (omgår «tjenesteveien»).	Høy	Middels
	Tiltak	I kommunikasjon mot klubbene er det viktig at 1) alle de klubber som berøres av informasjonen får samme informasjon 2) at NTF alltid går tjenesteveien – altså at klubben står ansvarlig for at de rette mottakerne i klubben får informasjonen 3) at informasjonen sendes ut i god tid fra NTF, slik at klubben har mulighet til å bearbeide og diskutere informasjonen 3) at beslutninger og innspill fra klubbene synliggjøres på tvers 4) at endelig beslutning fra NTF sendes ut til de berørte parter Opplevelsen av kommunikasjonen med NTF vil oppleves som ryddig, rettferdig og åpen.		
5	Observasjon	Stor utskifting i klubbstyrene kan skape utfordringer for kontinuiteten i samarbeidet mellom NTF og klubbene.	Middels	Høy
	Tiltak	For å sikre informasjonsflyt til skiftende klubbstyrene, kan NTF f.eks. tydeliggjøre gjensidige forventninger, informere om hvilke arenaer styrene har for å kunne påvirke og oversende siste versjon av NTFs strategi- og handlingsplan. Alternativt kan NTF etablere et årlig styrekurs, obligatorisk for nye styremedlemmer i norske		

		tennisklubber. Her vil NTF kunne informere og veilede styrene, slik at alle styremedlemmer er sikret en god forståelse av norsk tennis og hvilken type klubb man innehar vervet i.		
6	Observasjon	I vår gjennomgang av spørreundersøkelsen og i intervjuer med nøkkelpersoner i NTF, er det klart at det p.t. ikke foreligger en god strategi for besøk av norske tennisklubber fra NTF.	Høy	Middels
	Tiltak	Vi anser det som svært viktig at NTF får på plass en god og strategisk plan for å besøke klubber, samt være til stede for klubbene på viktige arrangement. NTF oppleves i stor grad å være et forbund for klubbene i Oslo og omegn, og de oppleves som fraværende (fysisk) i øvrige regioner.		

Referanser

NTF. (2019, oktober 27). *Protokoll Tinget i NTF 2019*. Hentet fra

<https://www.tennis.no/files/filer/2019-filer/tingprotokoll-2019.pdf>

Åpenhetsutvalgets. (2016, oktober 03). *Åpenhetsutvalgets rapport til idrettsstyret*. Hentet fra

https://www.idrettsforbundet.no/siteassets/idrettsforbundet/nyhetsbilder/39_16_apenhetsutvalget_rapport-2016_lr.pdf



Appendiks

Metode

Det har vært viktig for EOF Arbeidsgruppe å gjennomføre et grundig arbeid, både av hensyn til kvalitet, forankring, legitimitet, realitetsforståelse og relevans for implementering. Vi har derfor benyttet flere ulike metoder for informasjonsinnhenting. Vi har tatt i bruk både kvantitative og kvalitative data i forsøk på å belyse ulike områder og problemstillinger fra flere vinkler, samt å kunne utarbeide velbegrunnede forslag til tiltak.

Vi kan dele opp metodene som er benyttet i tre kategorier:

- Dokumentgjennomgang
- Spørreundersøkelse
- Dybdeintervjuer

Dokumentgjennomgang

EOF Arbeidsgruppe har hentet inn skriftlig dokumentasjon relatert til områdene strategi og økonomi, som går ut over de dokumentene som er offentliggjort på NTF sine hjemmesider. Vi har valgt å avgrense oss til å se på prosesser fra 2016 og framover. De skriftlige spørsmålene til NTF var ordnet i fem hovedområder: (1) strategi og handlingsplan, (2) styringsdokumenter, (3) ansettelse, (4) habilitet og bierverv og (5) internkontroll. Disse spørsmålene var forankret i hele EOF Arbeidsgruppe, og oversendt til NTFs president og NTFs generalsekretær i fellesskap som følger:

1. Strategi og handlingsplan

1.1. Vi har "Strategiplan for Norsk Tennis 2019-21" fra www.tennis.no (søk 01.10.2020), men etterspør evt. handlingsplan og andre planer, f.eks. i administrasjonen, for oppfølging av strategiplan (ref. henvisning til dette på s.29 i "Strategiplan for Norsk Tennis 2019-21").

1.2. Vi har "ntf-strategi-og-konkretisering-av-handlingsplan-13-juni-2016-final.pdf" fra tennis.no (søk 01.10.2020), men etterspør selve strategiplanen for den aktuelle perioden i tillegg til evt. ytterligere handlingsplan.

1.3. Vi ber om å få utlevert evt. resultatsikring av aktuelle mål fra handlingsplaner.

1.4. Vi ber om å få utlevert evt. andre skriftlige planer eller oppfølgingsdokumenter/ resultatsikring relatert til strategi- og handlingsplaner for NTF fra 2016.

1.5. Vi ber om referat fra møter der generalsekretær Kjær sitt arbeid ble evaluert og fikk utarbeidet en bonusavtale, inkludert deltagerliste og struktur på evalueringskomite.

2. Styringsdokumenter

- 2.1. Vi legger til grunn at gjeldende fullmaktsmatrise for NTF er matrisen vedtatt av styret 02.12.2019 og som vedlagt til EOF 20.06.2020. Vi ber om at evt. komplimenterende opplysninger oversendes, inkludert tidligere fullmaktsmatriser fra 2016.
- 2.2. Vi ber om å få tilsendt styrereferater fra 2016 og fremover, inkludert saksvedlegg fra administrasjonen.
- 2.3. Vi ber om å få tilsendt de referater som foreligger fra ledermøter og avdelingsmøter i administrasjonen.
- 2.4. Vi ber om å få ytterligere stillingsinstrukser i NTF, som komplimenterer vedlegg til EOF 20.06.2020 rundt ansvarsområder og oppgavefordeling for lederstilling og administrasjon i NTF, inkl. stillingsinstruks for klubbansvarlig, landslagsansvarlig og seniorrådgiver økonomi.
- 2.5. Vi ber om å få evt. lederavtaler / formelle oppgavelister for ansatte som evalueres og revideres.

3. Ansettelse

- 3.1. Vi legger til grunn at fullmaktsmatrise for NTF (vedtatt av styret 02.12.2019) regulerer nivå for opprettelse av stilling p.t., men ber om at andre relevante styringsdokumenter, som tidligere fullmaktsmatriser i NTF, oversendes.
- 3.2. Vi ønsker skriftlig dokumentasjon for følgende ansettelse/konsulentstillinger i NTF: (A) generalsekretær (start 19.10.2020), (B) landslagstrener (start 15.09.2019), (C) ungdomsansvarlig (start 01.01.2019), (D) konsulent TennisKids (start 15.09.2019) og (E) regionale aktivitetsutviklere:
 - 3.2.1. Skriftlig dokumentasjon på hvem som besluttet at stillingene skulle opprettes og underlag/utredning før stilling/stillinger ble opprettet.
 - 3.2.2. Kravspesifikasjon til stilling/stillinger
 - 3.2.3. Utlysningstekst
 - 3.2.4. Søkerlister
 - 3.2.5. Referat for møter der man valgte kandidater til intervju og navn på deltagere i seleksjons- og intervjugruppe
 - 3.2.6. Referater fra intervju
 - 3.2.7. Innstilling til ansettelse

4. Habilitet og bierverv

- 4.1. Vi ber om å få oversendt formelle, skriftlige habilitetsvurderinger som er gjort siden 2016.

4.2. Vi ber spesifikt om avklaring av habilitetsvurdering for ansettelse, særlig for deltagere i seleksjons- og intervjugrupper (ref. forrige punkt).

4.3. Vi ber spesifikt om avklaring av habilitetsvurdering for større strategiske valg (se s. 4 og utover).

4.4. Vi ber om skriftlige habilitetsvurderinger rundt NTF tech-app:

4.4.1. Spesifikt tidligere President Jentoft og NTFs samarbeidspartner SuperOffice.

4.4.2. Spesifikt Idrettssjef Sørvald og hans rolle som oppfinner/bidragster/utvikler da Idrettsjef har ansvar for "utvikling, bruk og kommunikasjon & salg av NTF tech-app" ihht. ansvarsområder og oppgavefordeling for lederroller i NTF (vedlagt til EOF 20.06.2020).

4.4.3. Vi ønsker avtaler mellom NTF, oppfinner/bidragster/utvikler og eksterne rundt investering, drift og evt. gevinst fra NTF tech-app.

4.5. Vi ber om formelle godkjenninger av bierverv for ansatte i administrasjonen fra 2016, inkl. kommentatoroppgaver.

4.6. Vi ber om regler for bierverv som trener når man er ansatt i administrasjonen i NTF.

4.7. Vi ber om formelle, skriftlige godkjenning av bierverv som trener (privattimer, samlinger, etc.) for ansatte i administrasjonen i NTF fra 2016.

4.8. Vi ber om formelle regler for ansatte (både fast ansatte og konsulenter) til å reservere baner på OTA og Frognerparken, inkl. for spillere, der kostnad enten belastes NTF fullt ut eller det blir gitt redusert pris pga. booking via NTF.

5. Internkontroll

5.1. Vi ber om å få oversendt evt. rutiner for internkontroll fra forbundsstyret til administrasjon.

5.2. Vi ber om å få oversendt evt. sjekklister for internkontroll fra forbundsstyret til administrasjon.

5.3. Vi ber om å få oversendt evt. formelle internkontroll-prosesser fra forbundsstyret til administrasjon utført fra 2016.

Videre ønsker vi å belyse prosess for strategiske valg fra 2016:

(1)

Valg av 4 fokusområder i 2016: trenerutdanning, tennisskolen, anlegg og turningsformer

Vi ser av tingdokumenter fra 2019 i Styrets årsberetning 2017 (s.36) dette:

"I tillegg til at planen ble lagt ut på høring gjennom publisering på tennis.no og mail til styret og ledelsen i klubbene ble det gjennomført innspillmøter for klubbene. Innspillmøtene ble gjennomført i Stavanger, Bergen, Oslo, Tromsø og Arendal. Høringsrunden pågikk frem til 10 august 2016 og en oppsummering ble lagt frem under klubbkveldmøtet under NM den 17 august. Planen ble også gjennomgått på NTFs Lederforum på Ullevål høsten 2016."

- Vi ber om at dere sende over dokumentasjon på møter, inkl. agenda og referater, og hvem som mottok dette.
- Har dere oversikt over deltagelse på møter og mandatet deltagerne hadde til å binde sine klubber i det aktuelle spørsmålet?
- Vi ber om å få utsendt skriftlig dokumentasjon i forkant av møtene og hvem som mottok dette.

Vi legger også dokument "ntf-strategi-og-konkretisering-av-handlingsplan-13-juni-2016-final.pdf" fra www.tennis.no (søk 01.10.2020) til grunn:

- Hvem står som redaktør/ansvarlig for ovenstående dokument:

- a. Forbundsstyret?
- b. Generalsekretær?
- c. Andre?

Beslutningsgrunnlag for valg av fokusområder er referert å være møte med trenere og klubbledere under NM 2015 og spørreundersøkelse til norske klubber høsten 2015 (slide #18). Vi ber da om følgende dokumentasjon relatert til siste punkt:

- Møte arrangert under NM ute 2015:
 - a. Agenda for møtet og hvem som mottok dette.
 - b. Deltagerliste fra møtet.
 - c. Mandat som deltagerne hadde fra sine klubber til å binde dem i det aktuelle spørsmål.
 - d. Utsendt skriftlig dokumentasjon i forkant av møtet og hvem som mottok dette.
 - e. Referat fra møtet og hvem som mottok dette.
- Spørreundersøkelse til norske klubber høsten 2015:
 - a. Spørsmål som ble sendt ut.
 - b. Mandat som svarpersoner hadde fra sine klubber til å binde dem i det aktuelle spørsmål.
 - c. Liste over klubber som svarte og svarprosent.
 - d. Metode for analyse.
 - e. Resultat av analyse og skriftlig rapport av funn.

I godkjent protokoll fra Forbundssting 2017 blir president Jentoft sitert på at "Tennispresidenten hadde gjerne sett et større engasjement med tilbakemeldinger da planene

[om de 4 satsningsområdene] ble lagt ut til høring. Han oppfordret til et større engasjement."

Vi ber da om følgende dokumentasjon relatert til dette:

- Prosess for aktuelle høring, inkludert mottagere og form på høring.*
- Dokumenter sendt ut på høring.*
- Oversikt over høringssvar.*
- Sluttrapport etter høring.*

(2)

Valg av 2 nye fokusområder i 2019, med spesielt fokus på topptennis og ny landslagsmodell

Vi legger dokument "Strategiplan for Norsk tennis 2019-21" fra www.tennis.no (søk 01.10.2020) til grunn:

- Hvem står som redaktør/ ansvarlig for ovenstående dokument:*
 - a. Forbundsstyret?*
 - b. Generalsekretær?*
 - c. Andre?*

Beslutningsgrunnlag for valg av topptennis som nytt fokusområde er angitt å være UTR-analyse av norske spillere mot utenlandske og dialog på samlinger med trenere for norske landslagsspillere. Vi ber da om følgende dokumentasjon relatert til siste punkt:

- UTR-analyse av norske spillere mot utenlandske:*
 - a. Metode for sammenligning.*
 - b. Hvilke land man sammenlignet med.*
 - c. Utvalg av spillere i Norge og utenlandske spillere.*
 - d. Resultat av analyse og skriftlig rapport av funn.*
- Dialog på samlinger med trenere for norske landslagsspillere:*
 - a. Agenda for møtene/samtalene og hvem som mottok dette.*
 - b. Mandat som deltagere hadde fra sine klubber til å binde dem i det aktuelle spørsmål.*
 - c. Utsendt skriftlig dokumentasjon i forkant av møter og hvem som mottok dette.*
 - d. Deltagerliste fra møter.*
 - e. Referat fra møtene og hvem som mottok dette.*

Spesifikke spørsmål rundt habilitet ved valg av topptennis som satsningsområde og ny landslagsmodell:

- *Beslutning internt i NTF om hvem som hadde ansvar for denne prosessen.*
- *Gjorde man en formell, skriftlig habilitetsvurdering av tidligere generalsekretær Kjær rundt aktuelle sak? Vi ønsker i så fall å få oversendt denne.*
- *Hvordan sikret forbundsstyret at tidligere generalsekretær Kjær, gitt at man vurderer ham som inhabil pga. sønn som var aktuell for landslagsmodell, ikke påvirket prosess, underlag for beslutning, beslutning eller oppfølging av aktuelle sak? Vi etterspør skriftlig dokumentasjon på dette og merker oss at generalsekretær Kjær svarer på spørsmål til saken på vegne av administrasjonen under Forbundssting 2019 (ref. godkjent tingprotokoll, sak #14 fra midt på side 23 til øverst side 25).*

Vedtak på Forbundssting 2019, basert på s. 25 i godkjent protokoll fra Forbundssting 2019 lastet ned fra www.tennis.no (søk 02.10.2020):

"Dirigenten spurte deretter forsamlingen om Tinget kunne ta planen til etterretning med de kommentarer som har kommet og be om at styret arbeider videre med den. Ingen motsatte seg det."

Vi ber om skriftlig dokumentasjon på hvordan innspill på Forbundssting 2019 er fulgt opp, spesielt spørsmål fra representant 39 Gunnar Birkevold, Ljan Tennisklubb, rundt manglende prosess og et grundigere forprosjekt.

Arbeidsgruppen ønsket også at man gjorde en nærmere undersøkelse av prosess for etablering av fire fokusområder i 2016 og to nye fokusområder fra 2019. NTF fikk således konkrete spørsmål relatert til prosess for fokusområder frem til vedtak på Forbundsstinget. For å svare ut spørsmål ga NTF undergruppen tilgang til egen mappe på NTF sin Google Disk der NTFs generalsekretær la over dokumenter av relevans for spørsmålene.

Medlemmer av arbeidsgruppen har blant annet hatt tilgang til styrereferater og -presentasjoner, referater fra fellesmøter i NTF sin administrasjon ledet av generalsekretær, stillingsbeskrivelser for NTF sin administrasjon og styringsdokumenter/rutiner av relevans for spørsmålene. Arbeidsgruppen har ikke hatt tilgang til referat fra medarbeidersamtaler og EOF arbeidsgruppe kan derfor ikke uttale seg om eventuelt målarbeid og resultatsikring som del av medarbeidersamtale.

Arbeidsgruppen har også i relasjon til hovedområdet om internkontroll (#5) stilt to spørsmål til kontrollkomiteen. Disse to spørsmålene var relatert til habilitetsvurderinger, og arbeidsgruppen fikk tilgang til referatene fra kontrollkomiteens møter.

For øvrig er det hentet inn følgende data for området «Sport»:

- Data fra klubbregistrering

- Oversikt over utvikling av antall lisensierte spillere fra 2003 -2020 (NTF)
- Lister for UTR-lister – Vi tok utgangspunkt i UTR-ratingen fra uke 36 i 2020, og fant klubbene til alle juniorspillere med topp-10 rating i årsklassene fra 2008 (12 år) til 2001 (19 år) – og alle dame og herrespillere med topp-50 rating. Vi fant da 208 unike spillere fordelt på 32 klubber (NTF, 2020).

Medlemmer i Norges Tennisforbund pr.klubb (sortert på TOT.ant.medlemmer)

Idrettsregistreringen pr 01.01.2020

Nr. i 2020	Nr. i 2019	Ant.med.Nr.1-40		Kvinner					Menn					Kvinner totalt	Menn totalt	MEDL. i 2020	MEDL. i 2019	Endring 2020 vs 2019 ant.	Endring 2020 vs 2019 %	Ant. støtte medl.	Ant. i tennis skole	Ant. u/12år medl.	Avvik TS vs medl. u/12år
		19 792	0,68	0-5	6-12	13-19	20-25	26 -	0-5	6-12	13-19	20-25	26 -										
1	1	Stabekk Tennisklubb	6	121	85	11	194	16	176	81	20	259	417	552	969	951	18	1,9	-	350	319	31	
2	3	Stavanger Tennisklubb	9	136	73	18	160	13	203	105	26	183	396	530	926	849	77	9,1	-	580	361	219	
3	2	Oslo Tennisklubb	8	59	54	10	210	9	91	69	20	322	341	511	852	901	(49)	(5,4)	20	440	167	273	
4	4	Holmenkollen Tennisklubb	4	153	68	13	180	-	156	55	15	202	418	428	846	835	11	1,3	98	560	313	247	
5	5	Heming IL -Tennis	8	149	72	7	96	18	149	94	23	159	332	443	775	799	(24)	(3,0)	54	400	324	76	
6	6	Eiksmarka Tennisklubb	2	67	59	7	185	3	94	99	22	232	320	450	770	741	29	3,9	33	204	166	38	
7	7	Paradis Tennisklubb	5	57	66	22	138	6	93	67	37	247	288	450	738	660	78	11,8	-	348	161	187	
8	9	Asker Tennisklubb	4	69	54	11	151	2	119	59	23	202	289	405	694	606	88	14,5	-	350	194	156	
9	11	Njård - Tennis	-	98	84	4	135	-	178	56	3	75	321	312	633	564	69	12,2	-	545	276	269	
10	8	Sandefjord Tennisklubb	-	60	60	14	100	-	74	77	32	180	234	363	597	607	(10)	(1,6)	7	80	134	(54)	
11	12	Bygdø Tennisklubb	18	87	34	3	122	16	113	40	10	142	264	321	585	546	39	7,1	-	193	234	(41)	
12	16	Trondhjems Tennisklubb	1	40	31	12	106	1	97	47	23	224	190	392	582	496	86	17,3	-	130	139	(9)	
13	10	Snarøya Tennisklubb	4	44	34	15	158	4	53	31	33	190	255	311	566	578	(12)	(2,1)	-	200	105	95	
14	17	Holmen Tennisklubb	-	51	59	8	93	2	103	68	15	166	211	354	565	489	76	15,5	-	267	156	111	
15	19	Ullern Tennisklubb	-	94	39	11	93	-	110	42	20	154	237	326	563	484	79	16,3	-	300	204	96	
16	14	Nesodden Tennisklubb	4	48	41	11	118	14	106	64	13	142	222	339	561	528	33	6,3	-	220	172	48	
17	13	Nordstrand Tennisklubb	4	88	43	6	88	5	106	38	11	145	229	305	534	530	4	0,8	4	174	203	(29)	
18	15	Vestre Bærum TK	1	54	54	11	115	1	56	57	11	148	235	273	508	515	(7)	(1,4)	-	325	112	213	
19	18	Arendal Tennisklubb	2	38	38	3	119	4	63	43	4	151	200	265	465	487	(22)	(4,5)	-	140	107	33	
20	20	Kristiansand Tennisklubb	3	41	31	5	80	1	50	58	42	150	160	301	461	439	22	5,0	-	160	95	65	
21	21	Nordberg Tennisklubb	-	39	23	8	76	2	91	27	6	122	146	248	394	419	(25)	(6,0)	-	126	132	(6)	
22	22	Grefsen Tennisklubb	-	12	26	5	99	-	40	35	10	160	142	245	387	415	(28)	(6,7)	-	122	52	70	
23	25	Soon Tennisklubb	-	48	27	3	86	1	75	36	2	104	164	218	382	348	34	9,8	-	180	124	56	
24	43	Bergens Tennisklubb	9	31	14	10	60	14	42	21	23	147	124	247	371	235	136	57,9	23	200	96	104	
25	24	Tønsberg Tennisklubb	1	11	35	6	79	-	30	37	10	160	132	237	369	350	19	5,4	-	91	42	49	
26	32	Golia Tennisklubb	6	28	14	8	70	1	80	34	8	117	126	240	366	307	59	19,2	-	130	115	15	
27	29	Larvik & Stavern T.K.	2	15	39	6	70	4	34	27	12	156	132	233	365	324	41	12,7	-	100	55	45	
28	30	Moss Tennisklubb	1	15	21	3	74	1	32	47	6	158	114	244	358	321	37	11,5	17	75	49	26	
29	26	Ulsvay Tennisklubb	3	26	31	17	81	4	27	23	15	115	158	184	342	336	6	1,8	14	87	60	27	
30	23	Porsgrunn Tennisklubb	-	20	34	4	67	2	37	34	16	119	125	208	333	376	(43)	(11,4)	-	110	59	51	
31	36	Lørenskog Tennisklubb	-	51	40	13	28	-	82	67	17	27	132	193	325	269	56	20,8	-	130	133	(3)	
32	31	Bekkelagshøgda TK	3	36	19	8	56	3	65	37	9	84	122	198	320	316	4	1,3	3	-	107	(107)	
33	27	Blom.hlm & Sandvika TK	4	22	16	9	64	-	36	27	8	128	115	199	314	334	(20)	(6,0)	8	106	62	44	
34	45	Nestun Tennisklubb	-	24	21	4	61	2	95	26	10	69	110	202	312	230	82	35,7	-	205	121	84	
35	48	Fana Tennisklubb	1	6	19	16	78	-	6	34	30	105	120	175	295	219	76	34,7	-	50	13	-	
36	40	Bryne Tennisklubb	2	24	23	6	51	2	41	34	9	97	106	183	289	241	48	19,9	9	143	69	74	
37	39	Halden Tennisklubb	-	14	27	13	41	1	18	34	20	110	95	183	278	243	35	14,4	1	50	33	17	
38	35	Abildsø Tennisklubb	2	19	21	9	51	-	31	24	13	101	102	169	271	282	(11)	(3,9)	14	30	52	(22)	
39	46	Sarpsborg Tennisklubb	3	14	18	7	59	-	21	22	15	107	101	165	266	225	41	18,2	9	40	38	2	
40	33	Drammens Tennisklubb	-	12	14	9	48	-	19	20	10	133	83	182	265	300	(35)	(11,7)	-	86	31	55	

Spørreundersøkelse

Arbeidsgruppen valgte å lage en spørreundersøkelse for å gi alle norske tennisklubber mulighet til å komme med innspill. Det har vært viktig for oss å prøve og tilrettelegge for at klubbene, ved deres styrer, ansatte og frivillige, å kunne ta eierskap til prosessen sammen med EOF Arbeidsgruppe. Gjennom en tydelig tilbakemelding på hvilken retning klubbene ønsker, kunne vi oppfylle arbeidsgruppens ambisjon om å være et talerør for hele norsk tennis.

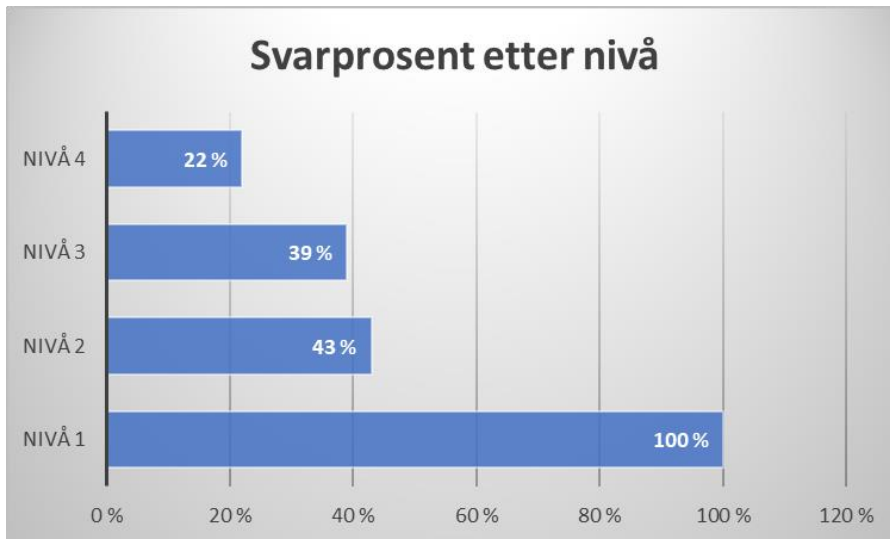
For at spørreundersøkelsen skulle ha legitimitet og representativ verdi, var vi avhengig av høy svarprosent både mht. totalt antall, geografisk spredning, klubbtype, osv. Undersøkelsen ble sendt ut i midten av oktober til alle NTFs medlemsklubber (unntak: padelklubber), totalt 141 klubber, basert på offisiell kontaktinfo utgitt av NTF. Spørreundersøkelsen ble laget i Microsoft Forms, og sendt ut fra gruppelem Karin Hjelle Dalbaks mailadresse for at undersøkelsen skulle oppfattes som mest mulig nøytral og uavhengig av NTF. For å sikre oss høyest mulig svarprosent, ble det gjennomført en purrerunde via telefon og e-post til klubber.

Mottakere av spørreundersøkelsen var i hovedsak administrativt ansvarlig (store klubber) og styreleder (mindre klubber). I en del tilfeller var mottaker en som ikke hadde forutsetning for å besvare spørsmålene (f.eks. styreleder/styremedlem), og undersøkelsen ble derfor videresendt til trener eller annen aktivitetsansvarlig. Det ble tydeliggjort i mailen at EOF Arbeidsgruppe ønsket ett samlet svar fra hver klubb og ikke forskjellige svar fra enkeltpersoner.

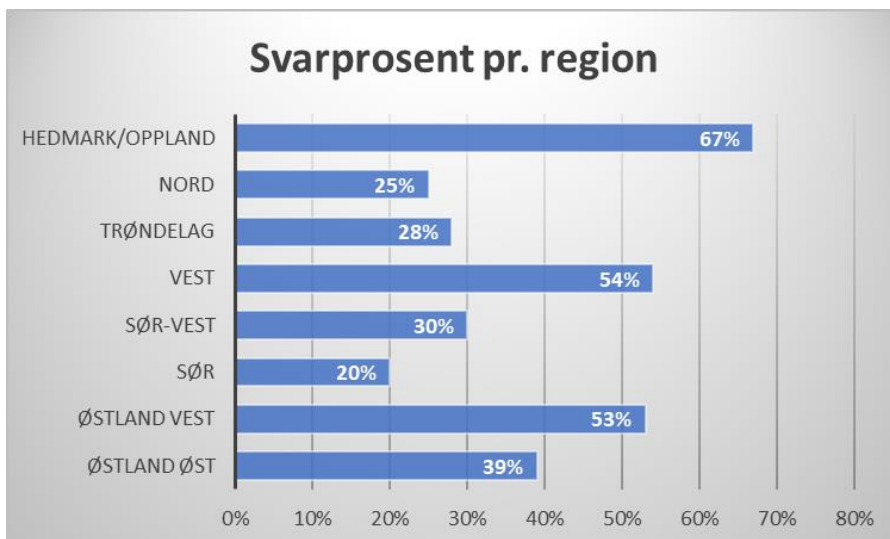
Totalt 55 klubber svarte etter flere purrerunder (39 %). Klubbene ble delt inn i fire ulike nivåer basert på størrelse/aktivitet/ansatte:

Nivå 1	Nivå 2	Nivå 3	Nivå 4
<ul style="list-style-type: none">• Administrativ leder• Sportslig leder / hovedtrener• Alle sportslige nivåer (fra rødt til elite)• Fungerende styre	<ul style="list-style-type: none">• Administrativ ansatt• Hovedtrener / trenere• Enkelte nivåer• Fungerende styre	<ul style="list-style-type: none">• Trenere• Enkelte nivåer• Fungerende styre	<ul style="list-style-type: none">• Kun klubb med anlegg

Svarprosenten var høyest blant nivå 1 klubbene, lavest blant nivå 4 klubbene. Med tanke på at de største klubbene har egen administrasjon er det ikke så overraskende at svarprosenten var klart høyest blant de store klubbene.



Svarprosentene var høyest i Hedmark/Oppland og lavest i Sør. Østland Øst hadde en svarprosent på 39, men det var hele 22 klubber fra regionen som svarte. Østland Øst har 40 % av alle klubbene i Norge (57 av 141).



Spørsmålene i spørreundersøkelsen var knyttet til områdene turneringer (sport), spillerutvikling (sport), kommunikasjon, kultur og klubb og ansvarsfordeling. Vi presiserte en anbefaling om at flere ressurspersoner/roller i klubben kunne samarbeide om å utarbeide en samlet besvarelse, ettersom det var et bredt spekter av tema og spørsmål.

Dybdeintervjuer

Underlaget for EOF Arbeidsgruppes vurderinger innenfor turneringer var blant annet relatert til samtaler med NTFs turneringsansvarlig.

Dybdeintervjuene for spillerutvikling baserte seg på en bred kartlegging av status innenfor spillerutviklingen:

KLUBBOVERSIKT - topp 10 jr. pr. årgang /kjønn + topp 50 senior damer + herrer

#	Rang	KLUBB	j.u.11	j.u.12	j.u.13	j.u.14	j.u.15	j.u.16	j.u.17	j.u.18	j.u.19	D topp 50	D topp 50	SUM j/D	g.u.11	g.u.12	g.u.13	g.u.14	g.u.15	g.u.16	g.u.17	g.u.18	g.u.19	H topp 50	H topp 50	SUM g/H	ALLE	
												13-19	20+											13-19	20+			
1	1	Heming	3		3	2	1			3		5	1	10		1	4	1	1	5	2	2	2	1	3	21	31	
2	2	Holmenkollen			2	1		3			2	6	2	10		1	1		3			2		2	4	11	21	
3	2	Nordstrand		1	1		4	3	1	2	1	7	3	16		1					1	1		2	2	5	21	
4	4	Ullern					1	2	2	1	1	5	1	7					3	2	3		2	4	3	13	20	
5	5	Stabekk		2	1		2		5	1		6		11			1			1	1	1	1	2	1	6	17	
6	6	Stavanger				2					4	1	1	7		1		1	1	1	1		1	1	3	9	16	
7	7	Snarøya	2	3	1	1			1					6	1	2	2	1					1		1	7	13	
8	8	Moss					1			1		1	1	3								2		2	6	8	11	
9	9	Paradis				1			1					2							1		2	1	4	7	9	
10	9	Oslo TK								1	1	1	1	3		1									5	6	9	
11	11	Furuset	1					1				1	3	4			1				1	1		1		3	7	
12	12	Asker											1	1	1	1		1		1						3	4	
13	13	Blommenholm												0	1			2	1							3	3	
SUM "3-31-klubber"																												182
14	14	Bygdø	1			1								1	1			1								1	2	
15	14	Eiksmarka						1						1				1								1	2	
16	14	Fredrikstad		1							1			2												0	2	
17	14	Holmen			1								1	2												0	2	
18	14	Nesodden				1								1		1										1	2	
19	14	Nordberg												0				1					1			2	2	
20	14	Sandefjord												0		1		1								2	2	
21	21	Bergen TK				1								1												0	1	
22	21	Drammen		1										1												0	1	
23	21	Gjøvik	1				1							1												0	1	
24	21	Halden		1										1	1											0	1	
25	21	Hamar												0					1							1	1	
26	21	Hønefoss					1							1												0	1	
27	21	Nesøya												0			1									1	1	
28	21	Njård			1									1												0	1	
29	21	Porsgrunn	1					1				1		1												0	1	
30	21	Trondheim												0											1	1	1	
31	21	V Bær TK		1										1												0	1	
32	21	Ålesund												0	1								1	1		1	1	
SUM ÅRGANGER			9	10	10	10	10	10	10	10	10	34	15		6	10	10	10	10	10	10	10	10	17	33	274		
SUM "1-3-klubber"																												26
#	Rang	KLUBB	j.u.11	j.u.12	j.u.13	j.u.14	j.u.15	j.u.16	j.u.17	j.u.18	j.u.19	D topp 50	D topp 50	SUM j/D	g.u.11	g.u.12	g.u.13	g.u.14	g.u.15	g.u.16	g.u.17	g.u.18	g.u.19	H topp 50	H topp 50	SUM g/H	ALLE	
												13-19	20+													13-19	20+	208

NTF har i Handlingsplanen definert klubbene til å ha ansvaret for spillerutviklingen. Det ble sendt ut en e-post med spørsmål til 32 klubber ihht. klubboversikten ovenfor. Klubbene skulle fortelle om egen klubb og eget spillerutviklingsarbeid, og foreta en vurdering av NTFs bidrag til klubbenes egen spillerutvikling. Til slutt ba vi om klubbenes syn på det faglige innholdet som blir levert av NTF, og om deres syn på organisering og tilrettelegging av nasjonal spillerutvikling.

Klubbene ble bedt om å svare skriftlig på følgende 28 spørsmål:

1. Hva er klubbens visjon og overordnede målsetning for spillerutviklingen?
2. Hvordan er spillerutviklingsmodellen forankret i klubben?
3. Hvor mange spillere inngår i klubbens satsingsgrupper?
4. Hvordan er klubbens rammebetingelser mht. trenere og banekapasitet?
5. Er trenerne ansatt i klubben eller selvstendig næringsdrivende?
6. Hvem har ansvaret for å sette opp treningsgruppene og disponere trenerkapasiteten?
7. Hvordan er internrekrutteringen av satsende juniorer - fra egen tennisskole?
8. Hvordan er rekrutteringen fra andre klubber?
9. Mister/sender klubben spillere til andre klubber/akademier/skoler?
10. Hva koster det ca. å delta i organisert trening?
11. Har klubben Grønt Kort ordning (gratis/reduisert timeleie på ledige baner)?
12. Beskriv klubbens faglige spillerutviklingsfilosofi.
13. Har hver enkelt spiller en ansvarlig trener?
14. Hvordan følger klubbtrenerne opp på turneringer, turneringsreiser og under lagtennis?
15. Er det spillere som har egne, private trenere utenom klubbtrenerne?
16. Er det spillere som har fast trening i andre treningsmiljøer?
17. Får spillerne egne "privattimer" utenom organisert gruppetrening av klubbens trenere?
18. Er spillere over 19 år med på juniortreningen?
19. Organiserer klubben egen trening for konkurransespillere over 19 år?
20. Får klubben besøk, oppfølging eller annen form for direkte faglig hjelp av NTF?
21. Hvor god/viktig/nyttig oppleves denne oppfølgingen?
22. Hvor mange av klubbens spillere får direkte oppfølging av NTF?
23. Hvor god/viktig/nyttig oppleves denne oppfølgingen?
24. Hvordan synes klubben at NTFs spillerutviklingsmodell fungerer?
25. Hva er best med NTFs spillerutviklingsmodell?
26. Kan NTF organisere norsk spillerutvikling bedre?
27. I tilfelle hvordan?
28. Hvordan ønsker klubben at NTF hjelper klubben med spillerutviklingsarbeidet?

Etter innsending av svar på spørsmålene ble det avtalt tid for intervju. Det ble spesifisert at det skulle være et omforent og offisielt svar fra hver klubb og at svarene ville bli anonymiseres. Det var totalt 27 av 32 klubber som responderte og gjennomførte dybdeintervju, dvs. en solid og representativ oppslutning på 84 %. I tillegg til dybdeintervjuene med klubber, intervjuet vi også den tennissfaglige ledelsen på NTG og Wang.

Dybdeintervjuene for topptennis baserte seg på en bred kartlegging av status innenfor en del områder innfor topptennis som blant annet dekker følgende temaer og grunnleggende spørsmål;

- Strategi og målsetning for topptennismiljø i Norge
- Hvordan foregår treningsarbeid og samarbeid for toppspillere i Norge
- Hvilke forutsetninger har norske toppspillere for å lykkes med sine målsetninger
- Hvordan er støtteapparatet for norske toppspillere, både i klubb og NTF
- Hvordan er kulturen blant toppspillere i Norge
- Hvordan gjennomføres informasjonsflyt og dialog mellom NTF - og spiller/evt. klubb
- Hvordan ivaretar topptennismodellen alderspredning i miljøet

De 10 beste herre- og damespillerne mottok følgende e-post:

EOF Arbeidsgruppe som er nedsatt etter det ekstraordinære Tinget tidligere i år, skal komme med råd og anbefalinger til styret i NTF vedrørende prioriteringer og disposisjoner i forbundet i henhold til foreliggende Tingvedtak.

Et av områdene EOF Arbeidsgruppe ser på, er hvordan arbeidet med topptennis gjennomføres i Norge. Det er derfor viktig høre hva våre beste spillere mener om dette ut i fra sine egne erfaringer. (Vi tar utgangspunkt i topp 10 på UTR listen per uke 36 med noen få tilpasninger). Siden du faller inn under denne kategorien av spillere er jeg interessert i å gjennomføre et kort intervju med deg basert på vedlagte spørsmålsliste. Du kan se på spørsmålene i forkant av intervjuet, og dine svar vil bli notert mens intervjuet gjennomføres. Det er ikke sikkert alle spørsmål er like relevante for deg. Alle svar vil bli behandlet anonymt. Håper dette er noe som du vil være med på slik at vi kan få best mulig grunnlag til å foreslå råd og anbefalinger til styret i NTF.

Send meg gjerne en tilbakemelding via SMS slik at vi kan gjøre en avtale om gjennomføring av intervjuet.

På grunn av covid-situasjonen vil vi gjennomføre alle samtaler via telefon, teams eller lignende.

E-posten inneholdt også et vedlegg med spørsmål knyttet til følgende:

- Målsetning og plan som topp spiller
 - Målsetninger
 - Planer for å nå målene
 - Begrensninger for å nå målene
 - Turneringstilbudet både nasjonalt og eventuelt internasjonalt
 - Hvordan påvirker økonomi
 - Andre forhold
- Treningsforhold
 - Planlegge trening, dvs. bestemme arbeidsoppgaver
 - Oppfølging av turneringer, med analyse og tilbakemeldninger

-
- Bevisst styrker
 - Støtte til oppbyggende og forebyggende fysisk trening
 - Trene eller sparre med eldre spillere
 - Støtteapparat & omgivelser
 - Kommunikasjonen og samhandlingen med NTF
 - Avhengighet av andre (f. eks klubb / NTF)
 - Tilgjengeligheten på treningsfasiliteter, tilgang på baner og sparring
 - Totalbelastningen mellom skole/studier/evt. Jobb

Aktuelle ledere i NTF og styret ble også kontaktet med et vedlegg hvor relevante spørsmål ble lagt fram som et grunnlag for samtalen. Det som blir beskrevet senere i rapporten er basert på samlede hovedtrekk fra samtaler med spillere og ledere.

Underlaget for EOF Arbeidsgruppes vurderinger innenfor strategi og økonomi er blant annet basert på samtaler NTFs president, NTFs generalsekretær, NTFs seniorrådgiver økonomi og et utvalg relevante ressurspersoner i norsk tennis.

Underlaget for EOF Arbeidsgruppes vurderinger innenfor kommunikasjon, kultur, klubb og ansvarsfordeling er blant annet basert på samtaler med personer i NTFs styre, NTFs administrasjon og et utvalg relevante ressurspersoner i norsk tennis. Utvelgelsen av intervjuobjekter ble tatt basert på EOF Arbeidsgruppes vurdering om hvem som kunne bidra til helhetlig forståelse av nåsituasjonen, samt bidra til forslag til forbedring ved hjelp av egen erfaring.

Forslag til arbeidsmetodikk

Forslaget til ny arbeidsmetodikk for NTF er et vedlegg til undergruppen for «Kommunikasjon, kultur, klubb og ansvarsfordeling». Dette er en type arbeidsmetodikk som EOF Arbeidsgruppe har kjennskap til og god erfaring med, og dette er kun ett forslag blant mange andre arbeidsmetodikker.

I våre samtaler med daglig leder og styreleder har EOF Arbeidsgruppe fått et godt innblikk i hvordan administrasjonen jobber i dag. Vi er imponert over det som gjøres og de resultater som oppnås, men vi tror det kan være et potensiale for bedre organisering, tydeligere rollebeskrivelser, delegert myndighet, prioritering av oppgaver og bedre arbeids- og informasjonsflyt.

Vi opplever at det er et stort hjerte for tennis og et høyt engasjement blant alle medarbeidere som jobber i administrasjonen, og det er et veldig godt grunnlag for den videre utviklingen i administrasjonen.

EOF Arbeidsgruppe er kjent med at ny generalsekretær er i gang med å «rydde opp» i en del av dette og det ser vi på som svært positivt, og vi vil anbefale at dette arbeidet fortsetter.

EOF Arbeidsgruppe har på bakgrunn av de samtalene vi har hatt lyst å komme med noen forslag til forbedringer innenfor disse tre hovedområdene:

1. Organiseringen av administrasjonen er i dag uklar for klubbene i den forstand at man er usikre på hvem som gjør hva, og hvilken forventning man kan ha til organisasjonen. Vi tror det er viktig med tydeliggjøring slik at henvendelser og dialog blir tilpasset den enkeltes kompetanse og arbeidsoppgaver. Denne tydeliggjøringen vil gi bedre dialog og klarere avklaring på hva NTF kan og skal bistå med.
2. Strategi- og handlingsplaner er i dag så vidt gruppen har forstått blitt utviklet av administrasjonen og styret, for diskusjon og vedtak på Skræ. Dokumentet er også basert på en videreføring av tidligere etablerte pilarer. Vi ser et sterkt behov for å engasjerer klubbene mer i denne prosessen. Hvis ikke det ligger et element av eierskap i klubbene vil planen ikke ha tilsiktet formål og verdi.
3. Arbeids- og informasjonsflyt er i dag ikke optimalt for NTF's dialog med sine oppdragsgivere, klubbene. Vi ser også at den interne kommunikasjonen bør evalueres og gjøres mer tilpasset behov. Dialogen mellom styret og administrasjonen bør også gjøres bredere og det bør vær flere involvert i dialogen og ikke bare mellom styrets leder og GS. Dette for å få bedre prosesser og gi flere mulighet for å delta og påvirke viktige prosesser.
4. Vi ser gjerne at styret/administrasjonen jobber med vår gruppe for å definere hvordan disse områdene kan fokuseres på og at hele kommunikasjonsprosessen blir bedre.

Noen anbefalinger til forbedring knyttet til arbeids- og informasjonsflyt:

Administrasjonene i frivillige organisasjoner er ofte preget av stort arbeidspress fordi det er begrenset med ressurser og arbeidskraft. I tillegg må administrasjonen forholde seg til et frivillig apparat som består av et Tinget/årsmøte, et styre, tillitsvalgte og diverse komiteer. I de fleste organisasjonen lages det strategier, handlingsplaner og tiltaksplaner hvor administrasjonen er selve navet som skal sørge for at disse strategiene og planene blir utført. I tillegg har administrasjonen hundrevis av andre oppgaver, av større eller mindre grad, som skal utføres i hverdagen.

Kjennetegnet på mange slike organisasjoner er at det jobbes litt ustrukturert og lite effektivt. Tydelige mål, prioriteringer, ansvars- og kompetanseområder, stillingsinstruksjoner med klare rollebeskrivelser og delegert myndighet er viktige forutsetninger for å få et team til å jobbe godt sammen. Hvis administrasjonen i tillegg har gode måter å organisere arbeids- og informasjonsflyten på er det lagt et godt grunnlag for å utføre arbeidsoppgavene både raskere og mer effektivt.

Introduksjon til smidig arbeidsmetodikk

For å illustrer denne måten å jobbe på kan vi bruke Norsk Tipping som eksempel (andre virksomheter som også er gode på dette (best practice) er Telenor, Finn.no og Microsoft. Selskapet startet med smidig/agil arbeidsmetodikk i en del av selskapet for seks år. Den gang ble arbeidsmetodikken innført i selskapets innovasjons- og utviklingsarbeid. Etter hvert ble den nye arbeidsmetodikken gradvis introdusert på flere områder frem til i dag, hvor hele virksomheten jobber etter denne modellen. Selve arbeidsmetodikken er tilpasset de ulike miljøene fordi det er annerledes å jobbe med agil produktutvikling enn det er å jobbe etter smidig arbeidsmetodikk med markedskommunikasjon, ansvarlighetstiltak eller HR. Allikevel henter vi det beste fra «smidig tankesett» på alle områder.

Det som kjennetegner smidig er nettopp det å tenke og handle smidig i hverdagen. Vi lever i en verden hvor endringene kommer raskere og raskere. I smidige arbeidsmetodikken er det derfor viktigere å ikke planlegge for detaljert, enn å søke trygghet i omfattende planer (årsplaner, omfattende detaljerte handlings- og tiltaksplaner, etc). Enkelt forklart er det å jobbe smidig det samme som å jobbe med evaluering, læring og kontinuerlig forbedring. Litt bedre hver dag!

I Norsk Tipping innebærer dette å jobbe i 10 ukers sykluser når det gjelder innovasjonsutvikling. Her blir store oppgaver delt opp i mindre oppgaver og fordelt på mange ulike team. Hvert team jobber med sine «små» oppgaver i det store puslespillet. Elefanten blir med andre ord delt opp i mindre stykker. Hver 10. uke samles alle medarbeiderne til en to-dagers samling hvor det gjøres opp en status, og nye oppgaver blir fordelt. Dette får konsekvenser for teamsammensetningen. Det jobbes tverrfaglig (ingeniører, produkteiere, UX-designere, markedsfolk, etc) og teamene er aldri permanente.

En av mine kolleger som jobber som smidig/agil coach har introdusert dette i Storhamar ishockey elite som har omstrukturert klubben det siste året. De har blant annet etablert et nytt sports- og utviklingsutvalget (august 2020) hvor alle medlemmene er frivillige. De har fått en introduksjon på smidig arbeidsmetodikk og inngått en «kontrakt» hvor de er blitt enige om at utvalget skal være et tverrfaglig høyt presterende team som tilstreber å jobbe etter smidige verdier og prinsipper. I tillegg

bruker de også noen ritualer fra smidigverden (her er det flere), noen Lean-verktøy og de bruker en felles arbeidstavle i det digitale samhandlingsverktøyet Trello, hvor alle oppgavene logges med ansvarlig, oppgave, tidsfrist, etc.

Et eksempel på ambisjon/mål de har satt er:

«EN UTVIKLINGSKLUBB I TOPPEN AV NORSK ISHOCKEY»

Med «i toppen av Norsk ishockey» mener vi:

- Topp fire hver sesong
- En utfordrer til kongepokalen hvert år
- Være en attraktiv og foretrukken klubb for unge talenter
- Bidra til å produsere spillere som er attraktive for de beste ligaene i verden

Med utviklingsklubb mener vi: Langsiktig og systematisk utviklingsarbeid er prioritert på bred front. Spillerutvikling, talentutvikling, kompetanseutvikling, anleggsutvikling og forretningsutvikling.

Arbeidsmetodikken handler også i stor grad om å prioritere og velge bort ting. De som jobber etter denne metoden blir også veldig flinke til å evaluere kontinuerlig. Jeg vet ikke om noen andre forbund som jobber etter denne arbeidsmetodikken, og det ville derfor ha vært morsomt hvis NTF kunne prøve det ut og til og med lykkes med det. De kunne da bli et forbilde for andre idrettsforbund! Vi kjenner til at Norges ishockeyforbund følger nøye med det som skjer i Storhamar hockey.

Fordelene med smidig/agil arbeidsmetodikk - oppsummert:

- Det er en nyttig arbeidsform for å komme raskere til målet
- Det hjelper organisasjonen å rydde i oppgaver (hva skal vi slutte med) og rendyrke det som gir mest mening og avkastning (resultater)
- Det er en kontinuerlig prosess som aldri stopper fordi man skal bli litt bedre hver dag!
- Det er en nyttig arbeidsform som lett kan omsettes til det frivillige leddet, hvor eksempelvis det å jobbe med «fremtidens Ting» kan være en oppgave hvor både administrasjon og styre er involvert.
- Det blir lettere å rydde i roller innad i forbundet (alle kan ikke være poteter), ansvars- og myndighetområder, etc
- Det er en kostnadsbesparing fordi man jobber smartere, raskere og med prioriterte oppgaver

Kultur

En av verdiene til Norsk Tipping er «raus» som kan brukes på både medarbeider og selskapsnivå. DNB har verdien «ansvarlig», og Vinmonopolet har verdien «solid».

Da Norsk Tipping ansatte ny adm. dir. i 2016 var hennes første spørsmål til medarbeiderne: hvilke verdier har vi i Norsk Tipping? Hun fikk mange forskjellige svar fordi verdiene var diffuse og en blanding av visjoner, ambisjoner og verdier som ikke ga gjenklang i selskapet. Det første Åsne gjorde var å sette i gang en verdiprosess som grunnlag før det videre arbeidet med ny strategi og deretter

omorganisering av selskapet. Erfaringene fra denne prosessen har vært udelt positive og kan gjerne deles med NTF hvis ønskelig. Det finnes mange måter å gjøre dette på så her er det bare å finne gode eksempler (best practice) gjennom andre idrettsorganisasjoner eller selskaper.

Siden Arve Sjølstad, medlem i EOF Arbeidsgruppe, jobber i Norsk Tipping, som har vært gjennom en slik prosess, kan vi bruke dette som et eksempel på hvordan man kan jobbe med verdiene. Norsk Tipping involverte alle ansatte i sin verdiprosess, og de brukte god tid på å utvikle et nytt sett med kjerneverdier som de nå bruker både internt og eksternt, som de bruker i sitt strategiarbeid (benchmarking opp mot mål) og som de bruker inn i mot utviklingsamtaler og i opplæringen av ledere i verdibasert ledelse.

Da de nye kjerneverdiene var på plass startet arbeidet med å implementere de i organisasjonen. Denne prosessen var veldig viktig for å skape felles forståelse for hvordan verdiene skulle forankres innad i selskapet og hvordan de skulle etterleves i hverdagen. I dag kan du spørre hvem du vil av de 420 ansatte om hvilke verdier selskapet har og du vil veldig raskt få svaret DRAUM som er akronymet for Dyktige, Rause, Ambisiøse, Uredde og Magiske.