



SCENARIER 2017-2032

Judo-, Bryting- og Kampsportforbundet.

Hvordan videreutvikle solidaritetstanken og profesjonalitet frem mot 2032.

Forord

“Jeg tror ikke at Internett vil bli et viktig marked. Vi har derfor ingen umiddelbare planer om booking på Internett.” - SAS Salgsdirektør (1996)

Judo-, Bryte- og Kampsportforbundet har siden sommeren 2016 jobbet med å forberede seg på en fremtid hvor mye er uvisst. En ting vi vet er at internettet er kommet for å bli og at vi skal henge med når den neste revolusjonen kommer. For den kommer, men hvordan den vil se ut og påvirke oss vet vi ikke. En ting er sikkert, vi skal være klar til å møte den!

Gjennom denne scenarioutviklingsprosessen har vi utviklet et rikere språk og flere metoder for å ta innover oss og navigere i en kompleks og skiftende verden. Målet er at også resten av våre organisasjonsledd blir med på denne reisen, og at vi oftere enn før hever blikket fremover og forbereder oss for fremtiden. Scenarioutviklingen har bidratt til å hjelpe oss med å se de mange usikkerhetene, trendene, drivkreftene og alternativene som finnes. Dette vil hjelpe oss å ta gode beslutninger for våre idretter og dens medlemmer fremover.

Vi ønsker å takke alle informantene som har bidratt med data og informasjon. Dere har bidratt med perspektiver som har beriket vårt arbeid. En stor takk også til NHO idrett for deres støtte til dette prosjektet.

Scenarioutviklings prosjektgruppe:

Lill Merethe Tjeldvoll, Norges Judoforbund

Stine Lastein, Norges Judoforbund

Kristoffer Halmøy, Norges Judoforbund

Morten Sandnæs, Norges Bryteforbund

Ann Hoffmann, Norges Kampsportforbund

Kristiane Rygg, Norges Kampsportforbund

Trond Søvik, Norges kampsportforbund

Per Vestli, Stener Team&Ledelse

Innhold

Forord	1
Bakgrunn for Scenarioutviklingen	3
Veien frem til valgte scenarier. En kort oppsummering.	4
Scenariene	5
Scenario 1 "Klubben AS"	7
Scenario 2 "Papirklubber"	9
Scenario 3 "Drømmeklubber"	10
Scenario 4 "Klubben vår"	12
Early warnings.....	13
Hvordan skal scenariene benyttes fremover?	15
Kilder og videre fordypning.	16

Bakgrunn for Scenarioutviklingen

Judo-, Kampsport- og Bryteforbundet har sammen med Kickboxing og bokseforbundet samarbeidet på en rekke områder i de seneste årene. Grenene i de nevnte forbundene har det til felles at de er individuelle duellidretter hvor trening- og konkurranseaktiviteten utøves på en matte eller i en ring. Forbundene har også mange av de samme utfordringene omkring omdømme, hvor dessverre folks oppfatninger ikke alltid er i tråd med grenenes høye etiske standard.

De nevnte forbundene ble vinteren 2016 presentert for hvordan scenarioarbeid kan bidra til å styrke deres arbeid og grener i fremtiden. Judo-, Kampsport- og Bryteforbundet ønsket å jobbe videre med dette. De to andre forbundene var interessert, men kunne ikke bidra på grunn av manglende ressurser til dette arbeidet.

Prosjektledelsen og det faglige arbeidet ble gitt Per Vestli fra Stener Team&Ledelse.

Spørsmål omkring dette scenarioprojektet kan rettes til Per Vestli på telefon 41930497 eller per mail per@teamogledelse.no.

Veien frem til valgte scenarier. En kort oppsummering.

Vi ble enig om å utvikle scenarier som kunne hjelpe oss å jobbe strategisk de nærmeste 15 årene. Dermed var målet å utvikle scenarier for hvordan verden kan se ut for disse forbundene i 2032.

Det ble etablert en arbeidsgruppe som har hatt fem arbeidsmøter i perioden oktober 2016 til april 2017. I første arbeidsmøte ble det fastsatt noen resultat- og prosessmål.

Resultatmål:

- Bli forberedt på, og ha strategier, for uventede situasjoner og hendelser.
- Gjøre oss i stand til å planlegge utvikling og økonomi
- Skape forankring og eierskap omkring scenarioarbeidet i våre organisasjoner

Prosessmål:

- Bevisstgjøring av oss selv og organisasjonen.
- Økt forståelse for hverandres utfordringer og perspektiver.
- Lære nye metodikker omkring strategiske utfordringer.

Det ble innhentet statistikker og forskning i to omganger. Først i forarbeidsfasen og så mot slutten når scenariotematikken var klar. Det ble gjort 9 kvalitative intervjuer med sentrale personer i NIF, kulturdepartementet, media, forskningsmiljøer, andre frivillige organisasjoner og klubbrepresentanter i fra de tre forbundene. Forbundene besvarte også disse spørsmålene skriftlig.

Ut i fra dette datagrunnlaget så vi på hvilke trender, usikkerheter og drivkrefter som omgir vårt arbeid. En modifisert PEST analyse ¹ ble brukt i dette arbeidet.

Etter å ha diskutert mange alternativer (se vedlegg funn og scenarioalternativer), landet vi på å lage scenarier ut ifra variablene sterk/svak solidaritetstanke og svak/sterk profesjonalisering. Dette blant annet fordi vi mente endringer i disse to variablene var sannsynlige og fordi effekten av disse endringene ville ha stor innvirkning på vårt arbeid.

Scenariene er nå beskrevet ut i fra hvordan vi ser for oss omverdenen i 2032, avhengig av hvordan de nevnte variablene slår ut. Det er også beskrevet hvordan vi antar at en tenkt vei mot det enkelte scenariet kan se ut, og hva vi anser som viktige «Early Warnings». Disse kan anses som varselplamper som forbundene må ta på alvor.

Avslutningsvis har vi brukt tid på hvordan dette arbeidet skal implementeres i de tre forbundene.

¹ **PEST analyse** et teoretisk verktøy til analyse av en virksomhets omverden. En omverdensanalyse omfatter som utgangspunkt alle tenkelige faktorer, der har innflytelse på virksomhetens verdiskaping. Oftest innledes omverdensanalysen av en PEST analyse. https://da.wikipedia.org/wiki/PEST_analyse

Scenariene

Vi har utviklet fire scenarier, hvor et anses som mindre sannsynlig. Det er et scenario som fremstår som et ønskescenario, som vi ønsker å få realisert. De to siste anses som sannsynlige, og vi må derfor være forberedt på disse også kan bli vår fremtid. De fire scenariene er kombinasjoner av sterk eller svak solidaritetstanke og sterk eller svak profesjonalisering.

Solidaritetstanken.

Solidaritetstanken omhandler solidaritet på individ-, gruppe- og samfunnsnivå. På individnivå vil en lav solidaritetstanke kunne gjenspeile seg i at en topputøver ønsker å stå utenfor et landslag for å kunne få alle sponsorinntekter selv. Ved høy solidaritetstanke vil toppidrettsutøvere bidra til utvikling av egen idrett og fremheve verdien av å være med på et lag.

Negativ individualisme vil vi også kunne oppleves på klubbnivå. Her kan dette ta form av at noen kjøper seg fri fra dugnader, eller at foreldre er så opptatt av sine egne barns utvikling at det går utover felleskapet på laget eller i treningsgruppa. Vi kan få grupper av foreldre som er villige til å betale mer for et bedre tilbud, som gjøre at andre grupper ikke har råd til å delta.

I dagens samfunn har vi flere alternativer til organisert idrett enn noen gang. Informantene i dette prosjektet opplever alle dette som en stor samfunnsendring. Flere kan velge å ikke bli med i idrettslag, og det oppleves som en tendens at folk forventer å bli behandlet som kunder og ikke medlemmer. Idretten oppleves ikke å ha monopol på medlemsbegrepet, ettersom det også benyttes av de kommersielle aktørene. Disse tendensene er med å utfordre solidaritetstanken, og baner vei for et mer individualistisk syn på den medlemsbaserte idretten.

Forskningen viser at frivilligheten fremdeles står sterkt, men at det er en tendens at flere tar på seg tidsbegrensede oppgaver enn lengre verv. Idretten skiller seg ut fra resten av frivillighets Norge ved at de fleste lederne er etniske nordmenn, og menn i 40-50 års alderen. I frivillighets Norge generelt har man en god miks av ledere av begge kjønn, god aldersspredning og flere etnisiteter representert.

En idrett med sterk solidaritetstanke har mange medlemmer fra alle samfunnslag. De frivillige opplever at de er involvert i noe mer enn å kun legge til rette for den sportslige aktiviteten. Det er mange forskjellige personer involvert i arbeidet, noe som skaper en spennende dynamikk i arbeidet. De sosiale nettverkene er sterke og gode.

Profesjonalitet

Profesjonalitet oppleves ofte som motsatsen til frivillig arbeid. Dette er ikke en oppfatning denne arbeidsgruppen deler. Vi har i dette arbeidet definert profesjonalitet ut i fra hvor godt det jobbes, uavhengig om det er ansatte eller frivillige som leverer arbeidet. Det legges allikevel vekt på at det frivillige arbeidet er mer sårbart enn det arbeidet som leveres av lønnede personer, blant annet fordi man ikke har samme muligheter til belønning og sanksjoner ovenfor de som bidrar frivillig.

Noe forskning viser at det ikke nødvendigvis er de mest kompetente trenerne som får betalt. I flere miljøer er det slik at ungdommen får betalt for sitt arbeid, slik at de bidrar som trenere istedenfor å finne annen biinntekt et annet sted. Det kan derfor være feilaktig å se betalt og profesjonelt arbeid som samme sak, ettersom betalt arbeid ikke nødvendigvis sier noen om kvaliteten på arbeidet.

Arbeidsgruppens oppfatning av profesjonalitet sier noe om hvordan man utformer, implementerer, bruker og lærer av det strategiske arbeidet som gjøres. Tema som økonomistyring, rolleavklaring, kulturbygging, omdømme og læring er sentralt i vår definisjon av profesjonalitet. Tilrettelegging for enkel og god klubbdrift anses som sentralt innenfor profesjonalitetsbegrepet. Digitale løsninger på dagens utfordringer anses som en viktig del av det å videreutvikle profesjonaliteten.

Sterk profesjonalitet vil blant annet kunne ses ved at man har planer i alle organisasjonsledd som blir forstått og brukt, riktig personer til å utføre oppgaver og tilstrekkelige ressurser til å iverksette ønskede tiltak.

Scenario 1 "Klubben AS". Økt profesjonalisering og svak solidaritetstanke

I dette scenariet ser vi for oss at andelen av det frivillige arbeidet er nedadgående. Det har over tid vært en tendens til at medlemmer kjøper seg fri fra det frivillige arbeidet. Tendensen til at folk er frivillige innen arrangementer istedenfor langsiktig arbeid er økende. (kortsiktige engasjementer, fremfor lengre engasjementer)

Individualisering i samfunnet er mye sterkere enn det den var i 2017. "Medlemmene" oppfattes, av seg selv og klubbene, som kunder. "Medlemmene" betaler mer for samme type tilbud. Dette gjør at idretten har blitt for dyr for familier med mange barn, og for de med svakere økonomi enn gjennomsnittet.

Idretten må prioritere lønnsomhet, og folkehelse kommer ikke nødvendigvis i første rekke. Staten har tatt over idrettens oppgaver med de som faller utenfor. Idretten har ikke fokus på denne gruppen.

Det sportslige tilbudet har blitt bedre ved at kvalifiserte trenere og instruktører får godt betalt. Å være trener er blitt en yrkesvei for stadig flere. Det finnes flere profesjonelle trenere.

Klubbene har mer betalt arbeid i administrasjonen, blant annet på grunn av mindre frivillig arbeid og fordi klubbene jobber mer forretningsmessig med driften.

Utøverne skaffer seg selv inntekter. Utøvere i idretter som salgbare på det norske markedet klarer seg godt, de andre sliter. Idrettene som klarer å lage «sirkus» vokser.

Det har oppstått nye arrangementsformer, som er mer kundetilpasset. Dette oppleves som et gode både for de som deltar og de som ser på.

Kort oppsummert mener vi at dette gjenspeiler tendensene som er i våre idrettsmiljøer og storsamfunnet for øvrig. I dette scenariet fortsetter disse tendensene å forsterke seg.

Hva kan ha skjedd på veien som gjør dette scenariet til en realitet:

- **Tippemidlene forsvinner eller reduseres kraftig (1).**
Enten ved at tilliten hos politikerne er mindre, og fordi de ser folkehelseperspektivet kan ivaretas av private eller andre kommunale og statlig instanser.
- **Tippemidlene forsvinner eller reduseres kraftig (2).**
Utenlandske spilleaktører tar så stor del av markedet at Norsk tippings inntekter minimeres. Lojaliteten ovenfor Norsk Tipping er minskende hos klubber og profilerte enkeltutøvere, som generer inntekter gjennom avtaler hos utenlandske spillselskaper.
- **Frivilligheten ses på som en byrde.** Vi har ikke klart å synliggjøre hva merverdien av frivillig arbeid gir den enkelte.
- **Idretten har blitt mer markedsstyrt,** på godt og vondt. Vi har blitt bedre til å synliggjøre verdien av den aktiviteten vi tilbyr, og ta tilstrekkelig betalt for dette.
- **Klubbene har klart å selge seg inn hos sponsorer.** Lønnsomheten blir benyttet til betalte trenere og administrasjon. Dette, sammen med at frivilligheten er på vikende front, gjør at frivillig arbeid har blitt erstattet med lønnet arbeid.

- Vi har **klart å ta vare på de dyktige trenerne og instruktørene**, gjennom mer profesjonell oppfølging og bedre rammebetingelser. Nyutdannede trenere søker seg til våre idretter og ikke til de helkommersielle instituttene.
- Vi har "**skapt**" **synlige profiler i våre idretter** som både skaper medieoppmerksomhet og som bidrar til forbundsinntekter. Disse profilene klarer også til en viss grad å skaffe egne inntekter via sponsorer.
- Vi har lagt om forbundsarbeidet fra å være fokusert på medlemmer og klubber til å være **markeds- og kundefokusert**.
- **Idrettsdemokratiet står svakt**, og bygges heller ikke oppunder fra forbundsnivå.
- Styrene har et **konsernfokus mer enn et politisk fokus**. Dette gjenspeiles også i den kompetansen som besittes av de i sentrale stillinger.
- Dersom vi har lyktes med profesjonalisering, har vi også evnet å henge med i den **digitale utviklingen**.

Scenario 2 "Papirklubber". *Svak profesjonalisering og svak solidaritetstanke*

I dette scenariet har vi ikke klart å møte manglende frivillig innsats med økt profesjonalisering. Frivilligheten har ikke blitt styrket på de områdene profesjonaliseringen er svak, og visa versa.

Vi klarer ikke å skille oss ut fra de andre helprofesjonelle helsebringende tilbudene. Videre har vi mistet vårt omdømme som "monopolist" på folkehelse og breddeidrett. Tiltroen fra politikerne er liten eller ikke-eksisterende. Nedgangen i spillemidlene, som omdømmesvikten medfører, gjør oss enda mindre profesjonelle som organisasjoner.

Kommersielle aktører har tatt over konkurransedelen av idretten. Det er generelt blitt få og dårligere tilbud til våre medlemmer.

Det generelle frafallet, skaper lite engasjement for verv lokalt og sentralt. Administrasjonene sliter med små ressurser.

Arbeidsgruppen anser dette scenariet som svært lite sannsynlig.

Hva kan ha skjedd på veien som gjør dette scenariet til en realitet:

- **Tippemidlene forsvinner eller reduseres kraftig 1.** Enten ved at tilliten hos politikerne er mindre, og de ser at folkehelseperspektivet kan ivaretas av private eller andre kommunale og statlig instanser.
- **Tippemidlene forsvinner eller reduseres kraftig 2.** Utenlandske spilleaktører tar så stor del av markedet at Norsk Tippings inntekter minimeres. Lojaliteten ovenfor Norsk Tipping er minskende hos klubber og profilerte enkeltutøvere, som generer inntekter gjennom avtaler hos utenlandske spillselskaper.
- **Frivilligheten ses på som en byrde.** Vi klarer ikke å synliggjøre hva merverdien av det å engasjere seg som frivillig er for den enkelte.
- Vi har **ikke klart å omstille oss** tidsnok til de nye forutsetningene. Strukturer og kulturene i våre organisasjoner har ikke vært tilpasningsdyktige og endringsvillige.
- **Enkeltpersoner tviholder på sine posisjoner** gjennom politiske prosesser. Disse personene er mer opptatt av sin egen posisjon enn å skape nødvendig endring til det beste for våre grener. Dette gjelder også i paraplyorganisasjonen, noe som også påvirker oss.
- **De idrettsprofilene vi har tenker først og fremst på seg selv**, også fordi de anser det som en nødvendighet for å kunne satse videre. Det profesjonelle støtteapparatet/forbundet er ikke godt nok, og utøverne må se andre steder etter hjelp.
- Store **idrettsarrangementer** har blir overtatt av **kommersielle aktører**.
- **Å jobbe i idretten anses ikke som attraktivt** fordi det er usikkert og rammebetingelsene er dårlige.
- Vi har ikke **hengt med i den digitale utviklingen**.
- Vi klarer ikke å **holde på frivillige med riktig kompetanse**
- **Dårlig politisk styring** gir manglende kontinuitet i organisasjonene
- Lokale klubber tvinges til å **samarbeide for å overleve** (med andre klubber/idretter og institutter). Disse prosessene lykkes for sjelden.

Scenario 3 "Drømmeklubber". Økt profesjonalisering og sterk solidaritetstanke

I dette scenariet har vi et tydelig bilde av hvordan betalt arbeid kan være med å bygge oppunder frivillig arbeid. Det betalte arbeidet erstatter ikke frivillig arbeid.

Medlemmene er aktive medlemmer, og ikke passive kunder. Noe som også gjenspeiles i at det er kamp om styreverv både lokalt og nasjonalt/forbunds nivå. Dette gjør at det finnes mange kvalifiserte kandidater, som muliggjør å få en optimal sammensetning av alder, kjønn, kompetanse, erfaring og etnisitet i våre mange verv. Personer som slutter med aktiv idrett, fortsetter i idretten i andre roller. Alle blir spurt om de vil bidra. De som sier ja til å bidra vet hvilke roller de går til og hva dette krever av deres tid.

Forbundene og klubbene har en klar profil som medlemmene kan identifisere seg med. Våre organisasjoner har planverk som er fremtidsrettet, og som bidrar til en lærende organisasjon.

Idrettsprofilene fremhever, og forstår, viktigheten av alle aspektene av folkebevegelsen Norsk Idrett.

Vi får kunder, også fra de private treningssentrene, til å bli medlemmer fordi de opplever en merverdi i det å være medlem av en klubb.

Profesjonalisering gjør det lettere og mer oversiktlig å være frivillig fordi oppgavene blir bedre definerte og de får bedre oppfølging. Våre idretter har lenge vært i forkant i den digitale utviklingen.

Gode og attraktive arrangementer, eid av våre organisasjoner, arrangeres av både frivillige og lønnede.

Dette scenariet er prosjektgruppens drømmescenario, som vi ønsker å få realisert.

Hva kan ha skjedd på veien som gjør dette scenariet til en realitet:

- **Enerettsmodellen lever** i beste velgående, og har støtte i alle juridiske instanser av betydning. Utenlandske spillselskaper anser derfor ikke Norge som et attraktivt marked.
- **Tilliten** til våre idretter er **stor hos politikerne**. De ser at folkehelseperspektivet ivaretas og at våre grener fremhever verdier som er klart ikke voldelige.
- **Frivilligheten er blitt sexy**. Vi klarer å synliggjøre hva merverdien i det engasjere seg i frivillig arbeid er for den enkelte.
- Vi har ikke bare klart å omstille oss tidsnok til den nye tiden, men også vært nyskapende. Strukturer og kulturene i våre organisasjoner har vært **tilpasningsdyktige og endringsvillige**.
- Vi har en god miks av tillitsvalgte. Det er **mange kloke hoder** i våre verv.
- Vi har vært **tydelige på retning og formidler dette godt**. Det har gjort det vanskelig for enkeltindivider å sabotere felles ønsket utvikling.
- Vi har klart å **ta vare på de dyktige trenerne og instruktørene**, gjennom mer profesjonell oppfølging og bedre rammebetingelser. Nyutdannede trenere søker seg til våre idretter og ikke til de helkommersielle instituttene.
- Vi har "**skapt**" **synlige profiler** i våre idretter som både skaper medieoppmerksomhet og som bidrar til forbundsinntekter. Disse profilene klarer også til en viss grad å skaffe egne inntekter via sponsorer.
- Vi har fullt **eierskap til våre idretters arrangementer**, og kan kapitalisere på dette.
- Det er attraktivt å få kunne jobbe med våre idretter på **alle nivåer**.

- Vi har evnet å henge med i den **digitale utviklingen**.
- Vi har styrket vårt arbeid med å **inkludere alle etniske grupper**.
- **Konkurransen** fra kommersielle aktører er **avtagende**.

Scenario 4 "Klubben vår". *Svak profesjonalisering og sterk solidaritetstanke*

I dette scenariet deltar medlemmer i alle aspekter av frivillig arbeid, både arrangementer og verv. Rekrutteringen av frivillige starter tidligere. Ungdom har verv i styrer og som trenere. Det er lite byråkrati og enkelt å drive idrettslag, noe som gjør det hyggelig å være frivillig.

Helsefremmende arbeid er delt mellom private aktører for voksen og medlemsklubber for barn og ungdom. Terskelen for å delta i organisert idrett er lav.

Det er noe uklart i hvilken grad arrangementene eies av forbundene og klubbene. Kommersielle aktører kan ha tatt over de mest inntektsbringende arrangementene.

Idretten er fortsatt veldig verdibasert, men noen vil hevde at verdiene kanskje er noe foreldet.

Vi har ikke hengt med i den digitale utviklingen, og blir derfor mer avhengig av alle de frivillige timene som legges ned.

Rent sportslig sliter vi internasjonalt fordi våre konkurrenter er på et annet profesjonalitetsnivå. Vi mister våre største talenter til særnorske idretter som f.eks. langrenn, hvor konkurransen internasjonalt er minimal og Norge fremdeles kan hevde seg.

Arbeidsgruppen mener scenariet er mye likt slik paraplyorganisasjonen NIF fremhever at idrettsnorge bør fungere.

Hva kan ha skjedd på veien:

- Samfunnsutviklingen, for eksempel folks **svakere betalingsevne**, kan ha gjort at vi har måtte bidra mer frivillig for å kunne gi samme sportslige tilbud som tidligere. Ved en slik situasjon er det sannsynlig at deler av det sportslige tilbudet har blitt dårligere.
- Idretten kan ha fått **mindre statlige midler**, som gjør at det kreves mer frivillighet generelt.
- **Frivilligheten "is the new black"**. Vi har ikke bare klart å revitalisere frivilligheten, men også synliggjøre hva merverdien i det å engasjere seg i frivillig arbeid er for den enkelte. Vi har en god miks av tillitsvalgte. Klubbene våre har ikke vært avhengig av enkelte ildsjeler. At foreldre engasjerer seg i barnas idrettsaktiviteter har igjen blitt normen.
- **Tillit til våre idretter har vært stor** over lengre tid. Folk flest ser at folkehelseperspektivet ivaretas og at våre grener fremhever verdier som er meget gode og ikke voldelige. Flere som ikke har bakgrunn fra våre grener ønsker å bidra frivillig.
- Mange er med i våre idretter, og det er rimelig å delta. Aktiviteten baserer seg på **frivillige aktivitetsledere**, som ofte er foreldrene til utøverne.
- Dersom vi har lykket å få frem noen **enere** er det fordi vi har **mange å ta av**.
- Å jobbe med **idrett anses ikke som noen naturlig levevei**.

Early warnings

I dette kapittelet vil vi se på situasjoner og tendens som kan gjøre seg gjeldene som vi mener forbundene og klubben skal være spesielt oppmerksomme på. Disse situasjonene eller tendensene kan ses på som varsler om at man kanskje er på vei mot en uheldig utvikling. Disse «early warnings» bør tas på alvor, og løftes opp til diskusjon i de rette fora.

Early Warnings for Judo-, Bryte- og Kampsportforbundet:

- Foreldre ønsker å betale seg fri fra frivillig arbeid.
 - Hva vil dette ha å si for solidaritetstanken på sikt?
 - Er dette noe vi vil akseptere?
- Folk ønsker kundeforhold istedenfor medlemskap.
 - Hva vil dette si for måten vi driver klubbene våre på?
 - Hva vil en slik utvikling ha å si for rekruttering av frivillige?
 - Hva vil dette kunne ha å si for klubbens identitet?
- Politikerne mener at barn og ungdom kan ivaretas bedre av andre enn idrettsbevegelsen.
 - Hvilke økonomiske konsekvenser vil dette kunne ha på kort- og langsikt?
 - Er det ok at dette blir en vanlig oppfatning?
 - Hva har dette å si for hvordan vi driver medlemsrekruttering og medlemsoppfølging?
- Mange klubber drifter sine egne anlegg.
 - Hva må vi gjøre slik at klubbene er i stand til å ta denne langsiktige arbeidsbyrden?
 - Hva kan vi gjøre for å forhindre at anleggsansvar legges på klubbene?
 - Hva har dette å si for frivilligheten?
- Utdannede trenere velger å jobbe på treningssentre istedenfor i våre grener.
 - Hva vil dette gjøre med kompetansenivået innen våre grener på sikt?
 - Hvordan vil dette påvirke vår rekruttering?
- Det å drive klubb krever økende grad av administrasjon.
 - Hva er årsakene til at det er blitt slik?
 - Hva er årsakene til at vi ikke fikk forhindre dette?
 - Hvordan kan vi få klubben opp på et profesjonalt nivå slik at de klarer å bære denne utfordringen.
- Kommersielle aktører tilbyr våre aktiviteter og arrangementer.
 - Hvilke grep kan vi ta for å hindre en videre utvikling av dette?
 - Skal vi ha alle arrangementene under «vår paraply»? Eller er det ok å sette bort noe?
 - Hvordan gjør vi organisasjonene våre så profesjonelle at de klarer å konkurrere eller utkonkurrere de kommersielle?
- Enkeltutøvere jobber med andre enn forbundet.
 - Hva er årsaken til at det er blitt slik?
 - Hvilke ringvirkninger kan dette ha?

- Vi ser ingen nye fjes på ledersamlinger, forbundsting, kurs eller på stevner.
 - Er vi for sære? Er det noe galt med vår kultur?
 - Er vi tydelig nok når vi spør folk om å bidra?
 - Hvorfor er vi ikke attraktive?

- Endring i enerettsmodellen.
 - Har vi et profesjonelt nok apparat til å møte en slik omstilling?
 - Har vi et frivillig apparat som er lojale og ønsker å stå på når det blir kutt?

- Negativ endring i tippenekkelen.
 - Har vi flere ben å stå på økonomisk?
 - Har vi økonomisk trygghet til å møte noen tøffe år?

Hvordan skal scenariene benyttes fremover?

Forbundene vil benytte dette scenariodokumentet og erfaringene fra dette arbeidet i deres videre strategiske arbeid. De vil også diskutere og forankre dette arbeidet i egen organisasjon ved deres ledermøter.

I første omgang vil dette skje forbundsvis ved:

- 21-22/4 Styremøte i forbundsstyret, Norges Kampsport forbund.
- 6-7/5 Strategisamling for klubbledere, Norges Judoforbund.
- Klubbesøk våren 2017, ledersamling juni 2017 og kickoff høsten 2017, Norges Bryteforbund.

Bryteforbundet har påbegynt et samarbeid med det Svenske Bryteforbundet og vil dele sine erfaringer og resultatene av scenarioarbeidet i disse møtene.

De tre forbundene vil ha et statusmøte hvert år for å kalibrere sitt arbeid og utveksle erfaringer, slik at sannsynligheten for å nå ønsket scenario blir så stor som mulig.

Kilder og videre fordypning.

Bøker

Chermack, Thomas J. (2011) Scenario Planning in organizations. Oakland, USA: Berrett-Koehler Publishers. Inc.

Lorentzen, Håkon (2004): Fellesskapets fundament. Oslo: Pax Forlag AS

Lorentzen, Håkon og Line Dugstad (2011): Den norske dugnaden. Kristiansand: Høyskoleforlaget

Magerli, Eldrid (2014): Med rett til å hjelpe. Historien om Norges Røde Kors. Pax Forlag AS

Selle, Per og Bjarne Øymyr (1995): Frivillig organisering og demokrati. Oslo: Samlaget

Schwartz, Peter (1996) The art of the long view. Nes York, USA: Crown Publishing group.

Wollebæk, Dag og Per Selle (2002): Det nye organisasjonssamfunnet. Demokrati i omforming. Bergen: Fagbokforlaget

Rapporter og forskning

Magerli, Eldrid (2016): Rapport om Norges Røde Kors og flyktnings situasjonen høsten 2015/våren 2016

Enjolras, Bernard (2002): The Commercialization of Voluntary Sport Organizations in Norway Institute for Social Research

NIF Nøkkeltallsrapport for 2015

NOU 1998:18: Det er bruk for alle. Oslo: Regjeringen.no

Saglie, Jo og Signe Bock Seggaard (2013): Grenseløs frivillig foreldreinnsett. Bergen/Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor, rapport 2013:3

St.meld. 39 (2006-2007): Frivillighet for alle

Søvik Henningsen, Kjetil (2016): Motiver for frivillighet ved norske toppfotballklubbens kamparrangement.

Taylor, Richard & Rune Johannessen (2015): Utviklings- og kompetansebehov i idretten. Utdanning og kompetanse i idretten. (2013) Håkon Lorentzen.

Wollebæk, Dag, Per Selle og Kristin Strømsnes (2008): Endringsprosesser i norsk frivillighet. Bergen: Rokkansenteret, rapport nr. 8

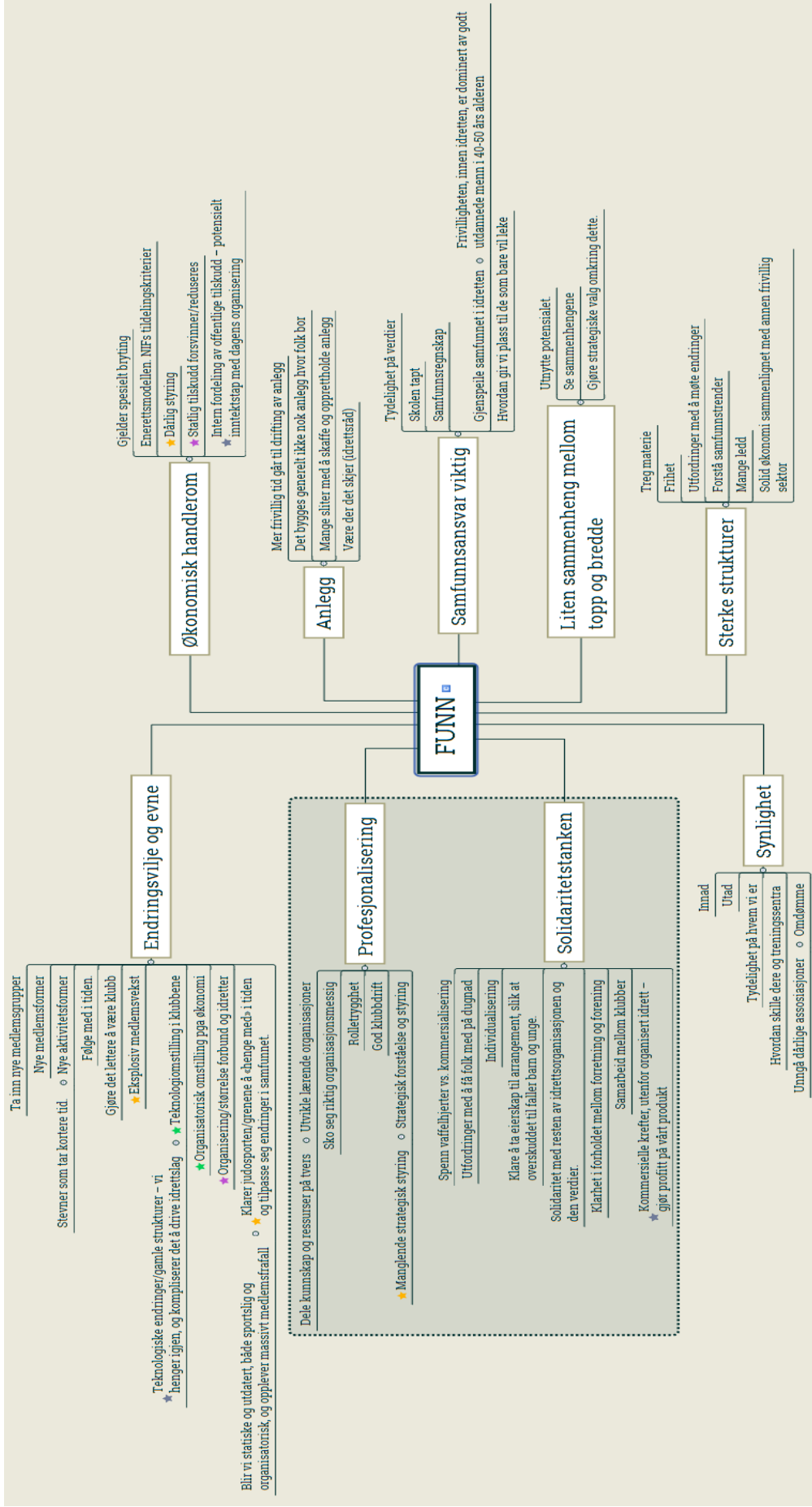
Wollebæk, Dag og Karl Henrik Sivesind (2010): Fra folkebevegelse til filantropi. Oslo: Senter for forskning på sivilsamfunn og frivillig sektor. Rapport 2010:3

Nettsider

http://frivillighetnorge.no/no/om_oss/fakta_om_frivillighet/

Funn og mulig scenariovariabler.

Stener
Team&Ledelse



SCENARIER 2017-2032

BRYTING, JUDO OG KAMPSPORT



"Klubben AS"



Økt profesjonalisering og svak solidaritetstanke

Tendensen i både idretten og samfunnet generelt.

1



"Drømmeklubber"
Økt profesjonalisering og sterk solidaritetstanke

Drømmescenariet vi jobber mot.

3

"Papirklubber"



Svak profesjonalisering og svak solidaritetstanke.

Lite sannsynlig.

2



"Klubben vår"

Svak profesjonalisering og sterk solidaritetstanke

Idegrunnlaget til idretten. Slik NIF tenker.

4




Stener
Team&Ledelse

SCENARIER 2017-2032


BRYTING, JUDO OG KAMPSPORT



1 "Klubben AS" 


Økt profesjonalisering og svak solidaritetstanke

Tendensen i både idretten og samfunnet generelt.

3 "Drømmeklubber" 

Økt profesjonalisering og sterk solidaritetstanke

Vårt drømmescenario.

2 "Papirklubber" 

Svak profesjonalisering og svak solidaritetstanke.

Forhåpentligvis lite sannsynlig.

4 "Klubben vår" 

Svak profesjonalisering og sterk solidaritetstanke

Idegrunnet til idretten. Slik NIF tenker.



Stener
Team&Ledelse

“EARLY WARNINGS”

- Endring i enerettsmodellen.
- Negativ endring i tippenøkkelen.
- Politikerne mener at barn og ungdom kan ivaretas bedre av andre enn idrettsbevegelsen.
- Kommersielle aktører tilbyr våre aktiviteter og arrangementer.
- Utdannede trenere velger å jobbe på treningssentra istedenfor i våre grener.
- Enkeltutøvere jobber med andre enn forbundet.

2. Konkurransen

- Foreldre ønsker å betale seg fri fra frivillig arbeid.
- Folk ønsker kundeforhold istedenfor medlemskap.

3. Preferanser

- Mange klubber drifter sine egne anlegg.
- Det å drive klubb krever økende grad av administrasjon.

4. Klubbdrift

- Vi ser ingen nye fjes på ledersamlinger, forbundsting, kurs eller på stevner.

5. Nye fjes

1. Rammebetingelser



Stener
Team&Ledelse

STEG MOT “DRØMMEKLUBBER”

- Få et tydelig bilde av hvordan betalt arbeid kan være med å styrke det frivillige arbeidet.
- Vi er nyskapende og lærende organisasjoner.
- Vi klarer å synliggjøre hva merverdien i det å engasjere seg i frivillig arbeid er for den enkelte.
- Alle blir spurt om de ønsker å bidra.
- Vi har kamp om posisjoner og verv.

2. Frivillighet

- Vi har styrket vårt omdømme utad.
- Vi har bidratt til å ivareta og bygge oppunder enerettsmodellen.

3. Omdømme

- Vi har vært i forkant i den digitale utviklingen.
- Vi tenker nytt.
- Det er “lett” å drive klubbadministrasjon.

4. Innovasjon

- Det er mulig å leve som klubbtrener.
- Vi får de beste trenerne til å jobbe med våre grener.
- Det er attraktivt å jobbe med alle nivåer i våre grener.

5. Trenerne

1. Kunnskap



Stener
Team&Ledelse