

The Deloitte logo, featuring the word "Deloitte" in a bold, white, sans-serif font, followed by a small green dot.The Deloitte logo, featuring the word "Deloitte" in a bold, white, sans-serif font, followed by a small green dot.

Offisiell partner

Toppidrettens tilstand

Rapport, Mars 2025



Rapporten presenterer en objektiv kartlegging og analyse av reguleringer mellom toppidrettsutøver og særforbund (SF). Prosjektet er et initiativ ledet av Olympiatoppen (OLT)

Individuelle markedsavtaler



16 av 16 utøverkontraktsmaler tillater individuelle markedsavtaler og 9 av 11 SF mener at rammene for slike avtaler er tydelige for utøverne. Utfordringer rundt forståelse av rammene gjelder hovedsakelig bransjeeksklusivitet og representasjonsmodell. 5 SF bruker ambassadøravtaler, som er en individuell markedsavtale mellom utøver og SF sine samarbeidspartnere

Markedsrettigheter (image rights)



14 av 16 SF angir i sine utøverkontraktsmaler at utøverne eier sine egne image rights, og at disse kan benyttes i forbindelse med SFs markedsaktiviteter. Videre spesifiserer 11 av 16 SF at det gjelder bransjeeksklusivitet overfor SFs samarbeidspartnere. Dette innebærer at utøverens image rights kun kan brukes av SF og deres samarbeidspartnere innen de relevante bransjene

Ulike representasjonsmodeller



Alle utøvere må bruke SF-bekledning under representasjon, men utøvers representasjon av SF praktiseres ulikt, særlig hva gjelder bekledning og synlighet/krav på SoMe og media. Noen SF har detaljerte retningslinjer, medieplaner og samarbeid om kampanjer, mens andre gir kun anbefalinger eller har få/ingen føringer. Enkelte SF skiller tydelig mellom utøverens rolle som privatperson og idrettsutøver

Sportslig innhold



Alle kontrakter omfatter noe sportslig innhold og 15 av 16 SF spesifiserer sportslig forpliktelser for både utøver og SF. 15 av 16 SF har sportslig plan som vedlegg til utøverkontraktene og noen krever at utøver lager plan i samarbeid med SF. 1 SF knytter økonomisk støtte til utøverens sportslig plan som gjør at støtten kan gis til en annen utøver ved eventuell skade eller sykdom. Prosjektet har ikke avdekket innhold i sportslige planer

Juridiske og økonomiske forhold



9 av 11 SF har ikke ansettelsesforhold til sine utøvere. Flere SF benytter ekstern hjelp for økonomisk og juridisk veiledning. Enkelte SF har samarbeidspartnere for skatterådgivning, men det finnes ingen standardisert veiledning for økonomiske eller juridiske rettigheter. 5 SF hevder at de bistår utøver ved meldeplikt og dopingsaker. 1 utøver forteller i uformell samtale å ha opplevd å stå alene ved dopingsak uten støtte fra forbund

Andre observasjoner å trekke frem



Lite proaktivt

SF med de mest detaljerte kontraktsmaler er også SF som har opplevd flest utfordringer. SF som ikke har spesifisert mange av parametere i utøverkontraktsmalene forklarer det med at «vi har ikke hatt noe problemer med dette heller». Flere SF innrømmer at de kunne vært mer proaktive på dette området samt gjennomgang av kontraktene med utøverne for å sikre forståelse



Ulikt format

Lengden på utøverkontraktsmalene varierer, med den lengste på 11 sider og den korteste på 5 sider. Flere av kontraktsmalene inkluderer vedlegg samt referanser og lenker til relevante lover.



Språkbruken i utøverkontraktene er ulik; noen er formulert i et formelt juridisk språk, mens andre har en mer uformell og muntlig stil. Intervjuer tyder på at utøvere kan ha utfordringer med å forstå kontraktene



Lag VS individuell idrett

Det er stor variasjon mellom lagidrett og individuell idrett, ofte rundt representasjon av SF. Hvor flere individuelle idretter havner under modell 2, der utøver alltid representerer SF når det kommer til idretten. Det motsatte kan sies for lagidretter, som ofte havner under modell 1, der utøver deler representasjonen mellom klubb/lag og SF.



Utøvere innenfor lagidrett er ofte ansatt i klubbene sine og får arbeidsvilkår dekket gjennom ansettelsesforholdet



Innhold

01	Mandat og tilnærming	3 - 7
02	Innsikt og funn	8 - 23
	Fase 1	10 - 16
	Fase 2	17 - 23
03	Forslag til veien videre	24 - 28

Bakgrunnen for prosjektet er OLTs mål om å øke Norges medaljesjanser gjennom å bedre rammebetingelser for utøvere og SF



Prosjektets bakgrunn

- Olympiatoppen ønsker å bidra til økte medaljesjanser i norsk toppidrett, og en viktig oppgave er å bidra til bedre rammebetingelser for både utøvere og særforbund
- Norsk toppidrett er i dag tuftet på landslagsmodellen. Samtidig står man overfor et komplekst situasjonsbilde knyttet til stipend, rammevilkår, finansiering og fordeling av rettigheter for toppidrettsutøvere innenfor ulike grener*, samt en økende utfordring knyttet til nye inntektsmodeller for toppidrettsutøvere og særforbund



Mål og leveranse

- Formålet med prosjektet har vært å etablere en oversikt over utøverkontraktsmalen og rammer som toppidrettsutøvere og særforbund forholder seg til i dag, på tvers av ulike idrettsgrener
 - Fase 1: oversikt over hvordan utøverkontraktsmalene regulerer markedsrettigheter, markedsaktiviteter, bekledning/utstyr, sportslig tilbud og forpliktelser, økonomiske støtte og forpliktelser, samt juridiske forhold
 - Fase 2: oppsummerer ytterligere innsikt hva gjelder markedsrettigheter og profilering, samt økonomiske og juridiske forhold fra dybdeintervju med utvalgte nøkkelpersoner fra særforbund, NISO, NIF, og utøverkomiteen
- Rapporten er ment å legge til rette for etterfølgende faktabaserte vurderinger av toppidrettens tilstand som kan bidra til å tydeliggjøre eksisterende utfordringer og identifisere muligheter for forbedring



Organisering

- Intern prosjektgruppe fra Olympiatoppen: Hanne Staff, Tonje Hinze, Ingrid Haukvik-Jensen og Roger Gjelsvik
- Ekstern prosjektgruppe fra Deloitte: Julie McCarthy, Jannik Fredricsson og Eirin Helen Hauvik
- Styringsgruppe: Tore Øvrebø (prosjekteier) og Cecilia Flatum (ansvarlig partner fra Deloitte)
- Olympiatoppen eier arbeidet



Prosjektet har bestått av 3 faser med kartlegging, analyse og sammenstilling, hvor bred involvering av prosjektgruppe, utøvere og andre interessenter har vært sentralt for gjennomføring arbeidet

Prosjektfasene



Fase 1 Innsikt og kartlegging

Mål: Få en dyp forståelse av utøverkontraktsmalene mellom toppidrettsutøver og SF som samarbeider med OLT

Nøkkelaktiviteter:

- Samlet utøverkontraktsmaler fra SF og gjennomførte en helhetlig analyse for å identifisere spesifikke temaer, heretter omtalt som *parametere*
- Identifiserte hvordan utøverkontraktsmalene regulerer markedsrettigheter, markedsaktiviteter, bekledning/utstyr, sportslig tilbud og forpliktelser, økonomiske forpliktelser og støtte, samt juridisk forhold
- Valgte ut parametere for nærmere kartlegging i fase 2, basert på overordnet analyse og relevans for prosjektets mål



Fase 2 Dybdeintervjuer

Mål: Samle kvalitativ informasjon om markedsrettigheter og profilering, oppfølging, ansettelsesforhold og økonomiske rammer gjennom intervjuer med utvalgte nøkkelpersoner fra SF, NISO, utøverkomiteen og NIF

Nøkkelaktiviteter:

- Utarbeidet en strukturert intervjuguide som sikret dekning av viktige temaer basert på funn i fase 1
- Identifiserte nøkkelpersoner og planla intervjuer
- Samlet innsikt gjennom 14 dybdeintervjuer og dokumenterte relevante funn systematisk



Fase 3 Sammenstilling og rapportering

Mål: Sammenstille og presentere funn fra analysen i en rapport som gir en objektiv oversikt over hvordan utøverkontraktsmaler regulerer rettigheter og forpliktelser mellom toppidrettsutøver og SF hva gjelder sportslig opplegg, markedsavtaler og kommersialisering

Nøkkelaktiviteter:

- Sammenlignet og kombinerte data fra fase 1 og 2
- Utarbeidet detaljert og faktabasert rapport som oppsummerer funn
- Kvalitetssikret rapporten og sørget for forankring fra prosjekteier
- Ferdigstilte og presenterte den endelige rapporten og diskuterte eventuelle identifiserte muligheter for forbedring

Involvering



Prosjektgruppe

- Det ble gjennomført ukentlige møter med prosjektgruppa for å sikre samarbeid og innfrielse av Olympiatoppens behov og forventinger til prosjektet
- Det har også blitt gjennomført biukentlige møter/diskusjoner med prosjekteier og ansvarlig partner fra Deloitte for å sikre forankring

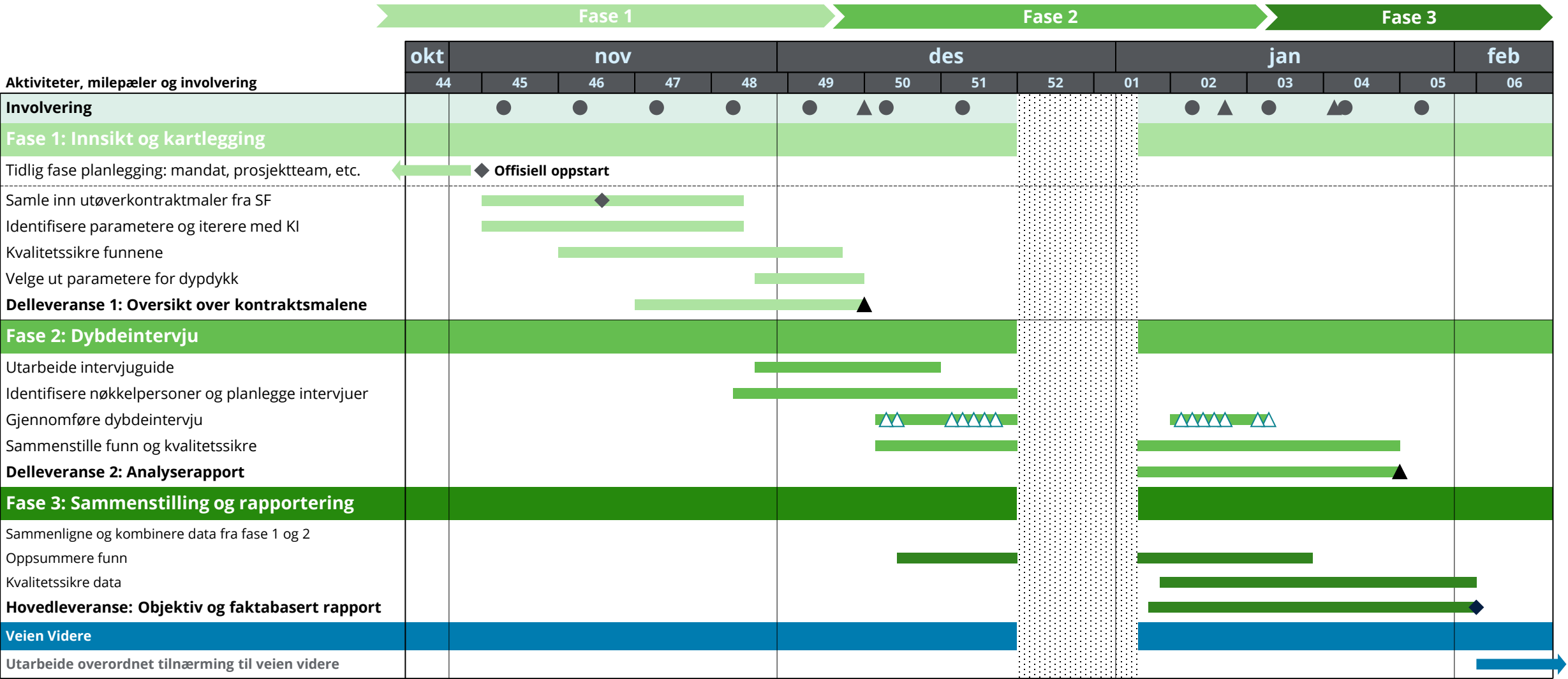


Utøverinvolvering

- Det har blitt gjennomført ytterligere uformelle møter/samtaler med 8 utøvere fra sommeridrett, vinteridrett, OL og PL
- Informasjon fra disse samtalene har blitt brukt for å validere funn, særlig angående utøvers forståelse av innhold i utøverkontraktene
- Under samtalene har innholdet i det SF har uttalt, ikke blitt delt

! Det er viktig å påpeke at dette er en nåsituasjonsanalyse og at funnene ikke har tatt i betraktning parallelle tiltak som pågående revidering av utøverkontraktsmaler og NIFs lover !

I løpet av prosjektets 3 faser har det blitt gjennomført nøkkelaktiviteter, milepæler og bred involvering



KI-verktøy ble brukt for å identifisere parametere i utøverkontraktsmalene og var avgjørende for måloppnåelse av fase 1. Risikovurdering og risikoreduserende tiltak ble utført



	Hallusinerings	Data-lekkasje	Feiltolkning	Krysskontaminering av data
HVA	Når KI-verktøyet genererer informasjon som ikke er til stede i kontrakten eller gir feilaktige svar	Når sensitiv informasjon fra kontrakter utilsiktet blir delt eller eksponert	Når KI-verktøyet misforstår eller feilaktig tolker innholdet i en kontrakt	Når informasjon fra én kilde utilsiktet blandes med eller brukes i sammenheng med en annen kilde.
RISIKO	Feilaktig informasjon og feil beslutninger	Konfidensiell informasjon kan komme på avveie	Uthenting av feil informasjon, eventuelt ingen uthenting.	Feilaktig informasjon og feil beslutninger
RISIKOREDUSERENDE TILTAK	Gjennomgang og validering	Benytte KI-verktøy som beskytter dataen	Gjennomgang og validering	Etablering av datasiloer, gjennomgang og validering



Innhold

01	Mandat og tilnærming	3 - 7
02	Innsikt og funn	8 - 23
	Fase 1	10 - 16
	Fase 2	17 - 23
03	Forslag til veien videre	24 - 28

I løpet av fase 1 og 2 ble det samlet kvalitativ og kvantitativ data for å få innsikt i rammevilkår som toppidrettsutøvere og SF forholder seg til i dag, på tvers av ulike idrettsgrener

Fase 1: Kontraktsmaler

Utøverkontraktsmaler ble forespurt fra 22 SF hvor 3 SF meldte at de ikke har kontraktsmal og 3 SF ikke leverte av ulike årsaker.

Analyse av malene identifiserte 51 parametere fordelt på 6 kategorier som ble sammenlignet opp mot andre SF.

- Særforbund**
- 1 Norges Curlingforbund
 - 2 Norges Seileforbund
 - 3 Norges Padleforbunds
 - 4 Norges skytter forbund
 - 5 Norges kampsportforbund
 - 6 Norges Skøyteforbund
 - 7 Norges Friidrettsforbund
 - 8 Norges Triatlonforbund
 - 9 Norges Svømmeforbund
 - 10 Norges Badmintonforbund
 - 11 Norges Rytterforbund
 - 12 Norges Skiforbund
 - 13 Norges Roforbund
 - 14 Norges Bryteforbund
 - 15 Norges Brettforbund
 - 16 Norges Volleyballforbund
 - 17 Norges Håndballforbund
 - 18 Norges Skiskytterforbund
 - 19 Norges Fotballforbund
 - 20 Norges Cykleforbund
 - 21 Norges Ishockeyforbund
 - 22 Norges Bordtennisforbund



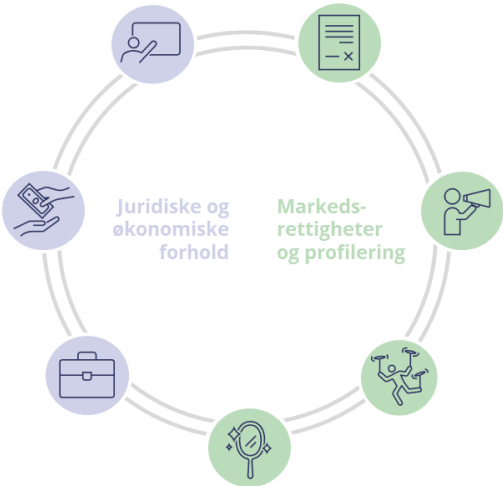
Fase 2: Dybdeintervju

Det ble gjennomført 14 dybdeintervjuer med nøkkelpersoner fra utvalgte SF og andre relevante interessenter. Ulike parametere for videre dypdykk ble vurdert.

Dybdeintervjuene avdekket innsikt knyttet til de utvalgte parameterne og er oppsummert i 7 hovedfunn.

Parametere for dypdykk:

- 1. Markedsrettigheter og profilering
- 2. Juridiske og økonomiske forhold



Intervjuobjekter

- NISO
- Utøverkomiteén
- NIFs juridiske avdeling
- Norges Friidrettsforbund
- Norges Triatlonforbund
- Norges Skiforbund: alpint*
- Norges Skiforbund: langrenn*
- Norges Volleyballforbund
- Norges Skiskytterforbund
- Norges Fotballforbund
- Norges Cykleforbund
- Norges Ishockeyforbund
- Norges Bordtennisforbund
- Norges Padleforbund

*Alpint og langrenn teller i oppsummeringen som hvert sitt SF

Analyse av utøverkontraktsmalene i fase 1 avdekket 51 parametere som ble gruppert i 6 kategorier. Videre ble det identifisert hvor mange av kontraktsmalene som spesifiserer de ulike parameterne

Markedsrettigheter og bruk

Bestemmelser for hvordan markedsrettigheter (image rights) knyttet til utøvere blir forvaltet mellom utøvere og deres respektive SF



Markedsaktiviteter og opptredener

Betingelser rundt utøverens deltakelse i markeds- og medieaktiviteter



Bekledning, utstyr og sponsorlogoer

Bestemmelser knyttet til bekledning, utstyr og sponsorlogoer



Sportslig tilbud og forpliktelser

Regulering av sportslig tilbud (SFs forpliktelser) og krav til utøverens deltakelse i konkurranser, rapportering og andre sportslige aktiviteter i regi av SF



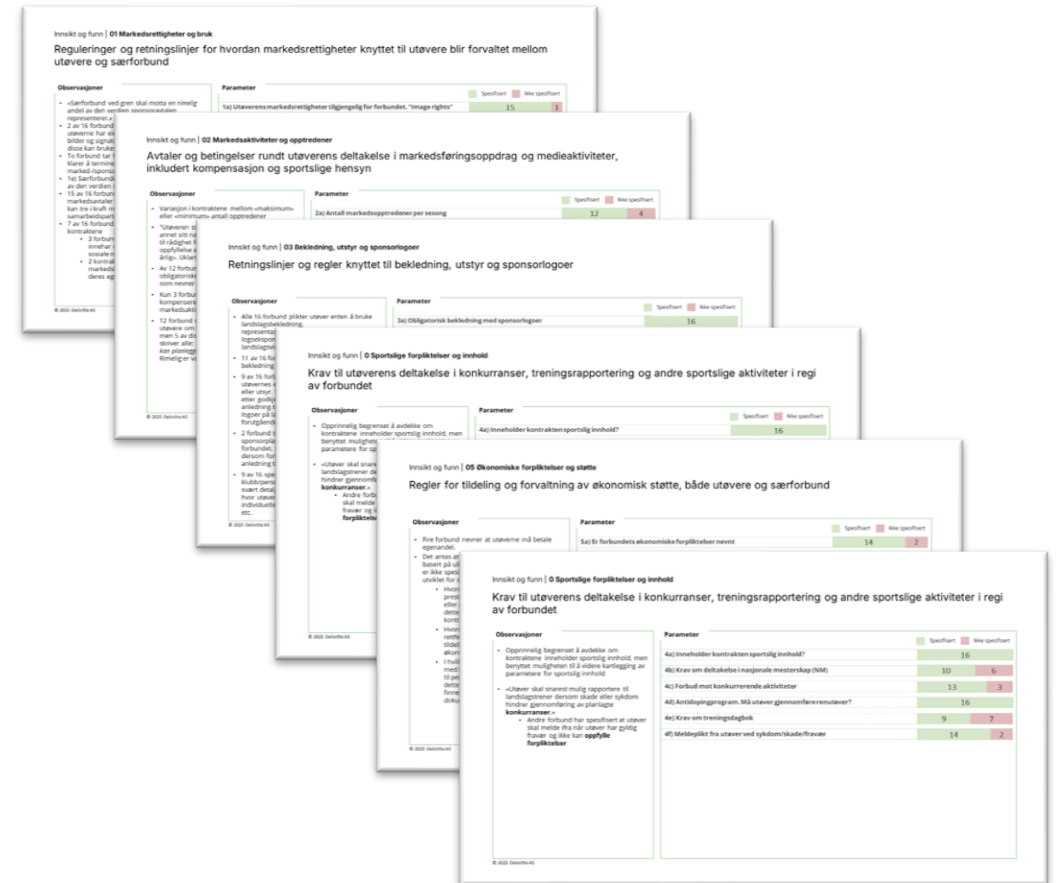
Økonomiske forpliktelser og støtte

Bestemmelser rundt SF og utøvers økonomiske forpliktelser og støtte



Organisatoriske og juridiske forhold

Juridiske og organisatoriske rammer som regulerer kontraktsforhold, rettigheter og plikter mellom utøver og forbund, inkludert avklaring av arbeidsforhold



Side 10-16 presenterer kun hvorvidt de 51 avdekkete parametere er spesifisert i utøverkontraktsmalene eller ikke. Det er ikke gjort en oppsummering av de ulike funnene i fase 1





Kategori «markedsrettigheter og bruk» omhandler bestemmelser for hvordan markedsrettigheter (image rights) knyttet til utøvere blir forvaltet mellom utøver og SF

Observasjoner

Image Rights

- 1a) 15 av 16 SF spesifiserer at utøveren stiller sine image rights til rådighet for SF
 - 14 av disse oppgir at utøverne har eiendomsrett til egne navn, bilder og signaturer (image rights) og at disse kan brukes i SF markedsavtaler

Individuelle markedsavtaler

- 1e) 7 av 16 SF spesifiserer fordeling av inntektene hvor flere SF opplyser at de «skal motta en rimelig andel av den verdien sponsoravtalen representerer»
- 1g) 2 av 16 SF spesifiserer et scenarioet der de ikke klarer å terminere individuelle markedsavtaler
- 1m) 15 av 16 SF spesifiserer at SF må godkjenne individuelle markedsavtaler før de kan tre i kraft

Sosiale Medier (SoMe)

- 1k) 7 av 16 SF omtaler SoMe i kontraktene
 - 3 SF spesifiserer at utøver innehar rettigheter over egne SoMe-kanaler
 - 2 kontrakter plikter utøver til å markedsføre SF samarbeidspartnere på deres egne SoMe-kanaler

* Bransjeeksklusivitet innebærer at SF har avtaler med samarbeidspartnere i bestemte bransjer og utøvere kan dermed ikke inngå egne avtaler med konkurrerende aktører i samme bransje

Parameter

	Spesifisert	Ikke spesifisert
1a) Utøverens stiller sine image rights til rådighet for SF	15	1
1b) SF kan benytte utøvers markedsrettigheter	16	
1c) Bransjeeksklusivitet* ovenfor SF samarbeidspartnere	11	5
1d) Individuelle markedsavtaler	16	
1e) Fordeling av inntekter fra individuelle markedsavtaler	7	9
1f) SF rett til å kjøpe utøveren ut av eksisterende markedsavtaler	8	8
1g) SF lykkes ikke kjøpe utøveren ut av eksisterende markedsavtale	2	14
1h) Formel for pris av utkjøp fra individuelle markedsavtaler	5	11
1i) Begrensninger knyttet til individuelle markedsavtaler	14	2
1j) SF plikt til å informere om nye markedsavtaler	13	3
1k) Sosiale medier og markedsføring og/eller medieplan	7	9
1l) SF involvering/rolle av individuelle markedsavtaler	16	
1m) Signering/undertegning av individuelle markedsavtaler	15	1



Kategori «markedsaktiviteter og opptredener» omhandler betingelser rundt utøverens deltakelse i markeds- og medieaktiviteter

Observasjoner

Markedsaktiviteter

- Det er variasjon i utøverkontraktsmalene mellom «maksimum» eller «minimum» antall opptredener
- 2a) Av 11 SF som har spesifisert antall obligatoriske markedsaktiviteter for utøver, er det 5 som nevner at det er vederlagsfritt
- 2b) 3 av 16 SF har spesifisert at de kompenserer utøver/lag for ekstra markedsaktiviteter

Varsling av markedsaktiviteter

- 2f) 12 av 16 SF spesifiserer at de skal varsle utøvere om fremtidige markedsaktiviteter, 5 av disse spesifiserer ikke tidsfrist. De skriver alle: «*innen rimelig tid slik at Utøveren kan planlegge å innrette seg i henhold til dette*»

Parameter

	Spesifisert	Ikke spesifisert
2a) Antall markedsaktiviteter per sesong	11	5
2b) Blir utøver kompensert for ekstra markedsaktiviteter	3	13
2c) Markedsaktiviteter tilpasses trenings- og konkurransevirkksomhet	15	1
2d) Plikt til å stille opp for medieintervjuer	9	7
2e) Deltakelse i spesielle rekrutteringsprosjekter	7	9
2f) SF varsler om kommende markedsaktiviteter	12	4



Kategori «bekledning, utstyr og sponsorlogoer» omhandler bestemmelser knyttet til bekledning, utstyr og sponsorlogoer

Observasjoner

Sponsorlogoer på bekledning og utstyr

- 3b) 11 av 16 SF har omtalt sponsorlogoer på bekledning eller utstyr
- 3c) 10 av 16 SF har spesifisert tillatelse for utøvernes egne sponsorlogoer på bekledning eller utstyr. Hvor 1 SF tillater det etter godkjenning («Det er ikke anledning til å trykke utøvers egne sponsores logoer på landslagsbekledningen uten forutgående skriftlig avtale med forbundet.»)
- 3d) 2 SF tillater utøvere å bruke de sponsorplasseringene som er reservert for SF, til sine egne private sponsorer, dersom SF selv ikke ønsker eller har anledning til å benytte dem

Obligatorisk bekledning

- 3a) Alle 16 SF plikter utøver enten å bruke landslagsbekledning, representasjonsbekledning eller SF logoeksponering knyttet til landslagsvirksomhet
- 3e) 8 av 16 spesifiserer utøvers rett til å benytte klubb/personlig utstyr/bekledning og flere er svært detaljerte

Parameter

	Spesifisert	Ikke spesifisert
3a) Obligatorisk bekledning med sponsorlogoer	16	
3b) Plassering av sponsorlogoer på bekledning eller utstyr	11	5
3c) Tillatelse for utøverens egne sponsormerker på landslagsantrekk	10	6
3d) SF kan/vil ikke benytte seg av rettighetene for logomarkering	2	14
3e) Utøvers rett til å benytte klubb/personlig utstyr/bekledning	8	8



Kategori «sportslige innhold» omhandler regulering av sportslig tilbud (SFs forpliktelser) og krav til utøverens deltakelse i konkurranser, rapportering og andre sportslige aktiviteter i regi av SF

Observasjoner

- 4a) 16 av 16 SF har spesifisert utøvers sportslige forpliktelser som krav til deltakelse i konkurranser

Eksempler på utøvers sportslige forpliktelser:

- «Utøver plikter å delta på» SFs «landslagsvirksomhet, konkurranseopplegg og sesongplan, slik det er avtalt mellom trenerteamet og Utøver»
- «Alle utøvere bekrefter med denne kontrakten at de aksepterer kriteriene for deltakelse (som definert i gjeldende sportsplan) og forplikter seg til å følge disse.»

- 4b) 15 av 16 SF har spesifisert SFs overordnede sportslige forpliktelser (sportslig tilbud)

Eksempler på SFs sportslige forpliktelser (sportslig tilbud):

- «Avtalen regulerer rettigheter og plikter for» SF «og Utøver på» SF «landslag, herunder partenes sportslige forpliktelser [...]»
- SFs «sportslige apparat er ansvarlig for en sportsplan som beskriver trenings- og konkurranseplanen, samt en plan for lagets utvikling [...]»

- 4g) 15 av 16 SF har sportslig plan som et vedlegg til utøverkontrakten*

*Prosjektet har ikke avdekket innhold i sportslige planer

Parameter	Spesifisert	Ikke spesifisert
4a) Utøvers sportslige forpliktelser	16	
4b) SF sportslige forpliktelser (tilbud)	15	1
4c) Forbud mot konkurrerende aktiviteter	13	3
4d) Antidopingprogram - renutøver	16	
4e) Krav om treningsdagbok	9	7
4f) Krav om deltakelse i nasjonale mesterskap (NM)	10	6
4g) Sportsplan (inkluderer konkurranse-, trening-, aktivitets- og sesongplan)	15	1
4h) Meldeplikt fra utøver ved sykdom/skade/fravær	14	2



Kategori «økonomiske forpliktelser og støtte» omhandler bestemmelser rundt SF og utøvers økonomiske forpliktelser og støtte

Observasjoner

Økonomisk støtte

Eksempel på økonomisk støtte:

«Den økonomiske støtten fra OLT tildeles Utøverens lag og skal benyttes til å sikre en optimalisert toppidrettssatsning med mål og ambisjoner om internasjonale medaljer i EM, VM og OL/PL.»

Egenandel

- 5d) 4 av 16 SF spesifiserer at utøverne må betale egenandel i utøverkontraktsmalene

Eksempel på egenandel i utøverkontraktsmalene:

«Utøveren plikter å betale den fastsatte egenandelen for utøvere på landslaget. Egenandelen består av flere deler: Det skal betales en avgift for hver samling landslaget har i tillegg til egenandel for deltagelse i mesterskap.»

«Reise- og oppholdsutgifter ved treningssamlinger og konkurranser hvor utøveren deltar etter avtale med sportssjef, dekkes av utøver om ikke annet er avtalt.»

Parameter	Spesifisert	Ikke spesifisert
5a) SF økonomiske forpliktelser	14	2
5b) Tildeling av økonomisk støtte	12	4
5c) Bruk av stipendmidler	6	10
5d) Utøverens økonomiske forpliktelser	11	5
5e) Bruk av sponsormidler tildelt fra SF	1	15
5f) Tilgang til treningstid i spesifikke fasiliteter	7	9
5g) Tilgang til OLTs tjenester basert på støtteform	9	7
5h) Fordeling og utbetaling av OLTs økonomiske støtte	3	13
5i) Reduksjon eller bortfall av støtte ved brudd på forpliktelser	13	3
5j) Resultatbonus	1	15
5k) Må utøver ha forsikring og dekkes forsikring av forbundet?	13	3



Kategori «organisatoriske og juridiske forhold» omhandler bestemmelser som regulerer kontraktsforhold, rettigheter og plikter mellom utøver og SF, inkludert avklaring av arbeidsforhold

Observasjoner

Arbeidsgiver-/arbeidstakerforhold

- 6e) 15 av 16 definerer at det ikke er et «arbeidsgiver-/arbeidstakerforhold mellom partene og faller utenfor arbeidsmiljølovens bestemmelser», som medfører at utøver ikke har krav på blant annet pensjon, sykepenger, etc.

Lojalitetsplikt

- 6d) 13 av 16 utøverkontraktsmaler spesifiserer lojalitetsplikt overfor SF

Idrettsorganisasjoner

- 6a) Alle SF nevner hvilke idrettsorganisasjoner utøver og SF er underlagt
 - 13 av 16 SF nevner IOC
 - 1 av 16 SF nevner IPC
 - 10 av 16 SF benevner NIF ved fullt navn; «Norges idrettsforbund og olympiske og paralympiske komité»

Parameter	Spesifisert	Ikke spesifisert
6a) Idrettsorganisasjoner som utøver og SF er underlagt	16	
6b) Retten til å si opp kontrakten	15	1
6c) SF kan ikke overføre rettigheter og forpliktelser	4	12
6d) Lojalitetsplikt overfor SF	13	3
6e) Etablerer ikke et arbeidsgiver-/arbeidstakerforhold mellom partene	15	1
6f) SF oppretter fond for utøverne	3	13
6f) SF tilrettelegger pensjonsordning for utøverne		16
6f) Retten til sykepenger		16

Dybdeintervju med nøkkelpersoner i fase 2 avdekket innsikt knyttet til markedsrettigheter, profilering, oppfølging og juridisk og økonomisk støtte som er oppsummert i 7 hovedfunn

Oppfølging, veiledning og juridisk støtte til utøvere

SF tilbyr variert støtte, med noen som gir økonomisk veiledning, juridisk støtte, fondsløsninger og medietrening, mens andre mangler slike tilbud.

Økonomisk støtte

6 av 11 av SF deler ikke ut direkte økonomisk støtte, men dekker mye kostnader for utøverne. Praksisen varierer blant de SF som gir støtte; et knytter den til sportslig plan, andre lar utøverne bestemme fordelingen, eller tildeler likt.

Arbeidsgiver-/arbeidstakerforhold

De fleste SF har ikke ansettelsesforhold til sine utøvere. Imidlertid benytter noen SF hybridløsninger, der utøvere kombinerer en stilling i SF med rollen som toppidrettsutøver. Utøvere som representerer klubb/lag, har ofte ansettelsesforhold der.

Individuelle markedsavtaler

SF håndterer individuelle markedsavtaler ulikt, med varierende grad av rammer og bruk av bransjeeksklusivitet. Flertallet av SF tar ingen andel av inntektene, men noen har kontraktsfestede muligheter for dette og 1 SF tar opptil 50%. 6 SF bruker ambassadøravtaler som gir samarbeidspartnere økt tilgang til å benytte spesifikke utøvere.

Markedsaktiviteter og bruk av image rights

Informering og håndtering av image rights og markedsaktiviteter praktiseres ulikt på tvers av SF, med varierende grad av struktur, varsling og utøverinvolvering. Varsling om markedsaktiviteter varierer fra strukturerte møter og godkjenninger til mer uformelle forespørsler.

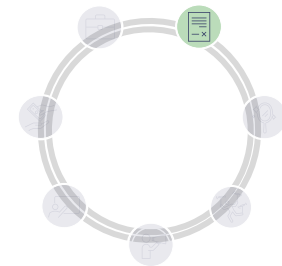
Særforbund har ulike representasjonsmodeller

Utøvers representasjon av SF praktiseres ulikt, særlig hva gjelder bekledning og synlighet/krav på SoMe og media. Det er særlig stor variasjon mellom lag og individuell idrett.

Fremtidens markeds-/sponsoravtaler

Fremtidens markedsavtaler er i endring med polarisering, økt detaljering og høyere krav fra både sponsorer og utøver når det gjelder image rights og økonomiske ressurser. Sosiale medier forventes å bli en fremtidig inntektskilde, mens betalingsmurer på TV gjør det vanskeligere å skaffe sponsorer.





Det foreligger ulik praksis og manglende standardisering av individuelle markedsavtaler på tvers av SF, særlig hva gjelder bransjeeksklusivitet, inntekter og ambassadøravtaler



Individuelle markedsavtaler

Rammene rundt individuelle markedsavtaler

- 2 av 11 SF (lag) mener de selv har uklare rammer rundt individuelle markedsavtaler og 9 av 11 SF (lag og individuell) mener de har tydelige rammer
- 8 av 11 SF (lag og individuell) fra dybdeintervjuene må godkjenne individuelle markedsavtaler før utøver kan inngå samarbeidet. I vurderingen for godkjenning legger SF hovedsakelig vekt på bransjeeksklusivitet for å ivareta SF sine markedsavtaler og samarbeidspartnere. Flere SF tydeliggjør for utøverne hvilke bransjer som er eksklusive i utøverkontrakten, eventuelt i vedlegg
- 4 av 11 SF (lag og individuell) har vedlegg til utøverkontraktene som omhandler markedsbestemmelser og -rettigheter
- 3 av 11 SF (individuell) har årlig gjennomgang av utøverkontrakten med utøver før signering og åpner opp for spørsmål og avklaringer
- Kun 1 av 11 SF (individuell) har måtte kjøpe en eller flere utøver ut fra en individuell markedsavtaler

Fordeling av inntekter ved individuelle markedsavtaler

- 3 av 11 SF (lag og individuell) har i utøverkontrakten at de kan ta en «rimelig» andel av inntektene
- 1 av 11 SF (lag) tar 50% av inntektene generert fra individuelle markedsavtaler til spesifikke utøvere

Ambassadøravtaler

- 6 av 11 SF (lag og individuell) oppgir at de har ambassadøravtaler. Dette innebærer at samarbeidspartnere til SF inngår separate avtaler direkte med utvalgte utøvere. Disse avtalene er også individuelle markedsavtaler og fungerer som en utvidelse av det eksisterende samarbeidet mellom SF og samarbeidspartneren. Avtalen gir partneren økt tilgang til å benytte utøveren i markedsaktiviteter utover det som allerede er avtalt i hovedsamarbeidet mellom SF og samarbeidspartner
- Ambassadøravtaler brukes av samarbeidspartnere som ønsker et tettere og mer omfattende samarbeid med spesifikke utøvere og ordningen skaper et trepartsforhold mellom samarbeidspartneren, SF og utøveren (ambassadøren)

Sitater og eksempler

«Rammene rundt individuelle markedsavtaler er tydelige, men etterlevelsen er ikke det. Utøvere informer ikke SF om individuelle markedsavtaler»

«Ofte vanskeligere for de yngre utøverne å forstå rammene»

«Utøver blir bedt om å signere dagen før en landslagsaktivitet og føler på presset»

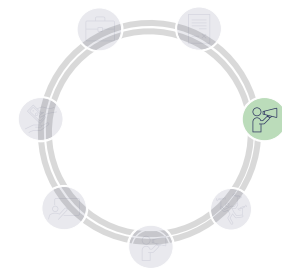
«Noen bransjer, som klesbransjen, har urimelig stort monopol og begrenser utøverens og dermed SF sitt potensiale»



Eksempler på hvordan SF påvirker individuelle markedsavtaler

- SF krevde at utøver skulle få mer penger gjennom en individuell markedsavtale. Førte til at potensiell samarbeidspartner trakk tilbudet
- Ved bransjeeksklusivitet, har det forekommet at SF har forhandlet med samarbeidspartnere for å tillate utøvere individuelle markedsavtaler innenfor bransjen med mindre beløp





Informering og håndtering av image rights og markedsaktiviteter praktiseres ulikt på tvers av SF, med varierende grad av struktur, varsling og utøverinvolvering



Markedsaktiviteter og bruk av image rights

Informering om bruk av Image rights

- 10 av 11 SF (lag og individuell) informerer utøver før kampanjen om hvilke image rights av utøveren som skal brukes. Da blir også utøver informert om formålet med kampanjen og hva materialet skal brukes til. Utøver får ikke nødvendigvis vite når materialet vil brukes
- 5 av 11 SF (lag og individuell) krever at utøver godkjenner materiale, før det kan brukes i kampanjen
- 1 av 11 SF (individuell) bruker bilder og videoer av landslagsutøvere på SoMe uten å informere om det på forhånd. De er varsomme med å bruke image rights til utøverne som ikke er på landslaget
- 1 av 11 SF (lag) informerer utøver om at bilder av utøver «kan» brukes og gir uttrykk for at det er et forbedringspotensial når det gjelder informasjon til utøver om bruk av deres Image right
- 1 av 11 SF (individuell) hevdet at Summit 2024 er ansvarlig for å varsle utøver ved bruk av image rights til Summit 2024. En representant fra prosjektgruppen avkreftet dette og understreket at utsagnet ikke stemmer overens med de faktiske forholdene

Varsling av markedsaktiviteter

- 3 av 11 SF (individuell) informer om kommende kampanjer årlig
- 10 av 11 SF (lag og individuell) kontakter utøver eller manager direkte når forespørselen kommer inn fra samarbeidspartner
- 4 av 11 SF (lag og individuell) informerer utøvere om deltakelse i markedsaktiviteter via telefon eller e-post, og opprettholder en uformell kommunikasjonsform i slike sammenhenger
- 1 av 11 SF (individuell) nevner at de har skriftlig oversikt over totalen markedsaktiviteter lovet til samarbeidspartnere, denne er tilgjengelig for utøvere som vedlegg til utøverkontrakten

Sitater og eksempler

«Alle som skal bruke bilder av våre utøvere må få en godkjennelse av oss først»

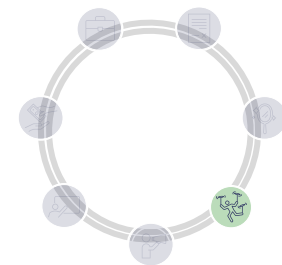
«Utøver vet ikke spesifikt når materialet til en kampanje vil komme ut»

«Vi glipper på å varsle utøver når bilder eller video skal bli brukt til en kampanje. Her kan vi absolutt bli bedre»

«Har en god dialog med utøverne når det kommer til bruk av deres image rights, ikke bare relatert til markedsaktiviteter men også sosiale medier»

«Utøver blir spurt i god tid om de kan stille til markedsaktivitet»





Utøvers representasjon av SF praktiseres ulikt, særlig hva gjelder bekledning og synlighet/krav på SoMe og media. Det er særlig stor variasjon mellom lag og individuell idrett



Særforbund har ulike representasjonsmodeller

Modell 1: Deltidsrepresentasjon

- Utøver representerer klubb/lag mesteparten av sesongen, og SF noen få deler av sesongen. Representasjon starter fra utøver reiser på landslagsaktivitet til utøver reiser tilbake fra landslagsaktivitet
- 1 av 11 SF (lag) opplever uklarhet knyttet representasjon ved reisen til og fra landslagsaktivitet
- Noen SF inkluderer vedlegg som tydelig spesifiserer når utøveren representerer forbundet. 1 SF har inkludert tidspunkter
- 1 av 11 SF (individuell) sender ut informasjon før hver landslagsaktivitet angående representasjon
- 1 av 11 SF (individuell) benytter representasjonsavtaler for utøvere som skal representere Norge i utvalgte landslagsaktiviteter, men som ikke inngår i landslaget

Modell 2: Fulltidsrepresentasjon

- Utøver representerer alltid SF når det kommer til idretten. SF skiller kun på når utøver er privatperson og idrettsutøver
- 1 av 11 SF (individuell) har alltid bransjeeksklusivitet ovenfor individuelle markedsavtaler, selv når utøver er privatperson

Bekledning

- Alle SF krever at utøver benytter seg av landslagsbekledning/SF-bekledning når de representerer SF
 - 1 av 11 SF (individuell) nevner at de har forståelse for at det ikke kan etterleves i alle situasjoner
- Når utøveren ikke representerer SF, tillater flere SF at utøveren bruker privat eller klubbens utstyr og bekledning

SoMe og media

- 2 av 11 SF (lag) har ingen føringer rundt representasjon av SF på SoMe
- 5 av 11 SF (lag og individuell) har SoMe-/medieplan hvor utøver vet hva som er påkrevd av representasjon på SoMe
- 1 av 11 SF (individuell) har presisert i utøverkontrakten når utøveren opptrer som privatperson versus som idrettsutøver, samt spesifisert hvilke typer bekledning som er tillatt i ulike innlegg på SoMe innlegg
- 1 av 11 SF (lag) samarbeider aktivt med utøverne sine når det skal planlegges SoMe «kampanjer»
- 1 av 11 SF (individuell) har tydelige retningslinjer om at utøvernes SoMe-profiler er private og kan derfor ikke pålegge dem å publisere innlegg, men kun komme med anbefalinger
- 1 SF (individuell) med deltidsrepresentasjon ber utøvere publisere innlegg på SoMe utenfor landslagsaktivitet
- 1 av 11 SF (individuell) har et vedlegg om retningslinjer for utøvers aktivitet på SoMe, med fokus på forsiktighet, ansvar som lagrepresentant, omdømmevern, opphavsrett og korrekt reklamemerking

Sitater og eksempler

«Det kan være utfordrende for utøvere å forstå når de har rett til å publisere bilder av seg selv sammen med sine sponsorer»

«Vi legger kun restriksjoner når det kommer til (SoMe) innlegg som bryter bransjeeksklusiviteten»

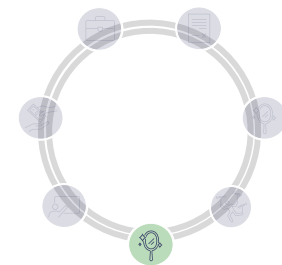


Eksempler på detaljering fra SF (lag) med «markedsbestemmelser» som vedlegg til utøverkontrakten:

«Landslagsvirksomheten» omfatter:

- Internasjonale konkurranser i regi av landslaget, inkludert oppvarming, trening, samt reise til og fra overnevnte.
- Treningssamlinger i regi av landslaget som inngår i aktivitetsplanen til landslaget, inkludert selve treningene, reise til/fra treningene og møter under samlingen.
- Osv..





Fremtidens markedsavtaler er i endring med polarisering, økt detaljering og høyere krav fra både sponsorer og utøver når det gjelder image rights og økonomiske ressurser



Fremtidens markeds-/sponsoravtaler

Innspill om endringer i markeds- og sponsoravtaler

- Markedsavtaler vil bli mer detaljert med bestemmelser for når, hvor og hvordan sponsorer profileres
- Utøvere blir mer bevisst på sine rettigheter og setter sterkere krav på sine image rights
- Enkeltutøvere blir mer attraktive enn lag/SF, noe som utfordrer landslagsmodellen.
- Det blir vanskeligere å skaffe sponsorer når tv-sendingene av idretten havner bak dyre betalingsmurer, med færre seere
- Det er en økende polarisering i sponsormarkedet, hvor store aktører følger etter hverandre og trekker seg ut av toppidretten, mens noen få øker sponsering i toppidretten
- Endringer i konsumering og prissetting av markedsrettigheter krever økt intern kompetanse og kunnskap for å møte fremtidige krav

Innspill til tiltak mot endringer

- SF må kontinuerlig evaluere landslagsstrukturen og vurdere hvordan økonomiske ressurser kan brukes mest effektivt for å nå sportslige mål
- Mindre SF mangler ofte ressurser til å ansette kommersielle ledere og er i større grad avhengige av støtte fra stiftelser. Programmer som Summit er viktige for deres utvikling og overlevelse
- Et SF uttrykte at ambassadøravtaler kan være en mulig løsning for å styrke landslagsmodellen

Sitater og eksempler

«Hemmeligheten for å finne beste løsning for fremtidens markeds-/sponsoravtaler er å ha en god dialog med utøverne sine»

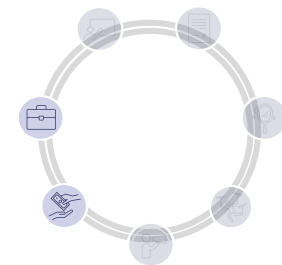
«Å gi utøvere større frihet til å bruke sosiale medier for egne sponsoravtaler kan øke synligheten for idretten og skape mer verdi for alle parter»

«Den direkte cash flowen fra SoMe er ikke reell i dag, men forstår at den kommer til å bli det»

«Samarbeidspartnere lager mer verdibaserte reklamer»

«Bransjeeksklusivitet må bli mindre rigid. I dag tar få aktører mange sponsormuligheter, noe som begrenser mulighetene for nye sponsorer og midler»





Økonomisk støtte til utøvere håndteres ulikt i særforbundene hva gjelder stipend, støtte knyttet opp mot sportslig plan, operasjonelle kostnader og i få tilfeller, ansettelsesforhold



Arbeidsgiver-/arbeidstakerforhold

Ansettelsesforhold

- 9 av 11 SF (lag og individuell) har ikke ansettelsesforhold til utøvere og har ikke hatt det tidligere
- Det er uklart blant samtlige intervjuobjekter om det er juridisk riktig
- 2 av 11 SF (lag og individuell) har hybride ansettelser, hvor utøvere kombinerer en stilling i SF med rollen som toppidrettsutøver
 - SF 1: Utøver som også er ansatt som trener, Ga flere rettigheter og økt sosial trygghet
 - SF 2: Utøver ansatt 50% i SF som ambassadør med vanlig ansattkontrakt ved siden av utøverkontrakt
- Utøvere som representerer en klubb eller et lag mesteparten av sesongen er ofte ansatt i denne organisasjonen og mottar sine arbeidsvilkår gjennom ansettelsesforholdet

Sitater og eksempler

«Noen utøvere har uttrykt at de synes det er dumt at de ikke er fast ansatt, mens andre har ingen mening om det»

«Utøvere forstår ikke nødvendigvis at de mister rettigheter ved å signere kontrakt som unntar dem fra arbeidsmiljølovens bestemmelser. Dette skaper risiko, særlig ved sykdom, skader eller endt karriere»



Økonomisk støtte

Utdeling av stipend eller annen økonomisk støtte

- 6 av 11 SF (lag og individuell) deler ikke ut stipend eller annen økonomisk støtte, 5 av 11 SF (lag og individuell) deler ut
- Størrelsen på SF er ikke avgjørende faktor for utdeling av stipend eller annen økonomisk støtte
- Alle SF dekker andre kostnader for å gi utøverne muligheten til å konkurrere og bedrive toppidrett

Fordeling av stipend og annen økonomisk støtte

- 2 av 11 SF (lag og individuell) lar utøverne selv bestemme hvordan den økonomiske støtten skal fordeles blant utøverne
- 1 av 11 SF (individuell) tildeler alle landsalgsutøvere likt stipend/økonomisk støtte uavhengig av prestasjon
- 1 av 11 SF (lag) nevner at de knytter økonomisk støtte opp mot utøvers sportslige plan som er utenfor utøverkontrakten og godkjent av sportssjef. Om en utøver ikke kan følge planen, ved f.eks. skade, kan støtten dermed gå til en annen utøver
- Alle SF som deler ut stipend eller annen økonomisk støtte har full transparens blant utøverne

Utstyr

- 6 av 11 SF (individuell) har en «utstyrspool» som samler SF sine leverandører av utstyr og/eller tjenester for å forenkle og tilgjengeliggjøre dette for utøveren
- Alle SF skiller på hva som utøver selv må dekke og hva SF skal dekke av utstyr

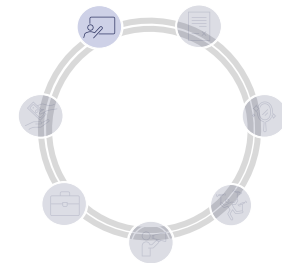
Sitater og eksempler

«Stipendet vi deler ut er en grunnsum, det er ikke nok til å dekke et helt år for en utøver, men det er noe»

«Ville ha fjernet egenandel om vi hadde hatt stipend»

«Vi overlater en økonomisk støtte til utøverne, så er det utøverne som finner en fornuftig fordeling seg i mellom»





Utøvers tilbud til økonomisk veiledning, medietrening og juridisk støtte er uklare og håndteres ulikt i SF



Oppfølging, veiledning og juridisk støtte til utøvere

Langsiktig økonomisk veiledning

- SF baserer seg på ekstern hjelp for veiledning av langsiktig økonomisk trygghet for utøvere
 - Hjelp fra OLT med idrettens karrierevei og «neste steg» som hjelper utøverne med å planlegge for tiden etter idrettskarrieren
 - SF baser seg på at utøvere som er ansatt hos klubb/lag får veiledning der
 - 1 av 11 SF (individuell) har en samarbeidspartner som tilbyr skatte- og økonomisk rådgiving til utøverne
- Det finnes ingen standardisert veiledning for utøvere om økonomiske rettigheter som pensjon, sykepenger og fond
- 1 av 11 SF (individuell) har en ansvarlig i SF som hjelper utøvere med langsiktig økonomisk trygghet, blant annet ved å gi veiledning om forvaltning av økonomiske midler

Fondsløsning

- 4 av 11 SF (individuell) har en standard fondsløsning for utøverne
- Resterende SF har ikke fondsløsninger for utøvere. Noen har hatt det tidligere, men avvirket under begrunnelse om at det ikke var nok penger i omløp

Medietrening

- 3 av 11 SF (lag og individuell) har intern medietrening for utøverne, men flere benytter ekstern medierådgiving
- Alle OL-utøver mottar medietrening før OL fra OLT
- 1 av 11 SF (individuell) nevner at utøvere er positive til medieintervjuer eller markedsaktiviteter da det gir eksponering og hjelper dem å bygge eget merkevarer. Flere SF legger vekt på at markedsaktiviteter hjelper utøver med profilbygging

Juridisk støtte ved doping

- 5 av 5 SF melder at de bistår ved meldeplikt og dopingsaker, men det står ikke tydelig forankret noe sted (*spørsmål angående doping ble kun stilt til 5 SF da det dukket opp som et relevant tema underveis i fase 2*)
- NIFs juridiske avdeling gir ikke juridisk bistand til utøvere, verken i dopingsaker eller i andre sanksjonssaker, men det er regler både i NIFs sanksjonsregelverk og i antidopingregelverket om kostnadsdekning i saker som behandles av NIFs domsorganer
- Medlemmer av NISO har rett på juridisk støtte knyttet til dopingsaker

Sitater og eksempler

«Oppfordrer utøverne til å ta studier ved siden av satsning. Ikke fulltidsstudier, men en kombinasjon av studier og satsning»

«De store SF tilbyr medietrening, men ikke de mindre»

«Unge utøvere bør få trening på sosiale medier. Både for å unngå risiko, men også å lære seg hvordan man kan bruke det til sin fordel»

«Vi legger vekt på at medietrening og markedsaktiviteter hjelper utøveren med profilbygging»

«Vi har heldigvis ikke opplevd noen dopingsaker, men vil selvsagt bistå eller støtte utøver ved meldeplikt og dopingsaker»





Innhold

01	Mandat og tilnærming	3 - 7
02	Innsikt og funn	8 - 23
	Fase 1	10 - 16
	Fase 2	17 - 23
03	Forslag til veien videre	24 - 29

Rapporten har lagt til rette for faktabaserte vurderinger av toppidrettens tilstand og neste steg blir å identifisere muligheter for forbedring basert på rapporten

LEVERANSEGJENNOMGANG 31.01.25

Under gjennomgang av rapport med prosjektgruppen og styringsgruppen ble all tematikk diskutert og det ble konkludert på at det er viktig å velge ut noen konkrete tema for videre arbeid

WORKSHOP MED OLT OG SF

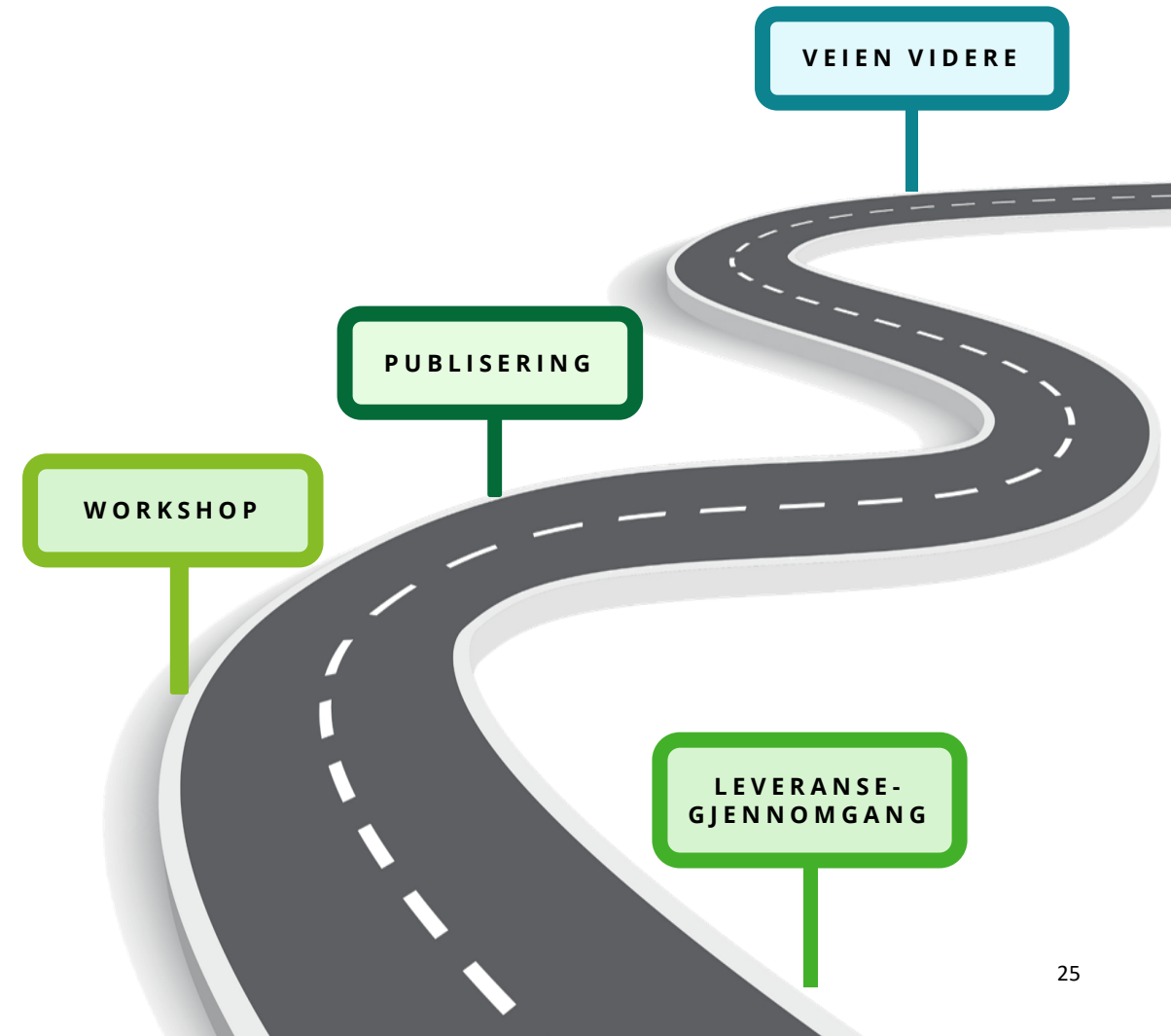
Fasilitere en workshop med OLT og de involverte SF for å validere innholdet i rapporten og sparre angående hvilke tema som burde prioriteres til videre arbeid

PUBLISERING

Planlegge og gjennomføre publisering av rapporten

VEIEN VIDERE

Identifisere og prioritere tiltak for forbedring basert på funn fra rapporten

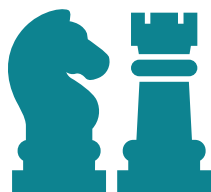


Ved å integrere funnene i rapporten, identifisere og prioritere tiltak, og lage en implementeringsplan, kan OLT sikre informerte beslutninger som er med på å bedre rammebetingelser for utøvere og SF

VEIEN VIDERE

Foreslått prosess gir en strukturert tilnærming til å omsette innsikt fra kartleggingen til konkrete handlinger

STEG 1



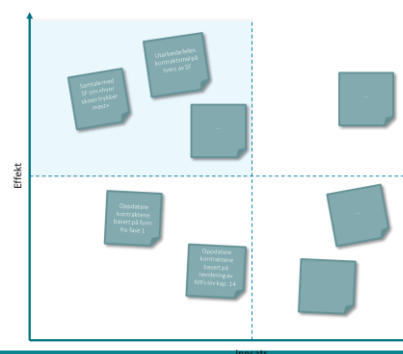
Første steg innebærer å bruke funnene fra rapporten og vurdere hva som er relevant for hvert enkelt særforbund. Identifisere hvilke funn som gir størst utfordring for særforbund og utøverne. Dette arbeidet kan fasiliteres som 1:1 med alle særforbund og resultatene kan deretter sammenlignes på tvers av SF for så å eventuelt gruppere SF

STEG 2



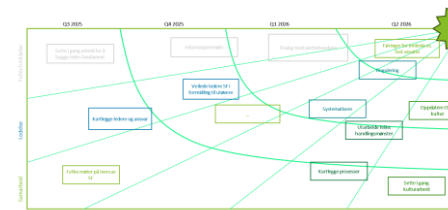
Neste steg handler om å identifisere konkrete tiltak som kan iverksettes for å adressere utfordringene eller mulighetene. Noen tiltak vil være knyttet til kontraktene, mens andre vil kunne være operasjonelle tiltak uavhengig av kontraktene. Tiltakene vil fordeles på 2 prioriteringslister:
1. Tiltak felles for alle eller flere SF
2. Tiltak særegent for det enkelte SF

STEG 3



Tiltakene bør så vurderes og plasseres i en matrise basert på deres forventede effekt og innsatsen som kreves for å gjennomføre dem. Dette hjelper med å prioritere tiltakene som gir mest verdi for minst innsats, og at man unngår å bruke tid og krefter på tiltak med lav effekt.

STEG 4



De prioriterte tiltakene settes inn i en konkret plan som beskriver hvordan og når de skal implementeres.

**Figuren ovenfor illustrer en forenklet plan. Det er også nyttig med flere detaljer som inkluderer tidslinjer, ansvarlige personer og nødvendige ressurser.*

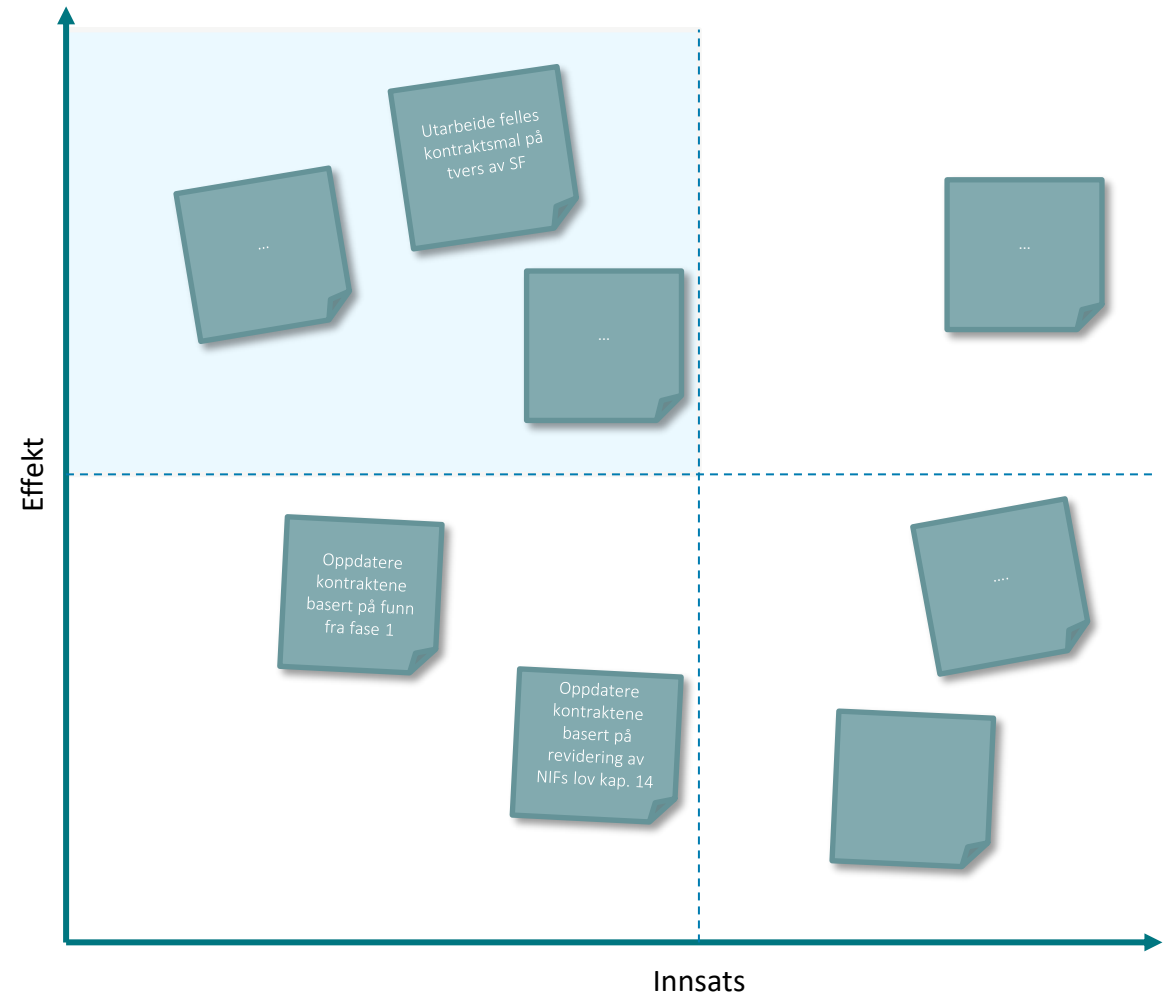
Eksempel på Effekt / Innsats matrise

En effekt/innsats-matrise er et verktøy som kan hjelpe Olympiatoppen med å prioritere tiltak basert på deres forventede effekt og den innsatsen som kreves for å gjennomføre dem.

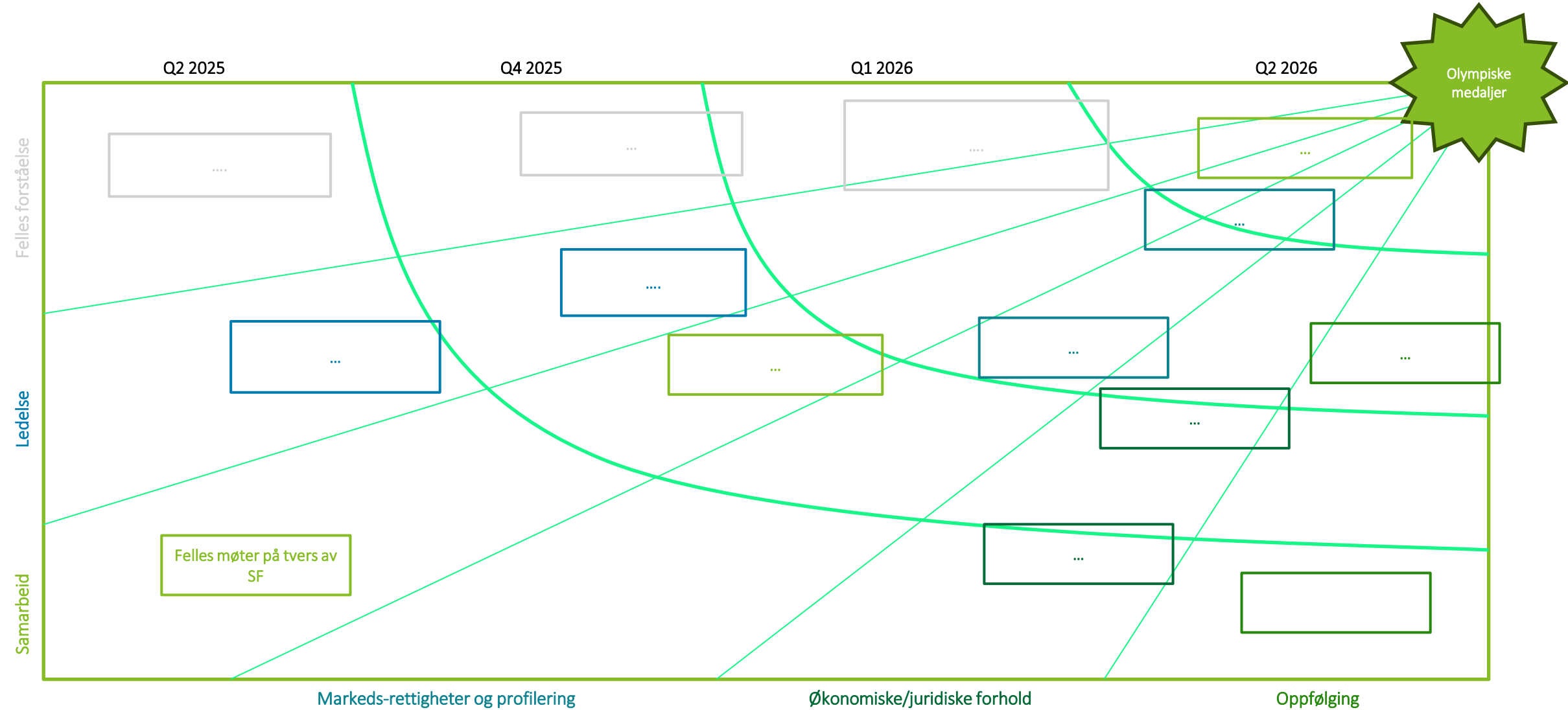
1. Identifisere tiltak: Først lister man opp alle mulige tiltak som kan iverksettes basert på funnene fra kartleggingen. Dette arbeidet kan starte allerede under workshop med SF.
2. Vurdere effekt: For hvert tiltak vurderer man den potensielle effekten det vil ha på prosjektet.
3. Vurdere innsats: Deretter vurderer man innsatsen som kreves for å implementere hvert tiltak. Dette inkluderer tid, ressurser, kostnader og kompleksitet. Innsatsen vurderes også på en skala fra lav til høy.
4. Plassere i matrisen: Tiltakene plasseres i en matrise

Fordeler:

- Prioritering: Matrisen hjelper med å prioritere tiltakene slik at Olympiatoppen kan fokusere på de som gir mest verdi for minst innsats. Dette sikrer effektiv bruk av ressurser.
- Klarhet: Den gir en visuell representasjon av tiltakene, noe som gjør det enklere å kommunisere og forstå prioriteringene.
- Strategisk beslutningstaking: Ved å vurdere både effekt og innsats, kan ledelsen ta informerte beslutninger som balanserer kortsiktige gevinster med langsiktige mål.
- Engasjement: Involvering av teamet i denne prosessen kan øke engasjementet og eierskapet til tiltakene, da de ser hvordan deres innsats bidrar til organisasjonens suksess.



Eksempel på overordnet implementeringsplan av tiltakene





Official Partner

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.no to learn more.

Deloitte Norway conducts business through two legally separate and independent limited liability companies; Deloitte AS, providing audit, consulting, financial advisory and risk management services, and Deloitte Advokatfirma AS, providing tax and legal services.

Deloitte provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our people deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society, and a sustainable world. Building on its 175-plus year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte’s more than 450,000 people worldwide make an impact that matters at www.deloitte.no.

This communication and any attachment to it is for internal distribution among personnel of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of memberfirms and theirrelated entities (collectively, the “Deloitte organization”). It may contain confidential information and is intended solely for the use of the individual or entity to whom it is addressed. If you are not the intended recipient, please notify us immediately, do not use this communication in any way and then delete it and all copies of it on your system.

None of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.