

**Notat: «Alternative organisasjonsformer»**

## Notat

**Til:** Hovedstyret

**Fra:** HS nedsatt arbeidsgruppe for vurdering av organisasjonen

**Sak:** HS nedsatte i sin strategisamling 29. og 30. april en arbeidsgruppe med representanter fra HS og administrasjonen for å jobbe videre med alternative organisasjonsformer

**Dato:** 15. september 2016

---

### Utvalgets innstilling til Hovedstyret:

Notat, datert 15. september 2016, omhandler status i NKK organisasjonen iht. punkt «Organisasjonens struktur må vurderes ila 2016» jfr. HS handlingsplan vedtatt av RS 2015. HS vedtok å orientere RS 2016 om det pågående arbeidet.

HS vil til legge frem konkret forslag til endringer i organisasjonen som skal søke å bedre de forhold som det pekes på i notatet til et senere RS.

HS vil legge opp til prosesser for å diskutere dette med ressurspersoner, også fra klubber, forbund og regioner underveis.

## **Innholdsfortegnelse**

<b>Utvalgets innstilling til Hovedstyret:</b> .....	6
<b>Bakgrunn og tidligere vedtak i saken:</b> .....	8
<b>Mandat for arbeidsgruppen nedsatt av HS 30. april 2016:</b> .....	9
<b>Eierskap og ansvarsfordeling i NKK-organisasjonen</b> .....	10
<b>Hva skal NKK løse jf. lovene?:</b> .....	10
<b>NKKs kjernevirksomhet</b> .....	10
<b>Hva behandler vi i dette notatet?</b> .....	12
<b>Hvor «vellykket» er NKK som organisasjon?</b> .....	12
<b>Målt etter selvvalgte/målbare kriterier:</b> .....	12
<b>Kriterie - Aktivitet:</b> .....	12
<b>Kriterie - Regnskap og likviditetsmål:</b> .....	13
<b>Kriterie - Medlemsvekst:</b> .....	13
<b>Kriterie - Verdi av medieomtale:</b> .....	13
<b>Kriterie - Unik brukere/sidevisninger/følgere av våre kanaler:</b> .....	13
<b>Målt etter objektive/ikke målbare kriterier:</b> .....	14
<b>Kriterie - I pakt med tiden:</b> .....	14
<b>Kriterie - Identitet, verdier og selvforståelse:</b> .....	14
<b>Kriterie - Harmoni, konsentrasjon og saklighet</b> .....	15
<b>Kriterie - Omdømme</b> .....	16
<b>Kriterie - Sosial identitetsteori</b> .....	16
<b>Oppsummering og konklusjon - «hvor vellykket er NKK som organisasjon?»</b> .....	18
<b>Hva er fordeler og ulemper med dagens regionorganisering? - Oppsummering av SOFT-analyse</b> .....	19
<b>Svakheter ved dagens regionorganisering:</b> .....	20
<b>Trusler mot dagens organisering</b> .....	20
<b>Muligheter</b> .....	20
<b>Kan organisasjonsformen være med på å løse de spørsmål og utfordringer som er løftet over?</b> .....	21
<b>Alternative organisasjonsmodeller:</b> .....	23
<b>Hvilke utfordringer eller løsninger ser vi i forhold til å få alle hundevenner som medlemmer?</b> .....	26
<b>Vedlegg – saksgang i en tilsynelatende enkel sak:</b> .....	28

## Bakgrunn og tidligere vedtak i saken:

I dialogmøter avholdt i april 2015 ble det stilt spørsmål ved/sådd tvil om organisering i regioner fungerer etter hensikten.

Kontrollkomiteen omtaler også tema i sin rapport til RS2014:

### 3.3 Organisering

*På bakgrunn av observasjoner fra RS 9.november 2013, Kontrollkomité -rapporten av 9. november 2013 hvor samarbeidet mellom NKK sentralt og regionene var tema, samt signaler Kontrollkomitéen har mottatt i perioden reiser Kontrollkomitéen spørsmål om vurdering av dagens organisering av NKK. Det er Kontrollkomitéens oppgave blant annet å «se til at NKKsamlet og det enkelte organ fremmer NKKs formål». Hvordan NKK er organisert er relevant i denne forbindelse. På denne bakgrunn mener Kontrollkomitéen at styret og daglig ledelse regelmessig bør evaluere organiseringen, herunder regioner og komiteer, hvordan dette fungerer, i lyset av hva som best realiserer NKKs overordnede mål, ref. lover for Norsk Kennel Klubb §1-1 og § 1-2.*

Tema organisering ble også tatt frem i presentasjon «tiden forandrer NKK – kan NKK forandre tiden» på temamøte i forkant av RS 2015.

RS 2015 vedtok 7. november 2015 den fremlagte Handlingsplanen for HS. Et av tiltakene er:

#### **Målsetning:**

#### **Tiltak:**

#### **Når:**

<b>Målsetning:</b>	<b>Tiltak:</b>	<b>Når:</b>
Ajourføre og oppdatere NKKs lover	Fullføre gjennomgangen av aktuelle endringer. Organisasjonens struktur må vurderes ila 2016	Behandles av RS i 2016

Representanter fra Hovedstyret, leder Tom Øystein Martinsen og nestleder Dag Skarpodde, deltok i januar 2016 på regionledersamling hvor tema ble debattert. I etterkant av samlingen har Tom Øystein Martinsen, Dag Skarpodde, Merete Røberg-Larsen og Trine Hage utarbeidet en sammenstilling av innspill fra møtet og sett på mulige handlingsalternativer.

Videre var tema for årets dialogmøter «trender i tiden og fremtidens organisering». Innspill fra disse møtene ble drøftet i Hovedstyrets strategisamling 29. og 30. april 2016. Hovedstyret besluttet i denne sammenheng å se grundig på hele organisasjonens struktur, og nedsatte et utvalg bestående av representanter fra Hovedstyret og administrasjonen, som skal legge fram forslag til endringer i organiseringen, for videre behandling i Hovedstyret. Utvalget har bestått av Petter Elvestad, Ingvild Svorkmo Espelien, Kim Bellamy, Marianne Ono Njøten, Merete Røberg-Larsen og Trine Hage.

## Mandat for arbeidsgruppen nedsatt av HS 30. april 2016:

Problemformulering benyttet ifm regionledermøtet:

*Hvordan ivareta og tilrettelegge for at NKK som organisasjon kan sikre engasjement og innvirkning fra hundeklubber og raseklubber (uten forbund) i organisatoriske avgjørelser?*

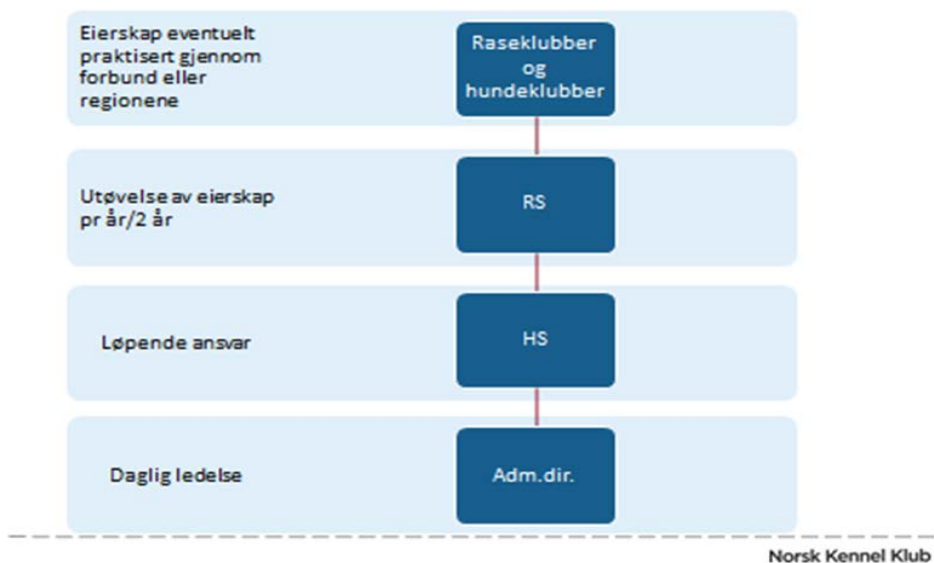
HS tok i møte 25. mai stilling til og besluttet å utvide gruppens mandat for å hensynta både ønsket om mer engasjement i organisatoriske avgjørelser og det faktum at våre medlemstall relativt sett svekkes.

Følgende mandat ble klarert av HS i møte 25. mai 2016 og skal være førende for arbeidsgruppens arbeid:

1. Oppnå større engasjement i organisatoriske spørsmål
  - Hierarki/organisasjonsmodell vil være hovedverktøy
  - Et virkemiddel kan være å gå i retning interesseforbund
  
2. NKK trenger alle hundeeiere som medlemmer. Det vil bringe flere fordeler med seg:
  - *Mer inntekter*
  - *Mer politisk slagkraft*
  - *Bedre rekruttering til rase-/lokalklubbene*
  - *Bedre velferd for hundene om eiere er kompetente*
  - Et mulig virkemiddel er å endre lovene – tillate direkte-medlemskap
  - Et annet mulig virkemiddel er å etablere en sideorganisasjon for de som ikke ønsker å delta i organisert klubbarbeid – se vedlagt notat til HS/RS2015 «Hundevenn»

## Eierskap og ansvarsfordeling i NKK-organisasjonen

### NKKs organisasjon



### Hva skal NKK løse jf. lovene?:

En organisasjon av ansatte og frivillige som sammen:

- Ivaretar og utvikler rasene
- Besørger positive aktiviteter for hund og eier
- Besørger riktig behandling av hunder
- Ivaretar hunden og hundeeierens interesser i samfunnet
- Administrerer og driver organisasjonen

### NKKs kjernevirksomhet

NKKs kjernevirksomhet utledes først og fremst av NKKs formål, samt vedtatte verdier og mål. Vedtatte tiltak og planer må også tas hensyn til, da mange oppgaver er av langsiktig karakter, eksempelvis vedtak om at raseklubbene skal utarbeide rasespesifikke avlsstrategier.

En mulig problemstilling å ha med seg: Tillitsvalgte/politisk valgte vs administrasjonen – ligger noe av problemet her at det ikke er klarhet i hvem som gjør hva? Administrasjonen utreder og tilrettelegger for politiske beslutninger, forvalter de regelverk som vedtas.

<b>Tekst i formålsparagraf</b>	<b>Omfatter</b>
<b>Ivareta hundens interesse</b>	Hundevelferd - etisk riktig hundehold (sett fra hundens side), herunder: <ul style="list-style-type: none"><li>- Regelverk (utvikling, forvaltning og anvendelse)</li><li>- Avl og helse (inkl. gode data for å kunne drive avl)</li><li>- Opplæring og kompetanse</li><li>- Mulighet for å tilrettelegge for generelle aktiviteter og aktiviteter tilpasset rase</li><li>- Mulighet for å utøve naturlig atferd (friområder)</li><li>- Mulighet for å identifisere og gjenfinne individer</li><li>- Forskning og forskningsformidling</li></ul>

<b>Ivareta hundeholdets interesse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rettighet og mulighet til å holde hund, utfolde seg med hund og opptre med hund i det offentlige rom</li> <li>- Skape politisk forståelse av hundens verdi</li> <li>- Skape positivt omdømme for hundehold, hunder og raseavl (inkl. hundens positive funksjoner/bidrag, servicehund, tjenestehund mv)</li> <li>- Ivareta mangfoldet og toleranse for dette</li> <li>- Publikumshenvendelser</li> <li>- Felles kommunikasjonskanaler</li> <li>- Ansvarsbevisste og kompetente hundeeiere</li> </ul>
<b>Fremme positive aktiviteter med hund (inkl. blandingshunder)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stor bredde i aktiviteter med hund (agility, lydighet, kreativ lydighet, rallylydighet mv, juniorhandling og junioraktivitet, rasespesifikke aktiviteter/prøver)</li> <li>- Regelverk knyttet til aktiviteter (utvikling, forvaltning, anvendelse og oppfølging)</li> <li>- Dommerutdanning og – autorisasjoner</li> <li>- Utdanning og autorisasjon annet personell (ringsekretærer, prøvefiguranter mv)</li> <li>- Ettersøkshundregister, RIK lisens register mv</li> <li>- Registrering av ulike championater og øvrige titler</li> <li>- Terminlister, brukerstøtte arrangører og utøvere</li> <li>- Landslag</li> </ul>
<b>Raseavl og helse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hundens/rasens funksjon tilpasset rasens bruk</li> <li>- Registrering og identifikasjon av hunder</li> <li>- Registrering av helsedata inkl. screeningdiagnose av raserelaterte problemer</li> <li>- Data for å kunne vurdere avlsresultater (inkl. utstilling, jaktprøver og andre raserelevante prøver, mentaltesting mv)</li> <li>- Motvirke potensielle eksteriøre og mentale overdrivelser som truer hundens sunnhet</li> <li>- Sædbank</li> <li>- Registrering av levealder og dødsårsak</li> </ul>
<b>Arbeid gjennom NKKs organer og medlemsklubber/forbund</b>	<p>Arbeid for regioner, klubber, forbund og enkeltmedlemmer</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tilgjengelighet av registrerte og kvalitativt gode avlsdata, statistikk, medlemsdata mv</li> <li>- Medlemsrekruttering</li> <li>- Medlemshåndtering, inkl. egenhåndtering</li> <li>- Støtte til komiteer og utvalg</li> <li>-Tilrettelegge for kompetansebyggende tiltak (om organisasjon og verktøy)</li> <li>- Regelverk, felles maler mv.</li> <li>- Involvering og innflytelse (inkl. BIT, høringer, dialogmøter mv.)</li> </ul>
<b>Nasjonale og internasjonale forpliktelser og samarbeid</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Samarbeid med andre relevante organisasjoner (inkl. NJFF, FRIFO, Mattilsynet, samarbeidspartnere og sponsorer)</li> <li>- Nordisk samarbeid</li> <li>- Internasjonalt samarbeid, inkl. påvirkning</li> <li>- Promotere og påvirke FCI, herunder deltakelse i komiteer mv.</li> <li>- Følge internasjonale retningslinjer og regelverk, rasestandarder mv.</li> </ul>

## Hva behandler vi i dette notatet?

1. Før vi vurderer hvordan vi kan oppnå større engasjement i organisatoriske spørsmål er det naturlig å se på hvor vellykket NKK er som organisasjon.
2. Deretter bør vi søke å vurdere i hvilken grad organisasjonsformen kan være med på å løse eventuelle utfordringer belyst i punkt 1
3. I forhold til mandatets punkt 2 vil også denne gjennomgangen kunne peke på utfordringer i forhold til å oppnå målet om å «få alle hundevenner som medlemmer».

## Hvor «vellykket» er NKK som organisasjon?

I hvilken grad en organisasjon lykkes kan evalueres både i forhold til selvvalgte og enkelt målbare kriterier, og i forhold til empirisk baserte og mer objektive kriterier.

**Selvvalgte kriterier** er gjerne temporære og kan knytte seg til fastsatte produksjonsmål eller finansielle mål, som medlemsvekst, økt aktivitet, flere klubber, gjennomførte arrangement, deltagelse på arrangement, verdi av medieomtale, brukere av våre kanaler, gjennomslag for politiske holdninger/saker, dessuten kan flere regnskaps- eller likviditetsmål benyttes.

Eksempler på mer **objektive kriterier** er f.eks beskrevet av Mark Allan Hager i listene «twelve ways to halt organizational decline» og «twelve symptoms of a dysfunctional organization» samt Heitmann 15 suksesskriterier gjengitt i boken «Vellykkede organisasjoner». Disse har vært kilde for eksempler benyttet i presentasjon for temamøte 2015 i forkant av RS 2015, i møter med regioner samt på dialogmøtene avholdt i april 2016.

### Målt etter selvvalgte/målbare kriterier:

I forhold til eventuelle selvvalgte kriterier for å måle eventuell suksess kan noen fakta fremholdes:

#### Kriterie - Aktivitet:

Deltagere på offisielle arrangement:

Påmeldte terminfestede prøver:	2013	2014	2015	%-vis endring 2013-2015
Lydighet	3 878	4 490	4 226	9 %
Agility	23 038	28 707	31 316	36 %
Jaktprøver	26 959	27 361	29 375	9 %
Brukshundprøver	3 850	4 310	5 611	46 %
Utstilling	129 618	141 634	142 907	10 %
<b>Totalt påmeldte på terminfestede prøver</b>	<b>187 343</b>	<b>206 502</b>	<b>213 435</b>	<b>14 %</b>

*Jakt- og brukshundprøver: Her mangler det tall for Trekkhundprøver for polare raser og RIK. Disse to prøvetypene har ikke hatt mulighet å registrere resultater i DogWeb.*

Antall deltagere på våre aktiviteter viser en jevn og god økning.

Antall klubber holder seg relativt stabilt

#### Kriterie - Regnskap og likviditetsmål:

Ved årsskiftet 2013/2014 ble det avdekket at reell likviditet for NKK var kritisk. Det ble gjennomført tiltak med en samlet årseffekt på ca. 8,8 mill.kr for å avverge en konkurs som ville inntruffet i mai 2015 uten disse tiltak. Tiltakene ble implementert i perioden 1.7.14 – 1.7.15. årsresultatene har i denne perioden vist:

2013	-4.996.359
2014	-3.044.311
2015	1.871.688
B 2016	1.742.914

Snuoperasjonen har styrket likviditeten slik at ønskede og nødvendige IT-investeringer kan gjennomføres.

#### Kriterie - Medlemsvekst:

2013	- 4,2%
2014	- 2 %
2015	+ 1,8%
P2016	+ 1 %

#### Kriterie - Verdi av medieomtale:

2013	11,4 mill.kr.
2014	13,4 mill.kr.
2015	21,8 mill.kr.
P2016	23,0 mill.kr.

#### Kriterie - Unik brukere/sidevisninger/følgere av våre kanaler:

	<b>nkk.no</b> <b>unike brukere</b>	<b>nkk.no</b> <b>sidevisninger</b>	<b>Facebook</b>
2013	240.000	1,5 mill.	18.700
2014	310.000 <i>29%</i>	2,5 mill. <i>67%</i>	23.000 <i>23%</i>
2015	560.000 <i>81%</i>	4,0 mill. <i>60%</i>	27.800 <i>21%</i>
pr 07.2016	330.000 <i>n/a</i>	2,7 mill <i>n/a</i>	31.380 <i>n/a</i>



## Målt etter objektive/ikke målbare kriterier:

Å vurdere NKKs eventuelle suksess/manglende suksess i forhold til objektive kriterier krever en større grad av vurdering/skjønn. Under omtales i hovedsak de kriterier som har blitt omtalt i tidligere møter/presentasjoner/foredrag.

### Kriterie - I pakt med tiden:

Organisasjoner kan være i pakt med tiden eller ute av pakt med tiden, de kan ha budskap og aktiviteter i tråd med tidens trender eller kjempe for saker og standpunkter i strid med aktuelle holdninger og syn.

Hvorvidt NKK er i pakt med tiden vil det antagelig være like mange meninger om som vi har medlemmer.

Uttalelser fra tillitsvalgte som går på at det er vanskelig å gjennomføre møter i klubber og regioner, samt å få medlemmer til å påta seg verv, tyder på at vi ikke er i pakt med tiden.

Følgende subjektive kriterier antyder at vi kan være i utakt med tidens trender:

Vi har nå en svak positiv vekst i antall medlemmer. Med tanke på at de tall vi kan legge til grunn viser at antall hunder har økt fra 400.000 til 500.000 de siste 10 år, burde vår medlemsvekst vært vesentlig større.

Følgende subjektive kriterier antyder at vi er i pakt med tiden:

Medieverdien øker og antall påmeldte på offisielle arrangement (de NKK kan måle) øker.

### Kriterie - Identitet, verdier og selvforståelse:

Organisasjoner vinner på å være kontroversielle. Oppslutningen kan øke takket være tydelige budskap, medieomtale og organisasjonens egen stemme.

Heitmann uttaler i sin bok «Vellykkede organisasjoner»: *«selv om den (organisasjonen) har mange kritikere, vil den også tale mange menneskers syn, og disse vil lettere gi sin tilslutning til det tydelige enn til det uklare».*

NKK har i de siste par år høstet god omtale fra miljøer som tidligere har vært mer kritiske til organisasjonen (politikere, byråkrater, dyrevernorganisasjoner, veterinærer m.fl.) og det kan se ut som vi totalt sett har vunnet på å være kontroversielle i for eksempel Kina-saken og satsningen på helse hos kortsnutede raser. Politisk har vi også jobbet for alle hunder – ikke utelukkende for rasehunder.

At NKK har vært kontroversielle og tydelige i flere saker har dog bidratt til å øke den interne spenningen i organisasjonen. Den interne spenningen som går på hva NKK er, og hvordan formålsparagrafen skal forstås, kan være den mindre heldige delen av det kontroversielle innenfor NKK. For store interne spenninger kan igjen ha en ødeleggende effekt på vårt omdømme og virke negativt på rekruttering av medlemmer og tillitsvalgte.

**Vi bør avklare:** Er blandingshunden og dens eier egentlig velkommen i våre klubber og på våre aktiviteter?

Vi har:

- NOX-registeret
- Aktivitetsklubbene som nok har flere medlemmer med blandingshunder
- Vår formålsparagraf «...fellesforbund for hundeinteressene i Norge...», «ivareta hundens og hundeholdets interesser i Norge».

Utvalget mener at vi er veldig utydelige i forhold til om blandingshunden og dens eier er velkommen eller ikke, og at denne uklarheten skader NKK og gjør oss utydelige for våre interessenter.

Omtrent 80 % av NKK klubbenes medlemmer har hund som en del av sitt liv og sin familie, uten at de er spesielt engasjert i klubbens arbeid eller aktiviteter. De resterende 20 % er de aktive som utover å delta på prøver og utstillinger, antagelig også deltar aktivt i klubbens aktiviteter, er oppdrettere og tillitsvalgte. Dette vil også være den gruppen som krever mest av NKKs administrasjon på ulike nivåer, og som av ulike årsaker stiller krav som også øker eller innebærer økte – eller nye kostnader.

NKK har et gitt formål (i henhold til lover og RS). Klubber og forbund forventer/krever service. Dette krever «økonomi». Hva er mulighetsrommet for å gjøre noe nytt/annerledes for å kunne betjene klubber/forbund iht forventningene? Er tiden moden for at NKK uavhengig av dette bør ha et videre perspektiv? Hva skal NKK være/gjøre? Det må eventuelt RS ta stilling til. En forberedelse til dette er tidligere forsøkt bl.a. gjennom foredraget «Tiden forandrer NKK – kan NKK forandre tiden?» på temamøte i forkant av RS 2015, fremlagt sak «hundevenn» for RS 2015 og presentert i dialogmøter 2016.

Vi bør få til en diskusjon med klubber, forbund og regioner/RS hvor vi igjen tar dette tema opp til debatt. Skal eierne bli fornøyd tror ikke utvalget vi kommer utenom å betjene 80% bedre, slik at de blir flere og kan være med på å dekke kostnadene knyttet til å holde 20% mer fornøyd. Rent bortsett fra dette, tror utvalget det blir vanskelig å holde på/bygge opp en troverdighet som hundens- og hundeeierens talerør i Norge dersom medlemstallene faller.

#### **Kriterie - Harmoni, konsentrasjon og saklighet**

Heitmann uttaler i boken «vellykkede organisasjoner»: «Det er mange spenningsforhold i frivillige organisasjoner, særlig i demokratisk styrte organisasjoner. Å eliminere disse spenningene eller å gjøre dem produktive er en forutsetning for suksess. Ingen organisasjon lykkes hvis spenningene leves ut i full flor, hvis debattene blir gjennomført med høy grad av ironi og argumentene preges av det emosjonelle og ikke av det saklige.»

En vurdering av NKKs stilling i forhold til dette kriteriet vil selvsagt være svært subjektiv.

Et konstruktivt resultat av disse spenningene kan være måten Jakt-divisjonen har organisert seg på. Dette, sammen med øvrige forhold, kan synes å medføre at utstillings- eller rasesektoren nå også kan lykkes med en lignende organisering/allianse. Dette kan innebære en

større grad av profesjonalitet i forhold til lobbyering av saker. Imidlertid hevder flere at det er uheldig da de mener det medfører at representantene kommer til RS med bundet mandat.

En potensiell svært uheldig konsekvens av spenningene i organisasjonen kan være det vi har hørt uttalelser om, nemlig at den form uenighet og spenninger tar i dialogmøter og på RS, skremmer bort nye og yngre representanter. Videre er det er uttalt fra flere tillitsvalgte at det samme skjer i raseklubber og lokale klubber.

En klart uheldig konsekvens av spenningene er det sterkt økende antall klager administrasjonen og komiteene mottar og må behandle. Det medfører at tillitsvalgte og administrasjonen må benytte tid på enkeltsaker fremfor å bruke tid på strategiske og politiske saker som bringer organisasjonen fremover. Se også eksempel på saksbehandlingstid vedlagt.

### **Kriterie - Omdømme**

Alle organisasjoner må jobbe målrettet med omdømme og søke å involvere alle aktører i sin merkevarebygging og markedsføring. Dårlig rykte og intern illojalitet forspiller en organisasjons mulighet for å lykkes.

I NKKs administrasjon er «den lille blå» utarbeidet med dette for øyet. Den er utarbeidet i et samarbeid med alle ansatte og tydeliggjør hvordan vi skal opptre i tillegg til at den synliggjør hvilke målgrupper vi skal levere til og hvem som har prioritet. Videre har vi jevnlig allmøter hvor vi også snakker om dette i tillegg til saker vi har uttalt oss om i medier og i møter med politikere. Det er viktig at ansatte ser at det går en rød tråd fra NKKs formål og vedtatte overordnede strategi gjennom tillitsvalgte og ansattes arbeid til de resultater vi måtte oppnå.

I den ytre organisasjonen er tema debattert med regionledere, på dialogmøter og i temamøter.

Pr nå er vurderingen at vi har lykkes brukbart med dette arbeidet i administrasjonen, men at det må settes ytterligere fokus på dette arbeidet i den ytre organisasjonen. Likevel: Det viktigste her er å avklare om NKK jobber for alle hunder eller bare for rasehunder ref. over.

### **Kriterie - Medlemsfordeler**

Attraktive og unike medlemsfordeler er en suksessfaktor – whats in it for me! Ved valg om medlemskap i våre klubber vil spørsmålet dukke opp og det vil legges vekt på hvilke fordeler av materiell eller immateriell karakter medlemskap har å tilby. Ytterligere medlemsfordeler må etableres.

### **Kriterie - Sosial identitetsteori**

Organisasjonsidentitet handler om hvordan organisasjonen presenteres overfor eksterne aktører, først og fremst gjennom organisasjonens annonsering, logoer, sponing osv. (Brønn og Ihlen, 2009). Med andre ord handler dette om hva eller hvem vi forteller andre at vi er. Identiteten tar hensyn til alle organisasjonens interessenter og alle kommunikasjonsformene organisasjonen bruker – design, kultur, atferd, virksomhetsstruktur, misjon, produkter, tjenester, målsettinger og strategi.

Brønn og Ihlen (2009) mener at det finnes mange argumenter for at organisasjonsidentiteten er viktig, for eksempel:

- Identiteten tiltrekker seg personer som føler at de har noe til felles med organisasjonen
- Den former medlemmenes virkelighetsoppfatning og engasjement
- Den virker inn på fordeling av ressurser og makt blant involverte aktører
- Jo mer tiltalende den oppfattede organisasjonsidentiteten er, desto sterkere vil personen identifisere seg med organisasjonen
- Jo mer organisasjonsimaget styrker medlemmets selvfølelse, desto sterkere vil personen identifisere seg med organisasjonen.
- Jo sterkere personen identifiserer seg med organisasjonen, desto mer vil medlemmet søke kontakt med organisasjonen.
- Identiteten skaper retning og rammer for hva som er passende, og danner grunnlaget for en klar forståelse av hva man er, og hva man ikke er. Identiteten knyttes tett til holdninger og meninger menneskene innenfor organisasjonen har (ibid).

Balmer og Greyser (i Brønn og Ihlen, 2009) mener det finnes flere identiteter både internt og eksternt, og for både organisasjons- og virksomhetsidentiteten. De skiller mellom fem typer:

- Egentlig identitet – hvem organisasjonen egentlig er.
- Kommunisert identitet – hva eller hvem organisasjonen sier at den er.
- Oppfattet identitet – hvordan eksterne aktører oppfatter organisasjonen.
- Ideell identitet – organisasjonens optimale posisjonering basert på forskning og analyse.
- Ønsket identitet – hvordan organisasjonen ønsker å framstå, vanligvis bestemt av ledelsen.

Oppsummert kan Sosial identitetsteori forklare hvorfor folk blir eller ikke blir medlemmer. Vi ønsker å være med på noe vi kan identifisere oss med, som danner vår identitet og støtter den i en positiv retning. Vi ønsker å være en del av en suksess.

I takt med velferdsøkning og mulige valg øker viktigheten av at organisasjonen oppfattes som noe man ønsker å identifisere seg med. Dette igjen henger tett sammen med valg av hva NKK skal være og hvordan dette kommuniseres. Se pkt «i pakt med tiden».

Antall medlemmer målt i forhold til vekst i antall hunder, tyder på at vi ikke i stor nok grad er en organisasjon man ønsker å identifisere seg med. Før vi går inn i en diskusjon av hvordan organiseringen kan bøte på dette må vi finne – og diskutere årsakene til dette. Svarene kan kanskje finnes ved å svare på Balmer og Greysers spørsmål over:

- Egentlig identitet: Er vi for alle hunder og for alle medlemmer? - UAVKLART
- Kommunisert identitet: Gjennom NKKs kanaler sier at vi er for alle – overensstemmer det med hva tillitsvalgte/klubber kommuniserer? - USIKKERT
- Oppfattet identitet: er hva vi kommuniserer (gjennom NKKs kanaler) det samme som oppleves ute? USIKKERT

- Ideell identitet: Har vi tatt inn over oss – og tilrettelagt for muligheter for tilknytning i tråd med hva forskning sier om medlemskap? - +har vi tatt innover oss og innfunnet oss med det faktum at stadig flere velger å kjøpe en blandingshund (<https://www.nrk.no/ostlandssendingen/blandingshunder-blir-stadig-mer-populaere-1.12024152>) Er dette en trend som har kommet for å bli, uavhengig av hva vi måtte mene om det? Vil vi da arbeide i tråd med trender i tiden, eller fornekte/motarbeide trendene? NEI (ikke tatt innover oss trendene)
- Ønsket identitet: RS, HS og ledelse av NKKs administrasjon ønsker å jobbe for alle medlemmer og alle hunder og opplever at dette er forankret i formål og strategi, men er det stor nok enighet om dette? USIKKERT

## Oppsummering og konklusjon - «hvor vellykket er NKK som organisasjon?»

Gjennomgangen så langt tyder på at vi har følgende hovedområder vi må jobbe med:

1. Gjennomgang av vår vellykkethet ift kriterier over tyder på at vi bør ta en bred debatt om hvem vi skal være til for. Når det er gjort bør vi avhengig av konklusjon ta innover oss det forskning sier om folks tilknytning til organisasjoner nå – og i fremtiden, og tilrettelegge for alternative tilknytningsformer til vår felles organisasjon.
2. Videre kan det også tenkes at dagens organisasjon med mange fagkomiteer, særkomiteer og utvalg kan medføre for lav grad av samstemthet, øke behandlings- og beslutningstid i saker og på den måten bidra til økt spenningsnivå<sup>1</sup>. Et alternativ for både å beholde dagens form for organisering og samtidig få mer samstemthet mellom de ulike komiteer og utvalg kan være å se til SKK. I SKK har medlemmer fra Centralstyrelsen (tilsvarende vårt HS) lederverv i særkomiteene. Tilsvarende kunne også et medlem fra særkomiteene ha lederverv i fagkomiteene/kompetansegrupper. Dersom møter i disse komiteer og utvalg starter med – og referatfører- en status fra respektive organ ville dette kunne gi større grad av informasjon og samstemthet. Hvis man videre så mulighet for å avholde deler av sine møter felles kunne også dette bidra til å forsterke effekten.
3. NKKs organisasjon bør også ta en debatt på hvem de ulike komiteer og utvalg er til for/jobber for, hvilke oppgaver de har og hva de bør være i fremtiden. I henhold til mandatene er de rådgivende organ for Særkomite/HS men erfaring tilsier at medlemmer kan oppleve sin lojalitet sterkere mot de aktive miljøene enn mot politikerne. Dette er helt naturlig, men skaper konflikter og lite samstemthet.

---

<sup>1</sup> Se «Vedlegg – saksgang i en tilsynelatende enkel sak» - side 23-24

4. Når det gjelder regionorganiseringen tror vi hovedproblemet er at disse representerer mer enn 20 % av våre medlemmer. Imidlertid har regionen, varierende, men totalt sett antagelig liten kontakt med de som de skal tale for. Denne erfaring stemmer godt med hva forskning på medlemskap sier om folks forhold til organisasjonsmedlemskap, se over. Det vakuum som oppstår i forhold til dette vil også bidra til å øke spenningsforholdet ytterligere. Man kan argumentere for at regionene representerer et unødvendig mellomledd, i en organisasjon som selv uten regionene står i fare for å være for tungrodd og lite fleksibel. Har vi nok kompetente, engasjerte og villige medlemmer til å fylle alle vervene en så innviklet organisasjonsstruktur nødvendiggjør?
5. Om spørsmålet «hva vi skal være og hvem vi skal være hva for» er hovedårsak til et for høyt spenningsnivå kan diskuteres. Det kan uansett ikke skade å se på arbeidsfordeling mellom NKKs administrasjon/HS, region og klubb. I dag er dette noe uklart og kan skape konflikter i de tilfeller hvor administrasjonen/HS trår prinsippet om «nærmest mulig berørte miljø» for nære. Motsetningsvis kan også administrasjon/HS bli skyteskive dersom de ikke tar tak i ting/gjør oppgaver de mener bør ligge i miljøene av hensyn til samme prinsipp.

## **Hva er fordeler og ulemper med dagens regionorganisering? - Oppsummering av SOFT-analyse**

Å utelukkende vurdere regionorganiseringen etter det ovenstående blir for snevert og vil ikke løse våre utfordringer. Det er allikevel interessant å ta med den oppsummering som er gjort i arbeidet med vurdering av regionorganiseringen.

Representanter fra Hovedstyret, leder Tom Øystein Martinsen og nestleder Dag Skarpodde) deltok i januar 2016 på regionledersamling hvor tema ble debattert.

Problemformuleringen var: *Hvordan ivareta og tilrettelegge for at NKK som organisasjon kan sikre engasjement og innvirkning fra hundeklubber og raseklubber (uten forbund) i organisatoriske avgjørelser.*

I etterkant av samlingen har Tom Øystein Martinsen, Dag Skarpodde, Merete Røberg-Larsen og Trine Hage utarbeidet en sammenstilling av innspill fra møtet og sett på mulige handlingsalternativer.

### **Styrker ved dagens regionorganisering.**

NKK sin nåværende organisering på regionalt nivå bidrar til økt samordning av aktiviteter og etablering av lokale kurstilbud innenfor de definerte geografiske områdene. Gjennom å lykkes med rekruttering av flinke og engasjerte ressurser på regionalt nivå, etableres gode representanter for lokale saker. Slike tillitsvalgte i regionene har mer direkte innvirkning på

NKK sentralt og sørger for at regionene blir hørt på RS.

### **Svakheter ved dagens regionorganisering:**

Analysen viser at dagens organisering har svakheter knyttet til manglende engasjement og prioritering, noe som medfører at regionene taper i konkurranse i med lokale raseklubber. Videre er tilgangen på tillitsvalgte med rett kompetanse, spesielt tatt i betraktning de mange oppgaver som tilfaller lokale tillitsvalgte, begrenset og kvaliteten på regionarbeidet blir deretter.

Samlet sett viser analysen at dagens organisering innebærer økt byråkrati og bidrar til polarisering internt i NKK samt i relasjonen til lokale hundeklubber. Intensjonen om at regionen skal bidra til økt demokrati og engasjement oppfylles således ikke.

### **Trusler mot dagens organisering.**

Dagens organisering er meget personavhengig og er således meget sårbar. Fremmelse av særinteresser kan bidra til interne konflikter som igjen er skadelig for regionenes omdømme og gjør at regionene ikke oppnår den nødvendige status.

En svak region vil videre lett tape i konkurranse med lokale hundeklubber om engasjement, tillitsvalgte etc.

### **Muligheter.**

Analysen viser at det er muligheter for å forbedre dagens organisasjonsstruktur. Gjennom å skape gode arenaer for regionalt engasjement, kombinert med rett markedsføring og omdømmebygging, vil man oppnå en styrking av demokratiet i NKK og derigjennom sikre større lokalt engasjement. Lykkes man med å forbedre organiseringen vil det hjelpe enkeltmedlemmenes stemme til å bli hørt. NKK sin politiske påvirkningskraft vil også bli bedret ved at organisasjonens relevans styrkes.

Med det vi hittil har behandlet i notatet vil vi videre ta for oss mandatets 2 hovedmål.

## **Kan organisasjonsformen være med på å løse de spørsmål og utfordringer som er løftet over?**

### **Mandates pkt 1: I hvilken grad kan endret organisasjonsform øke engasjement i organisatoriske spørsmål?**

I forhold til de 5 hovedområdene (se oppsummering over) som bør drøftes i forhold til problemstillingen Hovedstyret/RS har løftet vil selvsagt formell organisasjon kunne bøte på spenningsnivået. Dette er imidlertid kun et av flere mulige virkemidler for å bedre situasjonen.

Hovedstyret har ved noen anledninger pekt på at de ønsker en sterkere administrasjon. Dette har fremkommet i debatter knyttet til spenningsnivå og det faktum at avgjørelser tar veldig lang tid. Det bør debatteres hva Hovedstyret mener med dette og vurderes hvilke deler av miljøet man støter ved eventuelt å styre debatten i denne retningen.

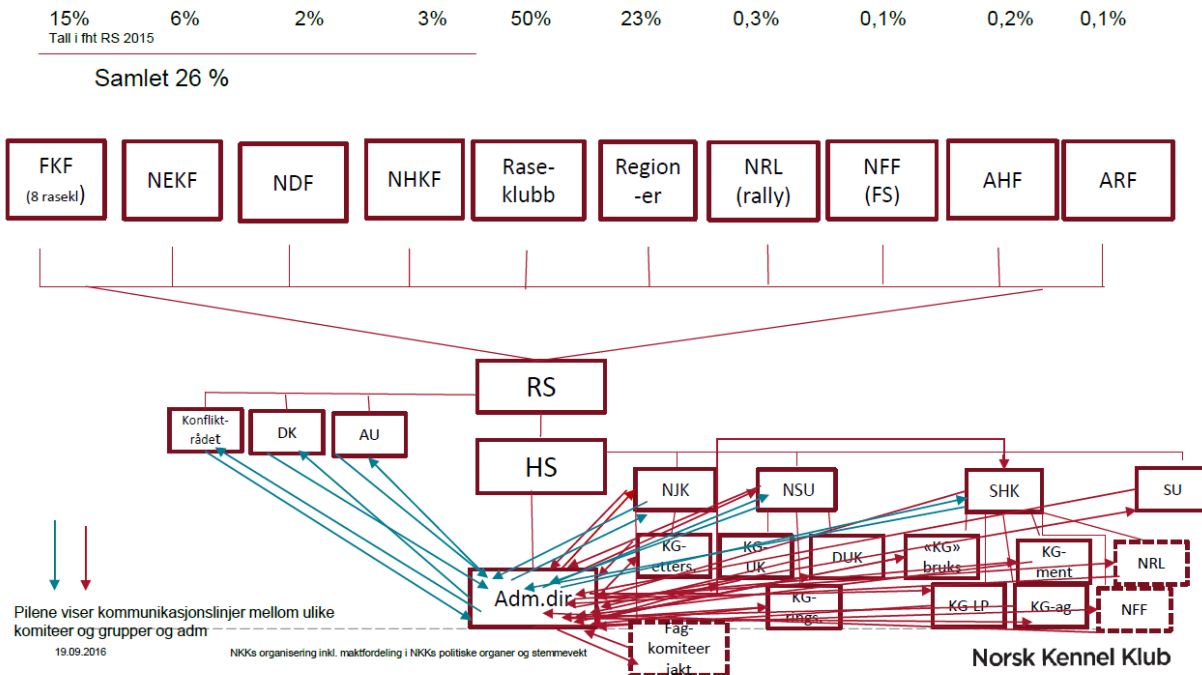
Etter gjennomgang av kriterier over, samt SOFT-analysen, er det grunnlag for å stille spørsmål ved om vi tror endret organisering kan senke spenningsnivået i organisasjonen og bidra til større engasjement i organisatoriske spørsmål – og hvorfor.

En fremgangsmåte kan være å ta for oss de to alternativene som er utarbeidet.



## Eierskapet utøves gjennom denne modellen i dag:

### Dagens modell



Det kan stilles spørsmål ved om dagens organisasjonsmodell åpner for ansvarspulverisering og mange omkamper?

Vi er en organisasjon med mange særinteresser, til dels motstridende. Har vi en organisasjonsform som bygger opp under forskjellene?

Merknad til figurene:

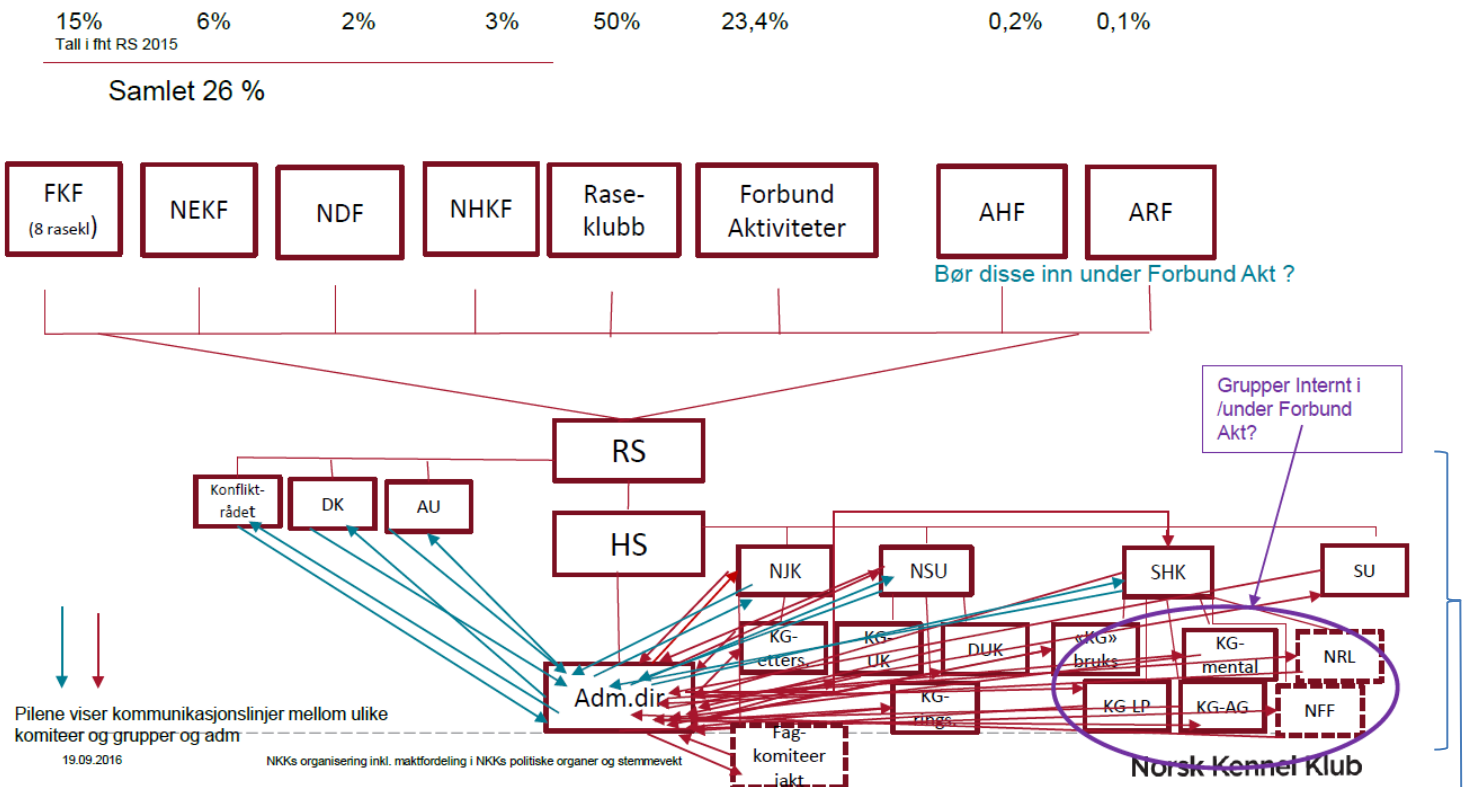
De blå pilene viser at det går noe kommunikasjon/saksgang mellom de RS oppnevnte utvalgene (primært Disiplinærkomiteen og Appellutvalget) og særkomiteene i fm disiplinærsaker. Denne kommunikasjonen går via administrasjonen som er sekretariat for særkomiteene. De blå pilene viser også kommunikasjon/saksgang mellom de RS oppnevnte komiteene og administrasjonen.

De røde pilene viser kommunikasjon og saksgang mellom administrasjonen som sekretariat og saksbehandler for særkomiteene. I tillegg viser de røde pilene at de ulike gruppene (fagkomiteer og kompetansegrupper mv) som sorterer under særkomiteene også har direkte kommunikasjon og saksgang til og fra administrasjonen. Kompetansegruppene mv er rådgivende organ for særkomiteene, samt at de har delegerte fullmakter innenfor noen områder knyttet til sin aktivitet, eks. dommerutdanning.

## Alternative organisasjonsmodeller:

### Fremtidens organisering av NKK

Modell uten regioner med ett forbund pr aktivitetsgren



#### Styrker

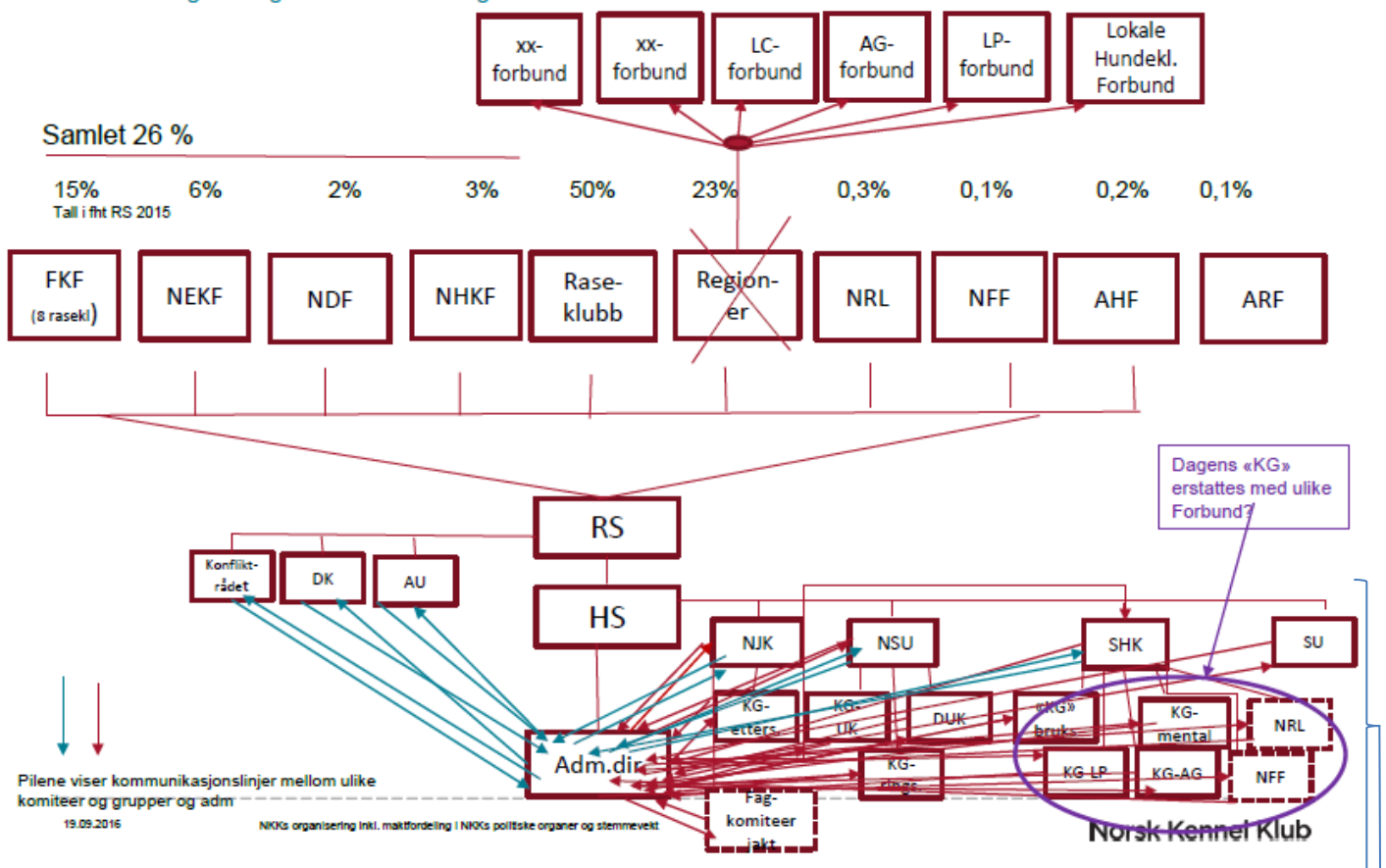
- Alle aktiviteter samles i et forbund – gir større helhet og mer profesjonalitet (?)
- Stort forbund som forvalter flere stemmer som deltar på RS (flere områder blir derfor representert)
- Forbundet vil da kunne ivareta rollen/funksjonen til dagens Kompetansegrupper

#### Svakheter

- Stort forbund gir større byråkrati – lenger vei for utøverne for å få sin stemme/mening fremsatt på RS
- Hvis forbundet overtar KG'enes rolle/funksjon vil HS/særkomiteene ikke selv oppnevne sine personer til disse rådgivende organene (gjøres i forbundet)
- Modellen løser ikke utfordringer som eventuelt må ha sin årsak i spenninger som oppstår i modellens nederste ledd.

## Fremtidens organisering av NKK

Modell uten regioner og med forbund ulike grener



### Styrker

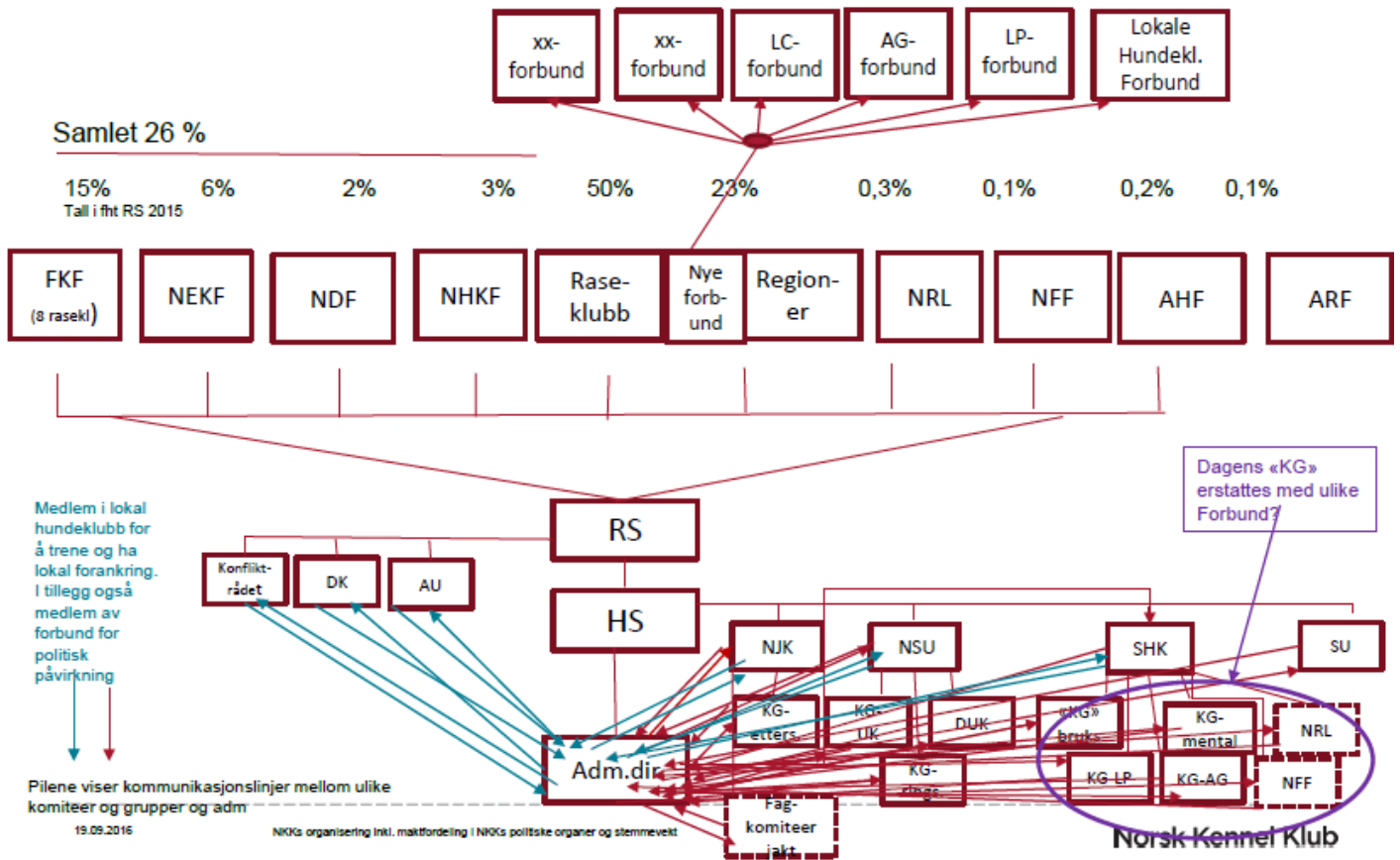
- De ulike aktivitetsområdene blir mer samlet og synlig og får sitt eget talerør
- Forbundene vil da kunne ivareta rollene/ funksjonene til dagens Kompetansegrupper

### Svakheter

- Mulighet for at særinteresser settes mer opp mot hverandre – ser mindre helhet for organisasjonen
- Hvis forbundet overtar KG`enes rolle/funksjon vil HS/særkomiteene ikke selv oppnevne sine personer til disse rådgivende organene (gjøres i forbundet)
- Vil «tvinge» flere til å måtte være medlem i flere forbund fremfor eks. 1 hundeklubb som har flere aktiviteter – kan oppfattes som negativt av den enkelte, eller andre forbund om maktfordelingen forskyve
- Modellen løser ikke utfordringer som eventuelt må ha sin årsak i spenninger som oppstår i modellens nederste ledd

## Fremtidens organisering av NKK

Modell med regioner og med forbund ulike grener



### Styrker

- De ulike aktivitetsområdene blir mer samlet og synlig og får sitt eget talerør
- Forbundene vil da kunne ivareta rollene/ funksjonene til dagens Kompetansegrupper
- Vi opprettholder regionene som samler kreftene

### Svakheter

- Vi åpner fortsatt ikke opp for at lokale hundeklubber kan representere seg selv i RS. De vil fortsatt representeres gjennom regionene
- Mulighet for at særinteresser settes mer opp mot hverandre – ser mindre helhet for organisasjonen
- Hvis forbundet overtar KGenes rolle/funksjon vil HS/særkomiteene ikke selv oppnevne sine personer til disse rådgivende organene (gjøres i forbundet)
- Vil «tvinge» flere til å måtte være medlem i flere forbund fremfor eks. 1 hundeklubb som har flere aktiviteter – kan oppfattes som negativt av den enkelte, eller andre forbund om maktfordelingen forskyves
- Denne modellen representerer på en måte en *enda* mer byråkratisk/tungrodd/innviklet organisering enn dagens modell.
- Modellen løser ikke utfordringer som eventuelt må ha sin årsak i spenninger som oppstår i modellens nederste ledd.

## Hvilke utfordringer/løsninger ser vi i forhold til å få alle hundevenner som medlemmer?

### Mandatets pkt 2: Hva må endres for å nå målsetningen om å få alle hundeeiere som medlemmer?

Aller først – vi bør bli helt tydelige på om vi er til for alle hundeeiere, eller ikke! Utover dette er tema behandlet i notat «Hundevenn» presentert for HS i august 2015, for temamøte og RS 2015 og i dialogmøter 2016.

Hovedstyret og også Kontrollkomiteen har pekt på tema fremtidig økonomi ved tidligere anledninger. NKK har et gitt formål (i henhold til lover og RS). Klubber/forbund forventer/krever service. Dette krever «økonomi». Hva er mulighetsrommet for å gjøre noe nytt/annerledes for å kunne betjene klubber/forbund iht forventningene?

«Alle» som driver aktivt med rasehundavl og/eller utstilling i Norge er allerede medlemmer av NKK. Vi har altså ikke mye å hente økonomisk på å betjene denne gruppen enda bedre (selv om vi selvfølgelig ønsker å gjøre det av andre årsaker). Dersom vi skal lykkes med å øke inntektene og medlemstallene til NKK må vi hente medlemmer i andre miljøer. Økte inntekter og medlemstall er en forutsetning for at vi fortsatt skal kunne tilby like gode eller bedre tjenester til eksisterende medlemmer i fremtiden.

Under synliggjøres et tenkt tap ved å ikke klare å få med nye medlemmer/alternativt tape disse medlemmer:

Tapt inntekt ved å ikke være for alle/hvis vi skulle være like bra som SKK			
Tapte medlemmer	80 000		
GK	15 200 000		
redusert annonseinntekt	2 000 000	kr 25 pr medlem	
redusert kraft FRIFO mfl ift off midler	1 200 000	kr 15 pr medlem	
tapt politisk tyngde	-	vanskelig å beregne og lite relevant så lenge summen i bunn er så stor	
tapt omdømme	-	vanskelig å beregne men svært relevant da dette vil vår sak tape stort på på sikt	
tapt inntjening i klubbene	16 000 000	antatt påslag i klubb = kr	200
<b>Tenkt tap totalt</b>	<b>34 400 000</b>		
Hva vil 10.000 flere medlemmer ha å si for vår felles økonomi			
Tapte medlemmer	10 000		
GK	1 900 000		
redusert annonseinntekt	250 000	kr 25 pr medlem	
redusert kraft FRIFO mfl ift off midler	150 000	kr 15 pr medlem	
tapt politisk tyngde	-	vanskelig å beregne og lite relevant så lenge summen i bunn er så stor	
tapt omdømme	-	vanskelig å beregne men svært relevant da dette vil vår sak tape stort på på sikt	
tapt inntjening i klubbene	2 000 000	antatt påslag i klubb = kr	200
<b>Tenkt tap totalt</b>	<b>4 300 000</b>		

At administrasjonen og Hovedstyret har støtte og tillitt fra medlemmene/RS til fortsatt å være kontroversielle, være i forkant i aktuelle saker og agere i takt med «trender i tiden» kan også være en viktig forutsetning for rekruttering av nye medlemmer. For at HS/administrasjonen skal kunne oppfylle sitt ansvar for å rekruttere flere og yngre medlemmer (og med det sikre nødvendige inntekter i fremtiden), må de samtidig ha tillitt og støtte fra medlemmer/RS til å ta standpunkter disse gruppene ønsker å assosieres med, og gjøre nødvendige endringer for å modernisere organisasjonen.

## Vedlegg – saksgang i en tilsynelatende enkel sak:

Det er mye frustrasjon knyttet til at saker tar lang tid å få avgjort. Under viser vi saksgang i en relativt enkel sak som kan komme inn til NKKs administrasjon:

**Påstand** – en deltager har ved uhell/ikke uhell (påstand mot påstand) løpt på en annen deltager under et arrangement

Tidsforløp	Hva skjer i denne perioden	Hva regulerer tiden
Som regel samme dag	Hendelsen rapporteres på arrangement	Det aktuelle arrangementsregelverk
1 uke	Arrangementsansvarlige sender rapport til NKK	Det aktuelle arrangementsregelverk.
3 uker	Administrasjonen innhenter uttalelser fra de involverte som skal ha 3 ukers på seg til å eventuelt avgi svar.	NKKs saksbehandlingsregler
3 uker	Eventuelt innhentes også uttalelse fra fagkomite og deretter til respektive komite senest en uke før møtet.	Her er det egne instruks for Fagkomite/Kompetansegruppe
2 uker	Fagkomiteens uttalelse kommer inn og administrasjonen utreder og skal sende dokumentene til respektive komite senest en uke før møtet.	Rutine for respektive komite bestemmer at dokumenter skal sendes medlemmer en uke før møtet avholdes.
1 uke	Referat fra møtet i respektive komite	Rutine gir en ukers frist for referat
1 uke	Etter at referat er ferdigstilt skal de saken gjelder orienteres	NKKs saksbehandlingsregler
4 uker	Svafrist for de saken gjelder	NKKs lover
1 uke	Etter at svarfrist over er utløpt behandler NKKs administrasjon det som har kommet inn og forbereder saken for respektive komite	Mandat for respektive komite
1 uke	Referat fra møte i respektive komite	Rutine for respektive komite
2 uker	Dersom sak på førstkommende møte (det normale). Komiteen vurderer omgjøring	Saksbehandlingsreglene
1 uke	Dersom komiteen opprettholder sitt vedtak skal saken oversendes AU	NKKs saksbehandlingsregler og NKKs lover
3 uker	AU avgjør om de tar saken. AU har normalt <b>3 måneder</b> på seg fra sak kommer inn til avgjørelse skal fattes.	AUs instruks
3 uker	Behandling i AU gir partene nye svarfrister	AUs instruks

1 uke	AU behandler innkomne svar	
3 uker	Hvis nye opplysninger skal partene igjen kunne uttale seg	AUs instruks
3 uker	AU behandler innkomne svar og avgjør saken og avgjørelse meddeles NKKs administrasjon for utsendelse til partene	AUs Instruks
<b><u>33 uker/ nær 8 måneder</u></b> har da en relativt enkel sak tatt før den er avgjort. Beskrivelsen her er gjort ut fra et «best case» scenario	Eksempelet viser ikke tid som eventuelt medgår dersom man begjærer omgjøring i AU, samt adgangen til å begjære benådning av HS. Heller ikke der partene eventuelt tar saken inn for domstolene.	NKKs lover og Norsk lov