

Overskrift 1.7 Checks og balancer

1. Definition

Princippet om kontrol og balance er en hjørnesteen i styringen af sportsorganisationer, designet til at sikre en retfærdig og gennemsigtig fordeling af magt og autoritet. Ved at sprede beslutningsmyndigheden mellem flere enheder i organisationen – såsom styrende organer, udvalg og forskellige interessenter, herunder andre organisationer i sportspyramiden, medlemmer, atleter, medarbejdere og fans – forhindrer kontrol og balancer magtkoncentrationen i hænder på nogle få individer eller grupper, selv over længere perioder. Denne tilgang fremmer retfærdighed, retfærdighed og inklusivitet i beslutningsprocesser og sikrer, at ingen enkelt enhed kan udøve ukontrolleret indflydelse over organisationens anliggender.

Kontrol og balance etablerer også mekanismer for tilsyn og ansvarlighed, hvilket muliggør uafhængig gennemgang og kontrol af organisatoriske aktiviteter for at forhindre magtmisbrug, interessekonflikter og uetisk adfærd. Disse principper er tæt forbundet med andre dimensioner af god regeringsførelse, hvilket afspejler deres brede relevans på tværs af forskellige forvaltningspraksis.

Rent praktisk implementeres kontrol og balance gennem institutionelle strukturer og processer såsom magtfordeling, adskillelse af opgaver og uafhængige tilsynsorganer. For eksempel har sportsorganisationer typisk styrende organer eller bestyrelser, der er ansvarlige for at udstikke strategisk retning og træffe vigtige beslutninger, mens udvalg eller arbejdsgrupper fører tilsyn med specifikke operationelle områder. Uafhængige revisionsudvalg, etiske kommissioner eller ombudsmænd kan yderligere styrke tilsyn og ansvarlighed ved at gennemgå organisatorisk praksis, undersøge klager og sikre overholdelse af etiske standarder og regler. Tilsammen skaber disse elementer et system med ansvarlighed og gennemsigtighed, der opretholder god regeringsførelse, integritet og tillid i sportsorganisationer, hvilket i sidste ende øger deres effektivitet og troværdighed i interessenternes og offentlighedens øjne.

Betydningen af god regeringsførelse, herunder implementering af checks and balances, fremhæves i flere nøgledokumenter. Europa-Kommissionens hvidbog om sport understreger nødvendigheden af at vedtage principper for god regeringsførelse for at sikre en effektiv og bæredygtig forvaltning af sport. På samme måde giver det europæiske sportscharter og Europarådets etiske kodeks for idræt retningslinjer for god regeringsførelse inden for sport, og anbefaler vedtagelse af checks og balances som en del af en omfattende styringsramme. Initiativer som International Partnership against Corruption in Sport (IPACS) understreger yderligere værdien af etisk adfærd og god regeringsførelse. Ved at fremme vedtagelsen af et offentliggjort etisk kodeks og effektive styringsstrukturer bidrager sådanne initiativer til at skabe et miljø, der er befordrende for implementering af robuste kontroller og balancer i sportsorganisationer.

2. Ideelt scenarie

Checks and balances er omhyggeligt designet til at sikre gennemsigtighed, ansvarlighed og integritet i organisatorisk styring. Organisationens vedtægter skitserer klart styringsstrukturer og afgrænser styrende organers, udvalgs og udøvende lederes roller og ansvar for at sikre en afbalanceret fordeling af

beslutningsbeføjelser. Disse roller er genstand for periodisk fornyelse for at forhindre koncentration af magt, og gennemsigtige beslutningsprocesser engagerer interessenter gennem høring og debat, hvilket fremmer inklusivitet og lydhørhed over for interessenternes behov. Derudover er appelmekanismer integreret for at give interessenterne muligheder for at anfægte beslutninger.

Uafhængige tilsynsorganer, såsom revisionsudvalg og etiske kommissioner, spiller en afgørende rolle i at opretholde upartisk kontrol og ansvarlighed, overvåge organisatoriske aktiviteter for at sikre overholdelse af etiske standarder og regler. Disse organer understøttes af robuste ansvarlighedsmekanismer, interessekonfliktpolitikker og whistleblowerbeskyttelse, som alle styrker etisk adfærd og forhindrer uredelighed eller korruption.

For yderligere at forbedre ledelsen prioriterer organisationen løbende forbedringer gennem regelmæssige anmeldelser og evalueringer, så den kan lære af tidligere erfaringer og inkorporere bedste praksis i sine rammer. Denne forpligtelse til forbedring, kombineret med de grundlæggende principper for checks and balances, hjælper sportens styrende organer med at opbygge troværdighed og troværdighed, mens de fremmer en kultur af integritet og ekspertise inden for sportsindustrien.

Specifikke foranstaltninger og instrumenter er integreret for at sikre effektive kontroller og balancer. Et etisk udvalg med uafhængig repræsentation fører tilsyn med etiske standarder, mens et uafhængigt revisionsudvalg gransker økonomiske forhold. En compliance- eller integritetsansvarlig kan støtte disse udvalg og sikre, at kontrolmekanismer og eksterne finansielle revisioner, herunder anti-korruptionsforanstaltninger, håndhæves strengt for at sikre mod uredelighed.

Regelmæssige risikovurderinger, herunder dem, der er relateret til korruption, udføres for proaktivt at identificere og afbøde potentielle trusler mod organisationens integritet. Overholdelse af konkurrencelovgivningen og antitrustlovgivningen overholdes strengt i atleternes berettigelse og sanktionering af begivenheder, og åbne udbud for større kontrakter sikrer gennemsigthed og ansvarlighed i indkøbsprocesser. Afgørelser kan anfægtes gennem interne appelmekanismer, med endelig adgang til et uafhængigt organ for at sikre retten til en retfærdig rettergang. Due diligence og effektiv risikostyring udøves i alle aspekter af eventallokering og -styring, med tildelingsprocesser, der overholder åbne og gennemsigtige procedurer.

3. Risici

- Individuer eller grupper i organisationen kan udøve ukontrolleret autoritet, hvilket fører til potentielt magtmisbrug, favorisering eller korruption.
- Fraværet af en tilsynsmekanisme gør det vanskeligt at holde beslutningstagere ansvarlige for deres handlinger, hvilket tillader ukontrolleret adfærd, uetisk adfærd eller økonomisk uhensigtsmæssighed.
- Større risiko for dårlig forvaltning eller misbrug af organisatoriske ressourcer, herunder midler, faciliteter og personale, som kan føre til finansiell ustabilitet eller operationel ineffektivitet.
- Manglende gennemførelse af checks and balances kan udhule tilliden og tilliden blandt interessenter, herunder medlemmer, sponsorer og offentligheden, hvilket skader organisationens omdømme og troværdighed.

- Manglen på gennemsigtige beslutningsprocesser og mekanismer til løsning af tvister kan føre til interne konflikter, magtkampe eller regeringskriser, destabilisere organisationen og hindre dens evne til at opfylde sin mission.
- Uden mekanismer for meningsfuld interessentinddragelse og -deltagelse kan organisationen kæmpe med at involvere medlemmer, frivillige og andre interessenter i beslutningsprocesser, hvilket fører til tilbagetrækning.
- Fraværet af kontrol og balance forhindrer organisationen i at identificere og adressere svagheder, ineffektiviteter eller forbedringsområder, hvilket hindrer dens evne til at tilpasse sig, innovere og udvikle sig.

4. Instrumenter og nøgleelementer

<i>Instrumenter</i>	<i>Nøgleelementer</i>
Styringsstrukturer, organigram, gennemsigtig beslutningsproces	<ul style="list-style-type: none"> • Adskillelse af magt mellem forskellige grene eller organer. • Klar styringsstruktur med bestyrelser, udvalg og ledende stillinger med definerede roller, ansvar og beslutningstagende beføjelser. • Høring, debat og ansvarlighed giver interessenter mulighed for at forstå, hvordan beslutninger træffes.
Uafhængige tilsynsorganer	<ul style="list-style-type: none"> • For eksempel: Revisionsudvalg, Etisk udvalg, ombudsmænd, integritets-/compliance officer • Overvåge organisatoriske aktiviteter, gennemgå beslutninger, sikre overholdelse af etiske standarder og regler.
Ansvarlighedsmekanismer	<ul style="list-style-type: none"> • Kan omfatte præstationsevaluering, årsrapport og uafhængig revision. • Holde beslutningstagere ansvarlige og sikre gennemsigtighed.
Interessekonfliktpolitikker	<ul style="list-style-type: none"> • Identificere, afsløre og håndtere interessekonflikter mellem bestyrelsesmedlemmer, direktører og andre interessenter. • Medlemmer af ethvert besluttende organ bør være uafhængige i deres beslutninger, derfor skal medlemmer, der står over for en faktisk eller opfattet interessekonflikt, udelukkes fra beslutningsprocessen.
Whistleblower beskyttelse	<ul style="list-style-type: none"> • Mekanismer for whistleblowerne til at rapportere uredelighed, korrupsion eller etiske overtrædelser fortroligt og uden frygt for gengældelse

5. Eksempler på god praksis

Eksempel "Whistleblowerbeskyttelse"

Organisation: World Skate

Beskrivelse: World Skates whistleblower-politik har til formål at fremme et gennemsigtigt og etisk miljø inden for sport ved at give enkeltpersoner mulighed for fortroligt at rapportere mistanke om forseelse og dopingovertrædelser. Politikken definerer informanter som informationsgivere og whistleblowere som informanter, der modtager yderligere beskyttelse efter at have underskrevet en aftale. Oplysninger kan ske anonymt til DELA-afdelingen via e-mail, og rådgivning er tilgængelig, før der laves en formel rapport. Whistleblowere er sikret fortrolighed og beskyttelse mod gengældelse, selvom World Skate ikke kan yde fysisk beskyttelse, men vil hjælpe med at inddrage relevante myndigheder, hvis det er nødvendigt. Rettigheder og ansvar omfatter opretholdelse af fortrolighed, overholdelse af aftaler og modtagelse af opdateringer om undersøgelser. Sanktioner for bekræftet forseelse kan omfatte diskvalifikation og bøder, mens falske afsløringer kan føre til retslige skridt og opsigelse af whistleblower-aftaler. World Skate sikrer, at alle data håndteres i overensstemmelse med lovgivningen om beskyttelse af personlige oplysninger, og bekymringer kan rettes direkte med organisationen.

Yderligere oplysninger: [World Skate Whistle b lavere politik og procedure for indberetning af uredelighed](#)

Eksempel "Whistleblowerbeskyttelse"

Organisation: World Aquatics

Beskrivelse: World Aquatics Whistleblower System behandler klager relateret til integritetskrænkelser og doping gennem Aquatics Integrity Unit (AIU). For integritetskrænkelser gennemgår Chief Ethics and Compliance Officer (CECO) klager, der potentielt involverer et undersøgelsesorgan, og vurderer bevismateriale, før den anklagede anklages og foreslår forlig, som kan ratificeres af den dømmende instans eller henvises til en afgørelse. Hvis afgørelser appelleres, afgør CAS Appeals Division. For dopingovertrædelser henviser CECO sager til Det Internationale Testagentur (ITA), som underretter enkeltpersoner om potentielle overtrædelser af antidopingreglerne (ADRV), gennemgår forklaringer og foreslår forlig, med uafklarede sager henvist til CAS Antidopingafdeling. Både integritets- og dopingsagsudfald, herunder anker, offentliggøres for at sikre gennemsigtighed. Dette system opretholder vandsportens integritet og retfærdighed ved at sikre grundige undersøgelser og muligheder for forsvar.

Yderligere information: [World Aquatics Whistleblower system](#)

Eksempel "Whistleblower-system"

Organisation: Fédération Internationale de Basketball (FIBA)

Beskrivelse: FIBA Whistleblower-systemet giver enkeltpersoner mulighed for at rapportere brud på integritet, herunder antidopingovertrædelser, konkurrencemanipulation, manglende overholdelse af integritet og chikane eller misbrug gennem Den Internationale Olympiske Komité's hotline for integritet og overholdelse eller WADA Speak Up-plattformen, hvilket sikrer, at FIBA er direkte informeret, og at basketballens integritet opretholdes gennem disse etablerede internationale kanaler.

Yderligere information: [FIBA Whistleblower-system](#)

Eksempel "Etisk komité"

Organisation: International Weightlifting Federation (IWF)

Beskrivelse: Etik- og Disciplinærkommissionen er ansvarlig for at føre tilsyn med etisk adfærd og disciplinære handlinger i sin organisation. Det sikrer, at medlemmer overholder etablerede regler og forskrifter, og adresserer eventuelle overtrædelser gennem formelle beslutninger. Disse beslutninger gøres offentligt tilgængelige for at opretholde gennemsigtighed og ansvarlighed.

Yderligere oplysninger : [IWF's Etik- og Disciplinærkommission](#)

Eksempel "Etisk komité"

Organisation: International Tennis Federation (ITF)

Beskrivelse: ITF's Etikkommission blev oprettet i 2019 for at opretholde Det Internationale Tennisforbunds forpligtelse til integritet, styring og gennemsigtighed. Det er ansvarligt for at definere, gennemgå og håndhæve rammerne for etiske principper, der er skitseret i ITF's etiske kodeks. Kommissionsmedlemmerne udnævnes for en fireårig periode og vælges blandt eksterne tennisinteressenter for at sikre uafhængighed. Det etiske kodeks gælder for vigtige ITF-embedsmænd og valgkandidater og er tilgængelig på flere sprog. Kommissionen sørger for ressourcer, erklæringer og beslutninger om etiske spørgsmål, hvilket sikrer gennemsigtighed og ansvarlighed. Valgpanelet, bestående af Sandra Osborne, David Howman og Urvasi Naidoo, fører tilsyn med retfærdigheden og integriteten af ITFs præsident- og bestyrelsesvalg, der afholdes hvert fjerde år. Bekymringer eller klager kan rettes til Kommissionen via e-mail.

Yderligere information: [ITF 's etiske komité](#)

Eksempel "Integrity Unit"

Organisation : World Aquatics

Beskrivelse: Aquatics Integrity Unit (AIU) er et uafhængigt organ inden for World Aquatics med fokus på at opretholde vandsportens integritet. Den omhandler etiske brud, chikane, misbrug, væddemålsproblemer, resultatmanipulation og antidoping (i samarbejde med det internationale testagentur). AIU overvåges af et tilsynsråd bestående af en formand, næstformand og fem uafhængige medlemmer, herunder to atleter. Det omfatter et dømmende organ, Chief Ethics & Compliance Officer, Antidoping-rådgivningspanel og undersøgelsesorgan, hver med udpegede ledere og uafhængige medlemmer. AIU's primære funktioner er at efterforske og dømme overtrædelser, forhindre fremtidige forseelser gennem uddannelse og politikudvikling og sikre overholdelse af World Anti-Doping Code og World Aquatics Rules. Ved at håndtere integritetsrelaterede anliggender uafhængigt og sagkyndigt fremmer AIU tillid og tillid blandt alle interessenter inden for vandsport. Denne struktur sikrer et retfærdigt og etisk miljø for atleter, trænere, officials og fans.

Yderligere information: [Aquatics Integrity Unit](#)

Eksempel "Interne kontroller"

Organisation : Fédération Internationale de Volleyball (FIVB)

Beskrivelse: FIVB styrer globale volleyballaktiviteter gennem sin kongres og bestyrelse, hvor dets øverste juridiske dokument er FIVB-forfatningen. Intern kontrol af økonomiske processer i FIVB lægger vægt på et compliance-system, dokumentopbevaring og informationssikkerhed, skræddersyet til organisationens størrelse og betydning. Revisionsudvalg anbefales til større enheder. FIVB's etiske kodeks, der har været i kraft siden april 2022, understøtter disse interne kontroller. Administrationsrådet opdaterer løbende forskellige regler, herunder økonomiske, disciplinære, etiske, medicinske og antidoping samt homologering, for at sikre effektivt tilsyn og integritet i organisationens drift.

Yderligere information : [FIVB Internal Controls](#)

6. Skridt til næste niveau

Til niveau 2 ★★ "Dukker op"	Til niveau 3 ★★★ "Udvikler"	Til niveau 4 ★★★★ "Etableret"	Til niveau 5 ★★★★★ "Indlejret"
<ul style="list-style-type: none"> Definer klart roller og ansvar for styrende og tilsyns-/rådgivende organer i vedtægterne, og sikring af en klar adskillelse af rettigheder og pligter. Implementer en periodisk fornyelsesproces for valgte og udpegede embedsmænd, der fastlægger periodegrænser, der tillader maksimalt tre valgperioder på fire år hver for at forhindre unødigt centralisering af beføjelser. 	<ul style="list-style-type: none"> Udvikle og vedligehold uafhængige interne kontrolsystemer for centrale økonomiske processer og operationer. Tildel dedikeret personale i administrationen til at håndtere revisions- og overholdelsesspørgsmål. Angiv retslige og andre uafhængige organer (f.eks. valgkomité) i vedtægterne. Angiv ansvar, sammensætning, udnævnelsesregler og krævede kvalifikationer for disse organer i vedtægterne 	<ul style="list-style-type: none"> Implementere dedikerede revisions- og overholdelsesroller for at sikre tilstrækkelig håndtering af regulatoriske risici og overvågning og evaluering af det interne kontrolmiljø. Sikre, at tvister af en national dimension i forbindelse med anvendelsen af organisationens vedtægter, forordninger, direktiver og afgørelser henvises til en uafhængig, upartisk voldgiftsdomstol efter at have udtømt alle interne 	<ul style="list-style-type: none"> Etabler et revisions- og complianceudvalg med en klart defineret sammensætning, udnævnelsesprocesser og ansvarsområde. Sørg for, at medlemmer af revisions- og overholdelsesudvalget opfylder specifikke udvælgelseskriterier, herunder offentliggørelse af eventuelle interessekonflikter. Sikre, at berettigelseskontrollen udføres af et uafhængigt organ (f.eks. valgkomité).

<ul style="list-style-type: none"> • Grundlæggende afgørelser i og respekterer principperne om retfærdig rettergang, herunder retten til at blive hørt og retten til at klage. • Udvikle og håndhæve procedureregler for håndtering af potentielle overtrædelser, foranstaltninger/sanktioner og klageproces, og offentliggør detaljer om sanktioner efter afsluttede sager på en passende måde i henhold til relevante regler. • Håndhæve og udgive en interessekonflikt politik, som til enhver tid skal respekteres af alle medlemmer af organisationen. • Implementere og håndhæve retningslinjer og procedurer for håndtering af kontrakter og underskrivelse af officielle dokumenter. • Sikre, at generalforsamling fungerer som 	<p>og/eller regulativerne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sørg for, at medlemmer af retslige og uafhængige organer ikke tilhører andre organer eller foreningens administration. • Udvikle og implementere interne klagemekanismer (f.eks. klageudvalg) for at gøre det muligt at anfægte afgørelser. • Sikre, at enhver person eller enhed, der er berørt af en sportsorganisations beslutning, har ret til at indgive en appel til Court of Arbitration for Sport (CAS) efter at have udtømt alle interne tvistbilæggelsesmekanismer. • Opret en robust kontraktstyringsstrategi før udbudsfrigivelse. • Definer og implementer en omfattende indkøbsstyringsramme med flere niveauer af interne og eksterne kontroller fra 	<p>kanaler, medmindre det er forbudt af national lovgivning.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direkte tvister af en international dimension relateret til statutter, regulativer, direktiver eller afgørelser fra International Federation & European Federation til Idrættens Voldgiftsdomstol (CAS) i sidste instans, som specificeret i begge forbunds vedtægter. • Nominere og udnævne medlemmer af retslige og andre uafhængige organer gennem en foruddefineret og klar udvælgelsesproces udført af forretningsudvalget/bestyrelsen med ratificering af kongressen/generalforsamlingen. • Opretholde uafhængigheden af medlemmer af retslige og andre uafhængige organer, og sikre, at de ikke tilhører andet 	<ul style="list-style-type: none"> • Forbyde medlemmer af retslige og andre uafhængige organer at danne et forretningsforhold med organisationen i mindst et år efter deres mandat ophører. • Udfør berettigelsestjek for medlemmer af retslige og andre uafhængige organer for at sikre overholdelse af kriterier, herunder offentliggørelse af interessekonflikter og relevante uafhængighedskriterier (f.eks. materiel/økonomisk og personlig uafhængighed, herunder nærmeste familie). • Udgiv den etiske komitérapport årligt, udvælg dens medlemmer gennem en åben rekrutteringsproces og yde støtte gennem et sekretariat.
--	--	--	--

<p>det øverste og lovgivende organ, placere forretningsudvalget/bestyrelsen som det strategiske og tilsynsorgan, fastholde administrationen som det operationelle og administrative organ under den administrerende direktør/generalsekretæren, og sikre, at retslige organer fungerer uafhængigt i deres funktioner.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forbyde medlemmer af forretningsudvalget/bestyrelsen, uafhængige organer og administrationen at fungere som delegerede ved kongressen/generalforsamlingen eller som medlemmer af et andet organ samtidigt. • Etablere uafhængige organer til at føre tilsyn med organisationens drift og sikre overholdelse af lovgivningen, herunder at danne 	<p>kontraktunderskrivelse til lukning.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dann en etisk komité med uafhængige medlemmer, herunder atletrepræsentationen, godkendt af generalforsamlingen, og giv den rådgivende, undersøgende og disciplinære funktioner med klare procedureregler, robuste integritetsgarantier og rapporteringsansvar til generalforsamlingen. 	<p>organisationsorgan</p> <p>.</p>	
---	---	------------------------------------	--

<p>en etisk kommission med uafhængig repræsentation fra de styrende organer til at opretholde etiske og integritetsstandarder og offentligt give dens sammensætning og kommissorium.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udnævn medlemmer af disse organer gennem en klar udvælgelsesproces og på baggrund af en foruddefineret kompetenceprofil af forretningsudvalget/bestyrelsen og ratificere dem af kongressen/generalforsamlingen. • Beskyt administrationen mod unødige påvirkninger af driftsforhold og beslutninger. Sikre, at den driver den daglige drift under ledelse af generalsekretæren/administrerende direktør, samtidig med at den er ansvarlig over for forretningsudvalget/bestyrelsen for strategisk 			
---	--	--	--



<p>vejledning og tilsyn.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udpeg en person, såsom en compliance- eller integritetsansvarlig, til at implementere og overvåge etiske principper og regler. 			
---	--	--	--