

Overskrift 2.3 Ansvar og tydelighed i roller

1. Definition

Ansvar kan defineres som pligten eller forpligtelsen til tilfredsstillende at udføre eller udføre en opgave. Ansvar betyder også, at den ansvarlige person eller organisation kan holdes ansvarlig for ikke at opfylde opgaven eller for succes eller fiasko med denne opgave. Ansvarsbegrebet går hånd i hånd med tydeligheden af roller i en organisation. Det kræver klare, detaljerede og letopfattede tildelte opgaver for klart at forstå, hvad der forventes af medarbejderen, den frivillige, bestyrelsesmedlemmet eller organisationen generelt. Klarhed kræver ligefrem adfærd fra både organisationen og individet.

2. Ideelt scenario

Hvert medarbejder, bestyrelsesmedlem eller frivillig i organisationen er fuldt ud klar over dens opgaver, mål, ansvar og kompetenceområder. For medarbejdere er alle disse elementer defineret inden for omfattende jobbeskrivelser og præstationsmål. For bestyrelsesmedlemmerne er der vedtaget klare rollebeskrivelser for hver specifik rolle i bestyrelsen, der ligeledes tydeliggør deres opgaver, ansvar og forventede kompetencer. De vigtigste bestyrelsesposter såsom formand, næstformand og kasserer er direkte defineret i organisationens vedtægter. Derudover giver bestemmelser knyttet til andre interne dokumenter (f.eks. adfærdskodeks, interessekonfliktpolitik) personalemedlemmer, bestyrelsesmedlemmer eller frivillige mulighed for at forstå deres pligter, forpligtelser, forpligtelser og kompetencer.

3. Risici

- Rekruttering, der ikke passer til organisationens behov (irrelevant udvælgelse).
- Ineffektivitet og underpræstation af personalet, bestyrelsen og hele organisationen.
- Interne konflikter og misforståelser i personalet.
- Usikkerhed om ansvar, når et problem opstår.
- Forskellige medansattes forventninger.
- Spild af tid, da flere medarbejdere kan udføre de samme opgaver.
- Inkonsekvente krav til medarbejdere og frivillige.
- Interessekonflikter.
- Manglende ansvarlighed/manglende evne til at sikre ansvarlighed.
- Vanskeligheder med at vurdere organisationens effektivitet.

4. Instrumenter og nøgleelementer

<i>Instrumenter</i>	<i>Nøgleelementer</i>
Jobbeskrivelser	<ul style="list-style-type: none"> • Klarhed over opgaver, kompetencer og ansvar. • Begrænsning og beskrivelse af ansvar (f.eks. underskriftsbeføjelse). • Angivelse af tovholder/vejleder.

	<ul style="list-style-type: none"> • Knyttet til personalepolitik. • Forbundet med personlig integritet (f.eks. adfærdskodeks eller interessekonfliktpolitik). • Hensættelser til ansat personale samt frivillige bidragydere (ikke bestyrelsesmedlemmer).
Rollebeskrivelse af bestyrelsesmedlemmer	<ul style="list-style-type: none"> • Klarhed over opgaver, kompetencer og ansvar for individuelle roller i bestyrelsen (f.eks. differentiering mellem formand, kasserer, ...). • Klarhed omkring opgave- og ansvarsfordelingen mellem bestyrelse og ledelse. • Koblet til bestyrelsens strategi. • Koblet til successionsplanlægning for at engagere repræsentanter med de rette kompetencer. • Knyttet til personlig integritet (f.eks. adfærdskodeks eller interessekonfliktpolitik). • Kan være en del af organisationens vedtægter eller interne regler.
Arbejdskontrakt skabeloner	<ul style="list-style-type: none"> • Klarhed i rollen med hovedopgaver og ansvarsområder. • Angivelse af tovholder/vejleder. • Overensstemmelse med de juridiske kontrakter/Overholdelse af national arbejdsret og/eller kollektive forhandlinger. • Bestemmelser om interessekonflikter og adfærdskodeks. • Bestemmelser om sociale medier (adfærdskodeks på sociale medier).

5. Eksempler på god praksis

Eksempel "Rollebeskrivelse af bestyrelsesmedlemmer"

Organisation: International Hockey Federation (FIH)

Beskrivelse: FIH har i 2021 udstedt en stillingsspecifikation for et FIH direktionsmedlem. I dette dokument beskrives direktionens kernefunktioner samt et medlems roller og ansvar og forventede kompetencer og egenskaber. Derudover står det klart, at bestyrelsesmedlemmer er ansvarlige for opnåelse af passende resultater, organisationens økonomiske sikkerhed og udtryk for et moralsk og socialt ansvar. Medlemmerne hæfter lige og solidarisk for handlinger og beslutninger truffet af bestyrelsen.

Yderligere information: [2-fih-eb-medlem-jobbeskrivelse-og-bestyrelsesrolle.pdf](#)

Eksempel "Jobbeskrivelse", "Rollebeskrivelse af bestyrelsesmedlemmer" og "Arbejdskontrakt"

Organisation: UK Sport (offentligt organ)

Beskrivelse: Det britiske departement for kultur, medier og sport har i samarbejde med UK Sports embedsmand udviklet en "UK Sport Management Agreement", som fastlægger de brede rammer, som UK Sport opererer inden for. En specifik del af aftalen er dedikeret til "Governance og ansvarlighed". Regnskabsførerens, økonomidirektørens, bestyrelsens, formanden for bestyrelsen og hele bestyrelsens

roller, pligter og ansvar er eksplicit beskrevet i dette afsnit. Den samme type bestemmelser blev også oprettet for "UK Sport personale", især med hensyn til rekrutteringsprocessen og definitionen af deres kompetencer. Derudover har UK Sport udviklet en skabelon til en arbejdsaftale for bestyrelsesmedlemmet. Denne aftale fremhæver vilkårene og betingelserne for udnævnelsen, herunder en liste over pligter for bestyrelsesmedlemmet samt dets ansvar. Desuden skal bestyrelsesmedlemmet følge strenge regler vedrørende personlig integritet og interessekonflikter i overensstemmelse med dokumentet offentliggjort af den britiske regering: "Guidance on Codes of Practice for Board Members of Public Bodies". Derudover er der forudset sanktioner (f.eks. udelukkelse) i tilfælde af overtrædelse af disse regler. Dette dokument supplerer de overordnede "Terms of Reference" for bestyrelsen som helhed.

Yderligere oplysninger:

[Vores bestyrelse og paneler | UK Sport](#)

[Sport Management aftale](#)

Eksempel "Rollebeskrivelse af bestyrelsesmedlemmer"

Organisation: International Equestrian Federation (FEI)

Beskrivelse: De interne regler fra 2023 fastlægger bestyrelsens arbejde, dets beføjelser, roller for bestyrelsesmedlemmerne og for yderligere udvalg og rådgivende organer. Efter disse interne regler kan bestyrelsen udstede politikker og strategier, føre tilsyn med hovedkvarteret og kan udstede eller ændre de interne regler. Specifikationerne for roller fokuserer på præsidenten, næstformændene og gruppen af formænd, de tekniske formænd og direktionen. Bestemmelserne i det interne regulativ er en del af organisationens vedtægter og refereres til.

Yderligere information: [Interne regler for FEI 2023 CLEAN 0.pdf](#)

Eksempel "Arbejdsaftale"

Organisation: European Handball Federation (EHF)

Beskrivelse: Det Europæiske Håndboldforbund (EHF) har udgivet et dokument kaldet "Guidelines to draft ansættelseskontrakter", som har til formål at give klubber og spillere, samt andre interessenter, såsom agenter, grundlæggende retningslinjer for at hjælpe dem, når de udarbejder ansættelseskontrakter for professionel håndbold spillere. Retningslinjernes forord specificerer, at nationale regler, love og/eller kollektive overenskomster skal overholdes i overensstemmelse hermed, og at det anbefales at bruge en juridisk rådgivers tjenester. Dokumentet indeholder formkrav ved udarbejdelse af ansættelseskontrakter, fx skriftlig form, behørigt bemyndigede parters underskrift, sted og dato for underskrift, bl.a. Den angiver også klubbens og spillerens forpligtelser, kontraktens løbetid og nogle yderligere krav vedrørende gældende lov og jurisdiktion.

Yderligere information: [guidelines-to-draft-employment-contracts-final-updated-15-09-2021.pdf \(eurohandball.com\)](#)

Eksempel " Arbejdskontrakt"

Organisation: Sport og Fritid Alliance

Beskrivelse: Sport and Recreation Alliance har udgivet en skabelon for "hovederklæringen om de vigtigste ansættelsesvilkår". Denne arbejdskontrakt, som er offentlig tilgængelig på deres hjemmeside, kombinerer forskellige vigtige elementer, herunder kontrakttypen, stillingsbetegnelsen og ansvarsområder ud over et sæt praktiske arrangementer (arbejdssted, arbejdstider, ferier...). Endvidere er etiske og fortrolighedsbestemmelser også en del af dokumentet med en specifik henvisning til interessekonflikter gennem afsnittet "udenforstående interesser/anden beskæftigelse". Selvom denne kontrakt er specifik for arbejdsretten i Storbritannien, giver den nogle indsigter i generelle elementer, der er en del af arbejdskontrakter i sportssektoren.

Yderligere information: [principerklæring om vigtigste ansættelsesvilkår \(studylib.net\)](http://studylib.net/principerklæring-om-vigtigste-ansættelsesvilkår)

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"> Overvej de forskellige opgaver og ansvar, som organisationen eller repræsentanter for organisationen skal udføre. Definér i bestyrelsen, hvem der har ansvaret for hvilken opgave. 	<ul style="list-style-type: none"> Opret en job- eller rollebeskrivelser for hver stilling (medarbejder eller frivillig) i din organisation ved at angive hovedopgaverne for denne stilling. Brug denne jobbeskrivelse, når du ansætter medarbejdere eller engagerer frivillige. Overvej om alle de nødvendige kompetencer er til stede i 	<ul style="list-style-type: none"> Vedtag eller finpuds jobbeskrivelsen for hver stilling (medarbejder eller frivillig) i din organisation ved klart at beskrive nøgleopgaver, forventede kompetencer og grundlæggende kvalifikationer. Vedtag eller forfin rollebeskrivelsen for hvert bestyrelsesmedlem (præsident, næstformand og kasserer) med angivelse af rollen og ansvarsområderne for hver stilling. Tilføj detaljerede oplysninger om bestyrelsen og andre 	<ul style="list-style-type: none"> Vedtag eller finpuds jobbeskrivelsen for hver stilling (medarbejder eller frivillig) i din organisation ved klart at beskrive de kompetencer, ansvar og opgaver, der er knyttet til stillingen, herunder de forventede kvalifikationer. Brug disse jobbeskrivelser, når du ansætter medarbejdere eller udfører årlige vurderinger. Vedtag eller forfin skabelonarbejdskontrakter med bestemmelser knyttet til ansvar, herunder personlig integritet samt bestemmelser på sociale medier .

	<p>bestyrelsen (f.eks. juridiske, økonomiske osv.).</p> <ul style="list-style-type: none"> Inkluder stillinger og ansvar for de vigtigste bestyrelsesposter, såsom præsident, næstformænd (hvis relevant) og kasserer i vedtægterne. 	<p>stillinger inden for interne regler og vedtægter.</p> <ul style="list-style-type: none"> Forbind disse jobbeskrivelser og rollebeskrivelser med andre politikker i din organisation, der omhandler integritet, såsom adfærdskodeksen eller interessekonfliktpolitikken. 	<ul style="list-style-type: none"> Vedtag eller forfin rollebeskrivelsen for hvert bestyrelsesmedlem (præsident, næstformand og kasserer) med angivelse af rollen og ansvarsområderne for hver stilling. Stille specifikke profilbeskrivelser til rådighed for alle bestyrelsesposter, herunder opgaver, ansvar og forventede kompetencer og færdigheder. Sikre, at ansvar og begrænsning af magt er klart for hver medarbejder, frivillig og bestyrelsesmedlem, og at passende ansvars- og rapporteringsbestemmelser er knyttet til de forskellige ansvarsområder. Sørg for, at jobbeskrivelserne og rollebeskrivelserne er kædet sammen og er i overensstemmelse med andre politikker i din organisation, der beskæftiger sig med integritet, såsom adfærdskodeks eller interessekonfliktpolitik.
--	---	---	---