

## Overskrift 4.2 Bestyrelsessammensætning, demokratisk proces og valg

### 1. Definition

Demokrati er et styresystem, der omfatter alle berettigede medlemmer af organisationen. I praksis implementeres denne styring typisk gennem et sæt af valgte repræsentanter (bestyrelsen), der modtager et mandat fra de stemmeberettigede medlemmer af generalforsamlingen. Valg er derfor en integreret del af et demokratisk system.

En demokratisk idrætsorganisation skal sikre, at alle aktører har mulighed for at bidrage til organisationens aktiviteter og deltage i de politiske processer med hensyn til deres rolle og deres status i organisationen (medlem/observatør/interessenter). Selvom der findes forskellige demokratiske systemer, kan der fastlægges adskillige minimumsstandarder, herunder behovet for frie, regelmæssige, gennemsigtige og retfærdige valg samt behovet for klart definerede roller, ansvar og kompetencer for de forskellige organer i organisationen. som klare regler for, hvordan interessenter kan inddrages i disse organer.

Den demokratiske proces er tæt forbundet med aspekter af: "Ansvar og rolleklarhed" (2.3) og "Beslutningsprocesser" (4.3)

### 2. Ideelt scenario

Organisationen har etableret og defineret en klar sammensætning og et sæt af ansvarsområder for sin bestyrelse, herunder valgte bestyrelsesmedlemmer samt mulighed for udpegede eller adjungerede eksperter. Alle bestyrelsesmedlemmers roller, ansvar og kompetencer er klart defineret og beskrevet. Bestyrelsesmedlemmer vælges af stemmeberettigede medlemmer af organisationen under generalforsamlingen gennem en retfærdig og demokratisk proces beskrevet i vedtægterne eller forfatningen. Udnævnte eller adjungerede eksperter vælges gennem en åben og gennemsigtig rekrutteringsproces, er eksterne fra organisationen og udvælges på baggrund af deres kompetencer. En ansættelseskommission kan understøtte disse processer som et uafhængigt rådgivende udvalg for organisationen. Derudover forudses den regelmæssige udskiftning af bestyrelsesmedlemmer, f.eks. gennem en begrænsning af både længden af et mandat og eventuel fornyelse af mandater. Adgang for nye kandidater tilskyndes og lettes af introduktions- og træningsprogrammer.

### 3. Risici

- Integritetsspørgsmål (f.eks. interessekonflikter, korruption...).
- Ansættelser er baseret på private/personlige interesser frem for organisationens interesser.
- Omdømmehændelser/negativt offentligt image.
- Fejlstyring/ineffektivitet.
- Bestyrelse uden strategisk vejledning/udygtig Bestyrelse/manglende kompetencer i bestyrelse.
- Magten er i hænderne på en eller et begrænset antal personer.
- Falske valg.
- Demokratisk underskud.
- Manglende involvering af interessenter fører til manglende opbakning fra medlemmerne.

- Manglende evne til at finde nye og rigtige kandidater til poster i bestyrelsen.
- Usikkerhed om ansvar, når et problem opstår.
- Bestyrelsen repræsenterer ikke medlemskabet/manglende mangfoldighed.

#### 4. Instrumenter og nøgleelementer

<i>Instrumenter</i>	<i>Nøgleelementer</i>
<b>Bestyrelsens strategi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formand eller formand med de nødvendige kompetencer til at være formand for bestyrelsen.</li> <li>• Bestyrelsens sammensætning (valgte vs udpegede bestyrelsesmedlemmer) med en klar beskrivelse af bestyrelsesmedlemmernes roller, pligter og kompetencer (se Rollebeskrivelse af bestyrelsesmedlemmer under "Roleklarhed").</li> <li>• Klarhed over bestyrelsens rolle og ansvar kontra andre organer såsom ledelse og generalforsamling.</li> <li>• Faste og forudbestemte periodegrænser for bestyrelsesmedlemmer (mandatslængde og antal mulige genvalg).</li> <li>• Ordninger vedrørende vederlag eller godtgørelser.</li> <li>• Successionsplanlægning for at opmuntre nye kandidater, herunder introduktions- og træningsprogrammer for nye bestyrelsesmedlemmer.</li> <li>• Godkendelse af generalforsamlingen.</li> <li>• Fremme af lighed og mangfoldighed i bestyrelsen og repræsentativitet af medlemmer.</li> <li>• Sikring af demokratiske principper.</li> </ul>
<b>Udnævnelse/indstillings-/valgkommission</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uafhængig kommission, der yder rådgivning til bestyrelsen og/eller generalforsamlingen.</li> <li>• Klar beskrivelse af denne kommissions opgaver og ansvar (identifikation af nødvendige færdigheder, ekspertise osv.).</li> <li>• Klare regler for sammensætningen af denne kommission (med fuld respekt for uafhængighed).</li> <li>• Kommissionen bør sætte generalforsamlingen eller bestyrelsen i stand til at træffe en informeret beslutning og at vælge/vælge den rette kandidat til stillingen. Det bør på ingen måde underminere den demokratiske valgproces.</li> </ul>
<b>Valgproces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare procedurer for nominering af kandidater.</li> <li>• Rettidig kommunikation af kandidaterne til de stemmeberettigede medlemmer (med vigtig information såsom CV, tidligere mandater i organisationen og andre mandater).</li> <li>• Fair, klar og demokratisk afstemningsprocedure.</li> <li>• Inddragelse af fuldt medlemskab og beskrivelse af valgrettigheder for hvert medlem.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mulig "screening" af kandidater af valgkommissionen eller den etiske kommission forud for valget.</li> <li>• Mulighed for at klage (f.eks. til etisk kommission) i tilfælde af forseelse.</li> <li>• Generelle principper, der skal indgå i organisationens vedtægter.</li> <li>• Fremme lighed og mangfoldighed med hensyn til forfremmelse af kandidater til at stille op til valg.</li> </ul>
--	---

## 5. Eksempler på god praksis

### Eksempel "Bestyrelsesstrategi" og "Ansættelsesudvalg"

**Organisation:** New Zealand Rugby Association

**Beskrivelse:** Det nationale rugbyforbund i New Zealand har implementeret en ny bestyrelsesstrategi, som omfatter en overgang til en struktur med tre valgte bestyrelsesmedlemmer, tre udpegede bestyrelsesmedlemmer og tre nominerede bestyrelsesmedlemmer over en treårig periode. Denne nye sammensætning blander valgte, nominerede og udpegede medlemmer, hvor nominerede bestyrelsesmedlemmer foreslås af provinsforbundene eller New Zealand Māori Rugby Board og derefter udpeges af Udnævnelses- og aflønningsudvalget, begyndende med den første udnævnelse i april 2018. Strategien fastlægger klare repræsentationsregler, såsom at give mandat til, at et af de nominerede bestyrelsesmedlemsposter skal besiddes af en repræsentant for Māori, som også automatisk fungerer som NZR-repræsentant i New Zealand Māori Rugby Board.

Udnævnelses- og vederlagspanelet er ansvarlig for at udpege bestyrelsesmedlemmer og anbefale det maksimale årlige vederlag til bestyrelsesmedlemmer og embedsmænd til behandling på den ordinære generalforsamling. Vedtægterne definerer også klart udvalgets procedurer samt dets sammensætning og sammensætning (se "Bylag 6" i vedtægterne). Disse bestemmelser omfatter også forbindelsen til de øvrige organer i organisationen, f.eks. når der skal gives skriftlig meddelelse til den administrerende direktør.

#### Yderligere oplysninger:

[New Zealand Rugby Board \(nzrugby.co.nz\)](http://nzrugby.co.nz)

[New Zealand Rugby Constitution \(nzrugby.co.nz\)](http://nzrugby.co.nz)

### Eksempel "Bestyrelsesstrategi", "Nomineringskommission" og "Valgproces"

**Organisation:** National Olympic Committee of Australia (AOC)

**Beskrivelse:** Sammensætningen og funktionen af bestyrelsen for den australske olympiske komité (AOC) er beskrevet i dens forfatning. Bestyrelsen er en blanding af udpegede, ex officio (IOC-medlemmer) og valgte medlemmer. Et af hovedformålene er at repræsentere de forskellige interessenter i AOC, herunder atleter, IOC-medlemmer eller nationale forbund, som er berettiget til at nominere én person til valget. Derudover er afstemningsprocessen også veldefineret i forfatningen med et sæt praktiske oplysninger om afviklingen af valget, herunder beslutningsdygtighed, flertal og stemmesedler. Bestyrelsens opgaver,

beføjelser og ansvar er også beskrevet i vedtægten, især hvad angår mødets gennemsigtighed, fortrolighed i diskussionen og medlemmernes etiske adfærd. Ud over bestemmelserne i vedtægterne har NOC også et "Kultur-, Løn- og Nomineringsudvalg". Et specifikt charter fastlægger dette udvalgs opgaver og ansvarsområder. Dette udvalg er blandt andet ansvarligt for arveplanlægning og kultur (artikel 2 i charteret). Det er i den forbindelse oplyst, at udvalget skal gennemgå og rådgive organisationens bestyrelse om successionsplanerne for formanden og for bestyrelsen, men også for den administrerende direktør, den øverste ledelse og personalet.

#### Yderligere oplysninger:

[Styring | Australian Olympic Committee \(olympics.com.au\)](#)

[2019 AOC Culture Remuneration and Nomination Committee Charter.pdf \(olympics.com.au\)](#)

#### Eksempel "valgproces"

**Organisation:** International Volleyball Federation (FIVB)

**Beskrivelse:** Det Internationale Volleyballforbund (FIVB) har etableret en meget detaljeret proces for sine interne valg. Især FIVB-forfatningen opstiller de generelle regler, der regulerer valget af bestyrelsen, af formanden og de køn-i-mindretalsmedlemmer af bestyrelsen. Det er værd at bemærke, at forfatningen forudser datoen for valget (i løbet af året for de olympiske sommerlege), varigheden af valgperioder samt personer, der er berettigede til stillingen. For at sikre, at afstemningen er retfærdig, bør kandidaturer sendes 6 måneder i forvejen for at blive valideret af et etisk panel efter en kontrol af overholdelse af alle forudsætninger samt en integritetskontrol og -kontrol. Der er særlige regler for formandens stilling. Det er også specificeret, hvad opfølgningen er, hvis en kandidat ikke opfylder forudsætningerne eller består integritetstjekket. Desuden beskriver dokumentet også den proces, der fører til valg af bestyrelsen af generalforsamlingerne i de forskellige forbund. Ud over forfatningen har FIVB også vedtaget 'Forretningsorden for FIVB-kongressen', hvor valg finder sted. I forbindelse med forfatningen specificerer dette dokument den praktiske tilrettelæggelse af valget, herunder valgrækkefølgen under mødet og valgproceduren (bekendtgørelse, fordeling af stemmesedler, antal stemmesedler osv.). Den minder også om valgsystemet: to runder, undtagen hvis én kandidat får mere end 50 % af stemmerne i første valgrunde.

**Yderligere information:** [Forfatning og vedtægter – FIVB](#)

#### 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"> <li>Overvej under et bestyrelsesmøde profilen af kandidater, der</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definer specifikke roller og ansvar for nogle af bestyrelsesmedlem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definer den specifikke rolle og ansvar for hvert af de valgte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definer eller forfin den specifikke rolle og ansvar for hvert af de valgte</li> </ul>

<p>kunne være en del af din bestyrelse. Diskuter potentielle roller og ansvar for dine bestyrelsesmedlemmer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedtage grundlæggende regler for at regulere medlemskab af bestyrelsen, herunder begrænsning af bestyrelsens periode.</li> <li>• Tilskynd til at organisere en funktionel valgprocedure for nogle af dine bestyrelsesposter. Overvej hvilke personer eller organisationer der er stemmeberettigede.</li> </ul>	<p>merne, herunder som minimum formanden, kassereren og generalsekretæren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forfine eller vedtage reglerne for bestyrelsesmedlemskab, herunder mandatets længde og det maksimale antal valgperioder for et bestyrelsesmedlem.</li> <li>• Diskuter mulige kandidater til bestyrelsesposter, når bestyrelsesmedlemmer nærmer sig afslutningen af deres mandat.</li> <li>• Vedtage formelle regler for valg af bestyrelsesmedlemmer. Sikre, at bestyrelsesmedlemmer som minimum vælges af en udvalgt gruppe af vælgere.</li> </ul>	<p>bestyrelsesmedlemmer. Giv en klar rollebeskrivelse for alle medlemmer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medtag beskrivelsen, opgaver og ansvar for de vigtigste bestyrelsesposter, såsom præsident, kasserer og generalsekretær i forfatningen /vedtægterne.</li> <li>• Diskuter og vedtag strategien for successionsplanlægning for præsidenten og bestyrelsen, herunder opmuntring af nye kandidater og opdagelse af kandidater med visse færdigheder og erfaring. Sikre regelmæssig udskiftning af bestyrelsesmedlemmer ved at begrænse antallet og længden af valgperioder.</li> <li>• Vedtage eller forfine de formelle regler for valg af bestyrelsesmedlemmer, der giver stemmeret for</li> </ul>	<p>bestyrelsesmedlemmer. Giv en klar rollebeskrivelse for alle medlemmer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medtag beskrivelsen, opgaver og ansvar for alle bestyrelsesmedlemmer i vedtægterne eller de interne regler, der regulerer bestyrelsens procedurer.</li> <li>• Vurder regelmæssigt, hvordan din bestyrelse fungerer (f.eks. kompetencerevision) og definer områder, hvor ekspertise mangler. Efter vurderingen skal du nominere eller udvælge relevante eksperter i bestyrelsen.</li> <li>• Diskuter og vedtag strategien for successionsplanlægning for præsidenten og bestyrelsen, herunder opmuntring af nye kandidater og opdagelse af kandidater med visse færdigheder og erfaring. Sikre regelmæssig udskiftning af bestyrelsesmedlemmer ved at begrænse antallet og længden af valgperioder. Tilbyde</li> </ul>
--	---	---	--

		<p>alle valgbare medlemmer. Beskriv den praktiske tilrettelæggelse af valgproceduren, der sikrer en retfærdig og demokratisk proces. Overvej muligheden for at oprette et nomineringsudvalg til at understøtte denne proces.</p>	<p>introduktions- og træningsprogrammer for nye bestyrelsesmedlemmer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vedtage eller finpudse reglerne for kandidater til bestyrelsesposter, herunder interessekonflikterklæringer samt regler om opstilling af kandidater fra medlemmer.</li> <li>• Overvej muligheden for at oprette et nomineringsudvalg til at understøtte valg- og udnævnelsesprocessen. Vedtage klare procedurer for dette udvalgs sammensætning, rolle og ansvar.</li> <li>• Vedtage eller forfine de formelle regler for valg af bestyrelsesmedlemmer, der giver stemmeret for alle valgbare medlemmer under generalforsamlingen. Medtag disse regler i din organisations vedtægter/vedtægter. Beskriv den praktiske tilrettelæggelse af valgproceduren, der sikrer en retfærdig og demokratisk proces. Sikre, at vælgerne er bevidste om deres</li> </ul>
--	--	--	--



			rettigheder og pligter. Vurder disse procedurer regelmæssigt.
--	--	--	---