

Overskrift 4.3 Beslutningsprocesser

1. Definition

Beslutningsprocessen refererer til de forskellige trin i processen med at forberede, tage, implementere og overvåge politiske og strategiske beslutninger i en organisation. Dette begreb dækker organisatoriske aspekter såsom opgavefordelingen mellem de forskellige enheder i organisationen samt en klar definition af ansvar for alle aktører involveret i beslutningsprocessen.

Derudover indgår praktiske aspekter, herunder de kanaler, hvorigennem medlemsorganisationerne bliver hørt og kan give udtryk for deres synspunkter og meninger, en del af processen. I den forbindelse er et avanceret beslutningssystem baseret på adskillelse af beføjelser mellem organer, der har ansvaret for at forberede beslutningerne, dem, der træffer de strategiske beslutninger, dem, der har ansvaret for at implementere beslutningerne, og dem, der kontrollerer og vurderer implementeringen.

2. Ideelt scenario

Organisationen har installeret en klar og omfattende beslutningsproces, der dækker de forskellige trin fra forberedelsen af beslutningen, over selve beslutningen til implementering, rapportering og overvågning af implementeringen. I denne henseende er beslutningsprocessen forudsigelig, da den er klart defineret i organisationens vedtægter, og da den klart definerer alle involverede aktørers rolle og ansvar på alle stadier af processen.

Beslutningsprocessen forudsætter et tæt samarbejde mellem de forskellige enheder i organisationen, der er involveret i forberedelsen af beslutningerne (f.eks. rådgivende kommissioner), i selve beslutningstagningen (f.eks. bestyrelsen eller generalforsamlingen), i gennemførelsen af beslutningen af ledelsen (f.eks. bestyrelse) og overvågningen af beslutningerne. Korrekte mekanismer for ansvarlighed og magtadskillelse sikrer imidlertid et afbalanceret forhold mellem enhederne, giver mulighed for en retfærdig repræsentation af interessenterne og undgår en overdimensioneret dominans fra bestyrelsen. For at understøtte det tekniske arbejde, der udføres af bestyrelsen og medarbejderne, er der nedsat udvalg (kommissioner) til at dække relevante emner for organisationen. Hvert udvalg har i den forbindelse en klart defineret opgave, formål, kompetence og ansvar for at sikre, at de leverer de nødvendige input og ekspertise til bestyrelsen i overensstemmelse med den delegerede opgave fra bestyrelsen.

3. Risici

- Beslutningsmagten koncentreret hos et lille antal personer.
- Ubalanceret beslutningsproces og manglende repræsentativitet af medlemmernes interesser.
- Manglende evne til at implementere strategier/beslutninger.
- Demokratisk underskud.
- Mangel på ekspertise og beslutninger baseret på held og velvilje snarere end informeret beslutningstagning.

- Manglende ejerskab hos medlemmer og medlemsorganisationer.
- Manglende støtte til medlemsorganisationer.
- Vanskeligheder eller manglende evne til at træffe beslutninger på grund af manglende information om indhold og konsekvenser.
- Interessenter og ledelsesteamet støtter ikke organisationens strategi.

4. Instrumenter og nøgleelementer

<i>Instrumenter</i>	<i>Nøgleelementer</i>
Nedsættelse af udvalg/kommissioner	<ul style="list-style-type: none"> • I tråd med organisationens størrelse og specifikke opgaver (f.eks. NOC → udvælgelseskommission til Olympiske Lege). • For hvert udvalg: en klar beskrivelse af rolle, opgaver, ansvar og sammensætning (til støtte for bestyrelsen – hvert udvalg skal have et specifikt formål). • Klar beskrivelse af nødvendige kompetencer hos medlemmer. • Klar beskrivelse af udvalgstyper (f.eks. forskelle mellem stående og ad hoc udvalg) og muligheder for bestyrelsen for at nedsætte udvalg i overensstemmelse med specifikke behov. • Beslutningstagning og rapporteringsordninger over for bestyrelsen og andre enheder i organisationen (f.eks. generalforsamling). • Mulighed for at inddrage eksterne eksperter. • Hovedbestemmelser, der skal indgå i vedtægterne. • Se også: Køreplan 4.2 om nominerings-/valgkommissioner som en bestemt type kommission. • Se også: Køreplan 4.4 om atlethers kommissioner som en bestemt type provision.
Beslutningsproces/procedurer	<ul style="list-style-type: none"> • Klarhed over rolle, ansvar og kompetencer. • Forbindelse med rådgivende organer (f.eks. udvalg). • Klare ordninger for at involvere og konsultere medlemmer af organisationen om relevante spørgsmål. • Forudsigelighed af processen. • Principper for checks and balances. • Procedurer for at undgå interessekonflikter. • Delt ansvar for vigtige beslutninger. • Inklusion af medlemmer i processen. • Kommunikation og tilgængelighed af dokumenter (informeret beslutningstagning). • Koblet til vision, mission og strategiske mål. • I overensstemmelse med økonomiplanen. • Indberetningsordninger for beslutningerne til alle medlemsorganisationer og offentligheden (hvis relevant).

	<ul style="list-style-type: none"> • Ordninger for inddragelse af eksterne eksperter. • Opfølgning på beslutninger (implementering, overvågning og evaluering).
--	---

5. Eksempler på god praksis

Eksempel "Beslutningsproces/procedurer"

Organisation: Australian Sports Commission – offentligt organ

Beskrivelse: Den australske idrætskommission leverer generelle "Sport Governance Principles", som har til formål at hjælpe bestyrelsesmedlemmer, administrerende direktører og ledere af sportsorganisationer med at udvikle sig samt at tilvejebringe mekanismerne for en enhed til at etablere og opretholde en etisk kultur gennem en engageret selvregulerende tilgang; og giver medlemmer og interessenter benchmarks, som de kan måle virksomhedens præstationer i forhold til. Hvert princip indeholder forskellige delprincipper med "kommentar og vejledning" som yderligere dokumentation. Med hensyn til beslutningsprocesser fokuserer disse principper hovedsageligt på bestyrelsens rolle. De forskellige principper dækker forskellige aspekter af beslutningstagning, herunder: fordeling af roller og beføjelser, bestyrelsens proces, styringssystemer, bestyrelsesrapport og præstation, interessentforhold og rapportering og endelig etisk og ansvarlig beslutningstagning. Derudover hjælper et online kursus "Startlinjen - Sport Governance Foundations" bestyrelsesmedlemmer med at forstå deres pligter og ansvar.

Yderligere information: [Sport Governance og organisatorisk forbedring | Australian Sports Commission \(sportaus.gov.au\)](https://sportaus.gov.au)

Eksempel "Beslutningsproces/procedurer"

Organisation: Den Internationale Olympiske Komité (IOC)

Beskrivelse: IOC har etableret en veldefineret struktur for sine beslutningsprocesser inden for sit olympiske charter, der sikrer en klar adskillelse af opgaver mellem dets forskellige enheder. IOC-sessionen er ansvarlig for at fastlægge de kerneprincipper, der styrer organisationens strategier og handlinger. Direktionen fører tilsyn med oprettelsen, implementeringen og overvågningen af alle strategiske beslutninger, regler og handlinger, herunder koder, kendelser og retningslinjer, med vedtægt 19, der beskriver beslutningsprocessen i bestyrelsen, såsom beslutningsdygtighed og afstemningsprocedurer. Administrationen, ledet af generaldirektøren og støttet af sektorspecifikke direktører, forbereder, implementerer og følger op på sessionens, direktionens og kommissionernes beslutninger. Rådgivende kommissioner, der er oprettet for at støtte disse enheder, har specifikke referencebetingelser og kompetencer som skitseret i vedtægt 21 og omfatter nøglegrupper som atleternes kommission, etikkommissionen og andre. IOC's beslutningsproces omfatter deltagelse fra IOC-medlemmer og andre interessenter som internationale forbund og nationale olympiske komitéer, som kan indsende forslag og opfordres til at nominere repræsentanter til Kommissionen, der spiller en afgørende rolle i gennemførelsen af IOC-beslutninger.

Yderligere oplysninger:

[Olympiske dokumenter - atleter, olympiske lege, IOC og mere \(olympics.com\)](https://olympics.com)

[Organisationen \(olympics.com\)](https://olympics.com)

Eksempel " Beslutningsproces/procedurer" og "Nedsættelse af udvalg"

Organisation: Swiss Olympic

Beskrivelse: Den schweiziske olympiske komité's beslutningsprocedurer og struktur er klart defineret i dens vedtægter, med generalforsamlingen, kendt som "Parlement du Sport", placeret øverst. Denne forsamling omfatter repræsentanter fra medlemsforbund, IOC-medlemmer og atletrepræsentanter og er ansvarlig for at vedtage den generelle strategi og handlingsplan for udvalget, samt føre tilsyn med dens gennemførelse ved at godkende årsrapporter og planer indsendt af eksekutivkomiteen. Forretningsudvalget spiller en central rolle i beslutningsprocessen, forbereder beslutninger til generalforsamlingen og sikrer deres gennemførelse gennem administration og ledelse. Det omfatter repræsentanter fra medlemsforbund, den nationale regering og ikke-olympiske forbund, og har også til opgave at etablere arbejdsgrupper og rådgivende kommissioner til at bistå med beslutningsforberedelse. Disse bestemmelser er yderligere detaljeret i de interne regler for Den Nationale Olympiske Komité (NOC).

Yderligere information: [Swiss Olympic - Strategie, Leitbild und Statuten](#)

Eksempel "Nedsættelse af udvalg"

Organisation: European Volleyball Confederation (CEV)

Beskrivelse: CEV har etableret et dobbelt system af rådgivende kommissioner og arbejdsgrupper, der begge opererer direkte under bestyrelsens myndighed. CEV General Regulations beskriver oprettelsen, sammensætningen og ansvaret for disse enheder. Mindst syv kommissioner er mandat, der dækker områder som sportsorganisation, økonomi, medicinske anliggender, beachvolley, cupper, juridiske spørgsmål og dommere, hver rapporterer til bestyrelsen og generalforsamlingen med et krav om mindst ét møde om året. Derudover kan bestyrelsen nedsætte arbejdsgrupper til specifikke formål og varigheder, udpege et bestyrelsesmedlem som formand og sikre minimum syv mødedage årligt; disse grupper refererer udelukkende til bestyrelsen. Hver kommission skal levere referater og rapporter til bestyrelsen og generalforsamlingen. For at forbedre koordineringen inviteres formændene for både kommissioner og arbejdsgrupper til bestyrelsesmøder.

Yderligere oplysninger: [Dokumenter | InsideCEV](#); [leg_cev_2023_disciplinære-forskrifter_2023_korrigeret.pdf](#)

Eksempel "Nedsættelse af udvalg"

Organisation: International Ski Federation (FIS)

Beskrivelse: Det Internationale Skiforbund (FIS) har etableret et omfattende system af ekspertrådgivningsorganer til at støtte arbejdet i FIS-rådet, give anbefalinger og bistå i tekniske spørgsmål. Dette system omfatter flere typer organer:

- Udvalg, som behandler brede emner såsom etik, medicinske spørgsmål, juridiske anliggender og omfatter en atletkommission samt sportsspecifikke udvalg;

- Underudvalg, som fokuserer på tekniske eller specialiserede aspekter af de forskellige sportsgrene under FIS; og
- Arbejdsgrupper, som er nedsat til at løse ad hoc-spørgsmål.

Disse organers roller og funktioner er beskrevet i "FIS-regler og kommissorium for udvalg," som er tilgængelige på FIS-webstedet. Dette dokument er opdelt i tre sektioner: en, der skitserer vedtægterne for disse organer, en "fælles forordning for alle udvalg", der giver generelle retningslinjer, og specifikke "Terms of Reference and Tasks" for hvert udvalg, underudvalg og arbejdsgruppe. Disse regler dækker oprettelsen, procedurerne for udnævnelse af medlemmer og forholdet til FIS-rådet, idet den fælles forordning specifikt foreskriver, at alle udvalgsbeslutninger kræver Rådets godkendelse. Derudover har hvert organ specifikke kommissorium, der beskriver dets formål, sammensætning og operationelle retningslinjer.

Yderligere oplysninger: [FIS | Generelle regler \(fis-ski.com\)](https://www.fis-ski.com)

Eksempel "Nedsættelse af udvalg" og "Beslutningsproces"

Organisation: National Olympic Committee of Australia (AOC)

Beskrivelse: Den australske olympiske komité's vedtægter forudsætter nedsættelse af kommissioner samt komitéer til at støtte eksekutivkomiteens arbejde. Forfatningen nævner ikke eksplicit typen og antallet af kommissioner, der skal oprettes, men pålægger vedtagelse af et charter for at regulere oprettelsen, sammensætningen og funktionen af hver potentiel kommission. Med hensyn til dette mål har AOC i øjeblikket besluttet at nedsætte tre kommissioner og seks udvalg:

- Atleternes Kommission
- Finanskommisionen
- Lægekommision
- Revisions- og risikoudvalg
- Udvalg for virksomhedsledelse
- Kulturvederlags- og indstillingsudvalg
- Indfødt rådgivende udvalg
- International Federation Engagement Committee
- Arv- og effektudvalg

Den medicinske kommissions charter beskriver f.eks. den støttende rolle, som Kommissionen skal spille ved at rådgive AOC's Executive og Team Executives vedrørende medicinske spørgsmål. Derudover skal formanden for kommissionen fremlægge en årlig rapport om resultaterne af møder til AOC Executive og relevante teamledere. Pligter og ansvar for medlemmer af kommissionen er også klart defineret, herunder bestemmelser om interessekonflikter. Lægekommisionen er sammensat af op til fire udpegede medlemmer, ex-officio medlemmer og olympiske overlæger.

Yderligere oplysninger: [Governance | Australian Olympic Committee \(olympics.com.au\)](https://olympics.com.au)

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"> • Diskuter og angiv specifikke områder, hvor interne strukturer kan etableres for at understøtte bestyrelsens arbejde. • Sikre, at hvert bestyrelsesmøde indeholder en drøftelse af åbne spørgsmål fra det foregående møde og et overblik over opfølgningen af beslutninger truffet under det foregående møde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Beslut dig for nogle prioriterede områder, hvor der kan nedsættes arbejdsgrupper til at understøtte bestyrelsens arbejde. Nedsætte de nødvendige arbejdsgrupper bestående af bestyrelsesmedlemmer og repræsentanter for medlemmer eller medlemsorganisationer. • Medtag i referatet fra hvert bestyrelsesmøde en overskuelig liste som en oversigt over de beslutninger, bestyrelsen har truffet. List disse beslutninger efter vigtighed og tidspunkt for udførelse. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vedtage klare regler og bestemmelser til at regulere oprettelsen af udvalg, herunder valg af en formand og vedtagelse af gruppens sammensætning og medlemmer, for at støtte bestyrelsens arbejde. • Definér klart udvalgenes rolle og funktioner med hensyn til beslutningsprocessen. Definér deres forhold til bestyrelsen såvel som generalforsamlingen. • Udforsk mulige måder at involvere dine medlemmer og medlemsorganisationer i beslutningsprocessen, herunder udnævnelse af repræsentanter til udvalg. • Opret en budgetpost, der er dedikeret til at støtte oprettelsen og funktion af udvalgene. • Giv en regelmæssig opdatering af alle 	<ul style="list-style-type: none"> • Forfin dine vedtægter for at regulere oprettelsen af udvalg og for at inkludere de stående udvalg på væsentlige områder såsom økonomi, atleter og etik. • Definér klart beslutningsprocedurerne for din organisation inden for vedtægterne. Definér, hvilket organ der er ansvarlig for at forberede, tage, implementere og overvåge hvilke beslutninger. • Definér klare regler og procedurer for hvert udvalg, herunder en definition af opgaver og ansvar, medlemmer, økonomiske aspekter samt rapportering af aktiviteter. Specificer desuden deres rolle i beslutningsprocessen ved at definere deres forhold til bestyrelsen såvel som generalforsamlingen. • Overvej hvilke af hovedarrangementerne for udvalg, der yderligere skal indgå i vedtægterne. • Definér klare profiler eller jobbeskrivelser

		<p>nylige bestyrelsesbeslutninger relateret til de specifikke politikområder og medtag, om og hvordan de er blevet implementeret .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sikre, at oversigten over bestyrelsesbeslutninger efter hvert møde rundsendes til alle medarbejdere, der er ansvarlige for at implementere beslutningerne. 	<p>for medlemmer af hvert udvalg (kompetencer) og giv disse profiler til medlemmer og medlemsorganisationer. Tilskynd medlemsorganisationer til at nominere kandidater i overensstemmelse med disse profiler.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yde organisatorisk og økonomisk støtte for at lette udvalgenes arbejde. Sikre at udvalgene mødes regelmæssigt. Sikre, at medlemmerne har adgang til alle relevante dokumenter fra organisationen. • Overvej nødvendigheden af at inkludere eksterne eksperter som medlemmer af visse udvalg, når en vis ekspertise mangler og/eller er påkrævet. • Aktivt fremme udvalgenes arbejde og resultater ved at stille deres rapporter til rådighed for medlemmerne og ved at invitere udvalgene til at fremlægge deres rapporter på generalforsamlingens møde. • Give en regelmæssig opdatering af alle seneste
--	--	---	--



			<p>bestyrelsesbeslutning er relateret til de specifikke politikområder og inkludere, hvem eller hvilken afdeling der er ansvarlig for implementeringen, og hvad er tidslinjen for implementering. Hvis det er implementeret og afsluttet, skal du inkludere, hvordan det er blevet implementeret.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Udfør efterfølgende analyse af alle beslutninger, der er blevet implementeret og giv overblik til bestyrelsen løbende. • Sikre, at oversigten over bestyrelsesbeslutning er efter hvert møde rundsendes til alle medarbejdere, der er ansvarlige for at implementere beslutningerne, herunder bestyrelsen.
--	--	--	---