

## Overskrift 1.7 Sjeker og saldoer

### 1. Definisjon

Prinsippet om kontroller og balanser er en hjørnestein i styringen av idrettsorganisasjoner, designet for å sikre rettferdig og transparent fordeling av makt og autoritet. Ved å spre beslutningsmyndighet mellom flere enheter i organisasjonen – slik som styrende organer, komiteer og ulike interessenter, inkludert andre organisasjoner i sportspyramiden, medlemmer, idrettsutøvere, ansatte og fans – hindrer kontroller og balanser konsentrasjonen av makt i hendene til noen få individer eller grupper, selv over lengre perioder. Denne tilnærmingen fremmer rettferdighet, rettferdighet og inkludering i beslutningsprosesser, og sikrer at ingen enkelt enhet kan ha ukontrollert innflytelse over organisasjonens saker.

Kontroller og balanser etablerer også mekanismer for tilsyn og ansvarlighet, som muliggjør uavhengig gjennomgang og gransking av organisasjonsaktiviteter for å forhindre maktmisbruk, interessekonflikter og uetisk oppførsel. Disse prinsippene er nært sammenvevd med andre dimensjoner ved godt styresett, og gjenspeiler deres brede relevans på tvers av ulike styringspraksis.

I praksis implementeres kontroller og balanser gjennom institusjonelle strukturer og prosesser som maktfordeling, oppgavedeling og uavhengige tilsynsorganer. For eksempel har idrettsorganisasjoner vanligvis styrende organer eller styrer som er ansvarlige for å sette strategisk retning og ta viktige beslutninger, mens komiteer eller arbeidsgrupper fører tilsyn med spesifikke operasjonelle områder. Uavhengige revisjonskomiteer, etiske kommisjoner eller ombudsmenn kan ytterligere styrke tilsyn og ansvarlighet ved å gjennomgå organisasjonspraksis, undersøke klager og sikre overholdelse av etiske standarder og forskrifter. Til sammen skaper disse elementene et system med ansvarlighet og åpenhet som opprettholder god styring, integritet og tillit i idrettsorganisasjoner, og til slutt øker deres effektivitet og troverdighet i øynene til interessenter og publikum.

Betydningen av godt styresett, inkludert implementering av kontroller og balanser, fremheves i flere sentrale dokumenter. EU-kommisjonens hvitbok om idrett understreker nødvendigheten av å vedta prinsipper for godt styresett for å sikre effektiv og bærekraftig forvaltning av idretten. På samme måte gir det europeiske sportscharteret og Europarådets etiske retningslinjer for idrett retningslinjer for godt styresett i idretten, og anbefaler å ta i bruk kontroller og balanser som en del av et omfattende rammeverk for styring. Initiativer som International Partnership against Corruption in Sport (IPACS) understreker ytterligere verdien av etisk oppførsel og godt styresett. Ved å fremme vedtakelsen av en publisert etikkodeks og effektive styringsstrukturer, bidrar slike initiativ til å skape et miljø som bidrar til å implementere robuste kontroller og balanser i idrettsorganisasjoner.

### 2. Ideell scenario

Sjeker og balanser er omhyggelig utformet for å sikre åpenhet, ansvarlighet og integritet i organisasjonsstyring. Organisasjonens vedtekter skisserer tydelig styringsstrukturer, og avgrensner rollene og ansvaret til styrende organer, komiteer og utøvende ledere for å sikre en balansert fordeling av beslutningsmyndighet. Disse rollene er gjenstand for periodisk fornyelse for å forhindre konsentrasjon av makt, og transparente beslutningsprosesser engasjerer interessenter gjennom konsultasjon og debatt, og

fremmer inkludering og lydhørhet overfor interessentenes behov. I tillegg er klagemekanismer integrert for å gi interessenter muligheter for utfordrende avgjørelser.

Uavhengige tilsynsorganer, som revisjonskomiteer og etikkkommisjoner, spiller en avgjørende rolle i å opprettholde upartisk gransking og ansvarlighet, overvåke organisasjonsaktiviteter for å sikre overholdelse av etiske standarder og forskrifter. Disse organene støttes av robuste ansvarlighetsmekanismer, politikk for interessekonflikter og varslerbeskyttelse, som alle forsterker etisk oppførsel og forhindrer uredelighet eller korrupsjon.

For å forbedre styringen ytterligere, prioriterer organisasjonen kontinuerlig forbedring gjennom regelmessige gjennomganger og evalueringer, slik at den kan lære av tidligere erfaringer og innlemme beste praksis i rammeverket. Denne forpliktelsen til forbedring, kombinert med de grunnleggende prinsippene for kontroller og balanser, hjelper sportens styrende organer med å bygge troverdighet og pålitelighet samtidig som de fremmer en kultur av integritet og fortrefelighet i sportsindustrien.

Spesifikke tiltak og instrumenter er integrert for å sikre effektive kontroller og balanser. En etisk komité med uavhengig representasjon fører tilsyn med etiske standarder, mens en uavhengig revisjonskomité gransker økonomiske forhold. En compliance- eller integritetsansvarlig kan støtte disse komiteene, og sikre at kontrollmekanismer og eksterne finansielle revisjoner, inkludert anti-korrupsjonstiltak, håndheves strengt for å sikre mot uredelighet.

Regelmessige risikovurderinger, inkludert de som er relatert til korrupsjon, gjennomføres for proaktivt å identifisere og redusere potensielle trusler mot organisasjonens integritet. Overholdelse av konkurranselovgivning og antitrustlovgivning overholdes strengt i idrettskvalifisering og begivenhets sanksjoner, og åpne anbud for større kontrakter sikrer åpenhet og ansvarlighet i anskaffelsesprosesser. Avgjørelser kan utfordres gjennom interne klagemekanismer, med endelig henvendelse til et uavhengig organ for å sikre retten til en rettfærdig rettergang. Due diligence og effektiv risikostyring utøves i alle aspekter av tildeling og styring av arrangementer, med tildelingsprosesser som følger åpne og transparente prosedyrer.

### 3. Risikoer

- Enkeltpersoner eller grupper i organisasjonen kan ha ukontrollert autoritet, noe som kan føre til potensielt maktmisbruk, favorisering eller korrupsjon.
- Fraværet av en tilsynsmekanisme gjør det vanskelig å holde beslutningstakere ansvarlige for sine handlinger, slik at feil oppførsel, uetisk oppførsel eller økonomisk upassende forblir ukontrollert.
- Høyere risiko for feilstyring eller misbruk av organisatoriske ressurser, inkludert midler, fasiliteter og personell, som kan føre til finansiell ustabilitet eller driftsmessig ineffektivitet.
- Unnlattelse av å implementere kontroller og balanser kan erodere tillit og tillit blant interessenter, inkludert medlemmer, sponsorer og offentligheten, og skade organisasjonens omdømme og troverdighet.
- Mangelen på transparente beslutningsprosesser og mekanismer for å løse tvister kan føre til interne konflikter, maktkamper eller styringskriser, destabilisere organisasjonen og hindre dens evne til å oppfylle sitt oppdrag.

- Uten mekanismer for meningsfylt interessentengasjement og deltakelse, kan organisasjonen slite med å involvere medlemmer, frivillige og andre interessenter i beslutningsprosesser, noe som fører til frigjøring.
- Fraværet av kontroller og balanser hindrer organisasjonen i å identifisere og adressere svakheter, ineffektivitet eller forbedringsområder, noe som hindrer dens evne til å tilpasse seg, innovere og utvikle seg.

#### 4. Instrumenter og nøkkelementer

Instrumenter	Nøkkelementer
<b>Styringsstrukturer, organigram, transparent beslutningsprosess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separasjon av makt mellom ulike grener eller organer.</li> <li>• Tydelig styringsstruktur med styrende styrer, komiteer og ledende stillinger med definerte roller, ansvar og beslutningsmyndigheter.</li> <li>• Konsultasjon, debatt og ansvarlighet som lar interessenter forstå hvordan beslutninger tas.</li> </ul>
<b>Uavhengige tilsynsorganer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• For eksempel: Revisjonsutvalg, etikkutvalg, ombudsmenn, integritets-/complianceansvarlig</li> <li>• Overvåke organisasjonsaktiviteter, vurdere beslutninger, sikre overholdelse av etiske standarder og forskrifter.</li> </ul>
<b>Ansvarsmekanismer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan inkludere resultatevaluering, årsrapport og uavhengig revisjon.</li> <li>• Holde beslutningstakere ansvarlige og sikre åpenhet.</li> </ul>
<b>Politikk for interessekonflikter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifisere, avsløre og håndtere interessekonflikter mellom styremedlemmer, ledere og andre interessenter.</li> <li>• Medlemmer av ethvert beslutningsorgan bør være uavhengige i sine beslutninger, derfor må medlemmer som står overfor en faktisk eller oppfattet interessekonflikt ekskluderes fra beslutningsprosessen.</li> </ul>
<b>Varslerbeskyttelse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mekanismer for varslere til å rapportere uredelighet, korrupsjon eller etiske brudd konfidensielt og uten frykt for gjengjeldelse</li> </ul>

#### 5. Eksempler på god praksis

##### Eksempel «Varslerbeskyttelse»

**Organisasjon:** World Skate

**Beskrivelse:** World Skates Whistleblower Policy har som mål å fremme et gjennomsiktig og etisk miljø innen idrett ved å la enkeltpersoner rapportere konfidensielt mistanke om mishandling og dopingbrudd. Policyen definerer informanter som de som gir informasjon og varslere som informanter som får ytterligere beskyttelse etter å ha signert en avtale. Avsløringer kan gjøres anonymt til DELA-avdelingen via e-post, og råd er tilgjengelig før du lager en formell rapport. Varslere er sikret konfidensialitet og beskyttelse mot gjengjeldelse, selv om World Skate ikke kan gi fysisk beskyttelse, men vil bistå med å

engasjere relevante myndigheter om nødvendig. Rettigheter og ansvar inkluderer å opprettholde konfidensialitet, overholde avtaler og motta oppdateringer om undersøkelser. Sanksjoner for bekreftet uredelighet kan omfatte inhabilitet og bøter, mens falske avsløringer kan føre til rettslige skritt og oppsigelse av varslervtaler. World Skate sikrer at all data håndteres i samsvar med personvernlovgivningen, og bekymringer kan adresseres direkte med organisasjonen.

**Ytterligere informasjon:** [World Skate Whistle b lavere retningslinjer og prosedyre for rapportering av uredelig oppførsel](#)

#### Eksempel «Varslerbeskyttelse»

**Organisasjon:** World Aquatics

**Beskrivelse:** World Aquatics Whistleblower System behandler klager knyttet til integritetsbrudd og doping gjennom Aquatics Integrity Unit (AIU). For integritetsbrudd vurderer Chief Ethics and Compliance Officer (CECO) klager, som potensielt involverer et etterforskningsorgan, og vurderer bevis før de sikter de anklagede og foreslår forlik, som kan ratifiseres av det dømmende organet eller henvises til avgjørelse. Hvis avgjørelser påklages, avgjør CAS-ankeavdelingen. For dopingbrudd henviser CECO saker til International Testing Agency (ITA), som varsler enkeltpersoner om potensielle antidopingregelbrudd (ADRV), gjennomgår forklaringer og foreslår forlik, med uavklarte saker henvist til CAS Antidoping-avdeling. Både integritets- og dopingsaksutfall, inkludert anker, publiseres for å sikre åpenhet. Dette systemet opprettholder integriteten og rettferdigheten til vannsport ved å sikre grundige undersøkelser og muligheter for forsvar .

**Ytterligere informasjon:** [World Aquatics Whistleblower system](#)

#### Eksempel "varslersystem"

**Organisasjon:** Fédération Internationale de Basketball (FIBA)

**Beskrivelse:** FIBA Whistleblower-systemet lar enkeltpersoner rapportere brudd på integritet, inkludert antidopingbrudd, konkurransemanipulasjon, integritetsbrudd og trakassering eller misbruk, gjennom Den internasjonale olympiske komité's hotline for integritet og etterlevelse eller WADA Speak Up-plattformen, for å sikre at FIBA er direkte informert og at integriteten til basketball opprettholdes gjennom disse etablerte internasjonale kanalene.

**Ytterligere informasjon:** [FIBA Whistleblower system](#)

#### Eksempel "Etisk komité"

**Organisasjon:** International Weightlifting Federation (IWF)

**Beskrivelse:** Etikk- og disiplinærkommisjonen er ansvarlig for å føre tilsyn med etisk oppførsel og disiplinære handlinger i sin organisasjon. Den sikrer at medlemmene overholder etablerte regler og forskrifter, og adresserer eventuelle brudd gjennom formelle vedtak. Disse avgjørelsene gjøres offentlig tilgjengelig for å opprettholde åpenhet og ansvarlighet.

**Ytterligere informasjon :** [IWFs etikk- og disiplinærkommisjon](#)

### Eksempel "Etisk komité"

**Organisasjon:** Det internasjonale tennisforbundet (ITF)

**Beskrivelse:** ITFs etiske kommisjon ble opprettet i 2019 for å opprettholde Det internasjonale tennisforbundets forpliktelse til integritet, styring og åpenhet. Den er ansvarlig for å definere, gjennomgå og håndheve rammeverket for etiske prinsipper skissert i ITFs etiske retningslinjer. Kommisjonens medlemmer utnevnes for en fireårsperiode og velges blant eksterne tennisinteressenter for å sikre uavhengighet. De etiske retningslinjene gjelder for sentrale ITF-tjenestemenn og valgkandidater og er tilgjengelig på flere språk. Kommisjonen gir ressurser, uttalelser og beslutninger om etiske spørsmål, og sikrer åpenhet og ansvarlighet. Valgpanelet, bestående av Sandra Osborne, David Howman og Urvasi Naidoo, fører tilsyn med rettferdigheten og integriteten til ITFs president- og styrevalg som avholdes hvert fjerde år. Bekymringer eller klager kan rettes til kommisjonen via e-post.

**Ytterligere informasjon :** [ITFs etiske komité](#)

### Eksempel "Integrity Unit"

**Organisasjon :** World Aquatics

**Beskrivelse:** Aquatics Integrity Unit (AIU) er et uavhengig organ innen World Aquatics med fokus på å opprettholde integriteten til vannsport. Den tar for seg etiske brudd, trakassering, misbruk, spillproblemer, resultatmanipulasjon og antidoping (i samarbeid med International Testing Agency). AIU overvåkes av et tilsynsråd som består av en leder, nestleder og fem uavhengige medlemmer, inkludert to idrettsutøvere. Det inkluderer et dømmende organ, Chief Ethics & Compliance Officer, Antidoping Advisory Panel og Granskingsorgan, hver med utpekte ledere og uavhengige medlemmer. AIUs primære funksjoner er å etterforske og dømme brudd, forhindre fremtidige feilhandlinger gjennom utdanning og policyutvikling, og sikre overholdelse av World Anti-Doping Code og World Aquatics Rules. Ved å håndtere integritetsrelaterte saker uavhengig og ekspert, fremmer AIU tillit og tillit blant alle interessenter innen vannsport. Denne strukturen sikrer et rettferdig og etisk miljø for idrettsutøvere, trenere, funksjonærer og fans.

**Ytterligere informasjon:** [Aquatics Integrity Unit](#)

### Eksempel "Interne kontroller"

**Organisasjon :** Fédération Internationale de Volleyball (FIVB)

**Beskrivelse:** FIVB styrer globale volleyballaktiviteter gjennom kongressen og administrasjonsstyret, med dets øverste juridiske dokument som FIVB-konstitusjonen. Internkontroll av økonomiske prosesser i FIVB legger vekt på et compliance-system, dokumentoppbevaring og informasjonssikkerhet, skreddersydd organisasjonens størrelse og viktighet. Revisjonsutvalg anbefales for større enheter. FIVBs etiske retningslinjer, som har vært gjeldende siden april 2022, underbygger disse interne kontrollene. Administrasjonsstyret oppdaterer jevnlig ulike regelverk, inkludert finansiell, disiplinær, etikk, medisinsk og antidoping, og homologering, for å sikre effektiv tilsyn og integritet i organisasjonens virksomhet.

**Ytterligere informasjon :** [FIVB Internal Controls](#)

## 6. Trinn til neste nivå

Til nivå 2 ★★ «Kommer frem»	Til nivå 3 ★★★ "Utvikler"	Til nivå 4 ★★★★ «Etablert»	Til nivå 5 ★★★★★ "Innebygd"
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definer tydelig rollene og ansvaret til styrende og tilsyns-/rådgivende organer i vedtektene, og sørg for en klar adskillelse av rettigheter og plikter.</li> <li>Implementere en periodisk fornyelsesprosess for valgte og oppnevnte tjenestemenn, ved å etablere periodegrenser som tillater maksimalt tre perioder på fire år hver for å forhindre unødig sentralisering av makt.</li> <li>Grunnvedtak i og respekterer prinsippene for rettferdig prosess, inkludert retten til å bli hørt og retten til å klage.</li> <li>Utvikle og håndheve prosedyreregler for håndtering av potensielle brudd, tiltak/sanksjoner og</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utvikle og vedlikeholde uavhengige internkontrollsystemer for sentrale økonomiske prosesser og operasjoner.</li> <li>Tildel dedikert personell i administrasjonen for å håndtere revisjons- og etterlevelsessaker.</li> <li>Før opp rettslige og andre uavhengige organer (f.eks. valgstyre) i vedtektene.</li> <li>Spesifiser ansvar, sammensetning, utnevnesregler og nødvendige kvalifikasjoner for disse organene i lover og/eller forskrifter.</li> <li>Sørge for at medlemmer av rettslige og uavhengige organer ikke tilhører noe annet organ eller foreningens administrasjon.</li> <li>Utvikle og implementere interne klagemekanismer (f.eks. klagenemnd) for å tillate at</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementere dedikerte revisjons- og overholdelsesroller for å sikre tilstrekkelig håndtering av regulatoriske risikoer og overvåking og evaluering av det interne kontrollmiljøet.</li> <li>Sikre at tvister av en nasjonal dimensjon knyttet til anvendelsen av organisasjonens vedtekter, forskrifter, direktiver og avgjørelser henvises til en uavhengig, upartisk voldgiftsdomstol etter å ha uttømt alle interne kanaler, med mindre det er forbudt i nasjonal lovgivning.</li> <li>Direkte tvister av en internasjonal dimensjon knyttet til vedtekter, forskrifter, direktiver eller avgjørelser fra International Federation &amp; European Federation til Court of Arbitration for</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablere et revisjons- og etterlevelseshet utvalg med en klart definert sammensetning, ansettelsesprosess og ansvarsområde.</li> <li>Sørg for at medlemmer av revisjons- og etterlevelseshet utvalget oppfyller spesifikke utvalgs-kriterier, inkludert avsløring av eventuelle interessekonflikter.</li> <li>Sørg for at valgbarhetskontroll utføres av et uavhengig organ (f.eks. valgkomité).</li> <li>Forby medlemmer av rettslige og andre uavhengige organer å inngå et forretningsforhold med organisasjonen i minst ett år etter at deres mandat opphører.</li> <li>Gjennomfør kvalifikasjonskontroller for medlemmer av rettslige og andre uavhengige organer for å sikre</li> </ul>



<p>klageprosessen, og publisere detaljer om sanksjoner etter avsluttede saker på en hensiktsmessig måte i henhold til relevant regelverk.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Håndheve og publisere en interessekonflikt policy som til enhver tid må respekteres av alle medlemmer av organisasjonen.</li> <li>• Implementere og håndheve retningslinjer og prosedyrer for å administrere kontrakter og signere offisielle dokumenter.</li> <li>• Sørge for at generalforsamling en fungerer som det øverste og lovgivende organet, posisjonerer eksekutivkomitee n/styret som det strategiske og tilsynsorganet, opprettholder administrasjonen som det operative og administrative organet under administrerende direktør/generalse kretæren, og sørger for at rettslige organer</li> </ul>	<p>vedtak kan utfordres.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikre at enhver person eller enhet som er berørt av en idrettsorganisasjon s beslutning har rett til å sende inn en anke til Court of Arbitration for Sport (CAS) etter å ha uttømt alle interne tvisteløsningsmekanismer.</li> <li>• Lag en robust kontraktsstyringsstrategi før anbudsutgivelse.</li> <li>• Definer og implementer et omfattende innkjøpsstyringsrammeverk med flere nivåer av interne og eksterne kontroller fra kontraktsignatur til avslutning.</li> <li>• Dann en etikkkomité med uavhengige medlemmer, inkludert idrettsutøvere, godkjent av generalforsamlingen, og gi den rådgivende, undersøkende og disiplinære funksjoner med klare prosedyreregler, robuste integritetssikringer</li> </ul>	<p>Sport (CAS) i siste instans, som spesifisert i vedtektene til begge forbund.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nominere og utnevne medlemmer av rettslige og andre uavhengige organer gjennom en forhåndsdefinert og tydelig utvelgelsesprosess utført av eksekutivkomiteen /styret, med ratifisering av kongressen/generalforsamlingen.</li> <li>• Opprettholde uavhengigheten til medlemmer av rettslige og andre uavhengige organer, og sikre at de ikke tilhører noe annet organisasjonsorgan .</li> </ul>	<p>overholdelse av kriterier, inkludert avsløring av interessekonflikter og relevante uavhengighetskriterier (f.eks. materiell/økonomisk og personlig uavhengighet, inkludert nærmeste familie).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publisert etikkkomiteens rapport årlig, velg medlemmene gjennom en åpen rekrutteringsprosess, og gi støtte gjennom et sekretariat.</li> </ul>
---	--	--	---

<p>opererer uavhengig i sine rettssaker. funksjoner.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forby medlemmer av eksekutivkomiteen/styret, uavhengige organer og administrasjonen fra å tjene som delegater på kongressen/generalforsamlingen eller som medlemmer av noe annet organ samtidig.</li> <li>• Etablere uavhengige organer for å føre tilsyn med organisasjonens virksomhet og sikre overholdelse av regelverk, inkludert å danne en etikkkomisjon med uavhengig representasjon fra de styrende organene for å opprettholde etiske og integritetsstandarder, og offentlig gi dens sammensetning og referansevilkår.</li> <li>• Nominere medlemmer av disse organene gjennom en tydelig</li> </ul>	<p>og rapporteringsansvar til generalforsamlingen.</p>		
--	--	--	--



<p>utvelgelsesprosess og på grunnlag av en forhåndsdefinert kompetanseprofil av hovedstyret/styret og ratifisere dem av kongressen/generalforsamlingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beskytt administrasjonen mot utilbørlig påvirkning av driftssaker og beslutninger. Sikre at den driver den daglige driften under ledelse av generalsekretæren/administrerende direktør, samtidig som den er ansvarlig overfor eksekutivkomiteen/styret for strategisk veiledning og tilsyn.</li> <li>• Utpeke en person, for eksempel en compliance- eller integritetsansvarlig, for å implementere og overvåke etiske prinsipper og regler.</li> </ul>			
--	--	--	--