

Overskrift 4.3 Beslutningsprosesser

1. Definisjon

Beslutningsprosessen refererer til de forskjellige trinnene i prosessen med å forberede, ta, implementere og overvåke politiske og strategiske beslutninger av en organisasjon. Dette begrepet dekker organisatoriske aspekter som oppgavefordeling mellom de ulike enhetene i organisasjonen samt en klar definisjon av ansvar for alle aktører som er involvert i beslutningsprosessen.

I tillegg er praktiske aspekter, inkludert kanalene der medlemsorganisasjonene konsulteres og kan uttrykke sine synspunkter og meninger, også en del av prosessen. I denne forbindelse er et avansert beslutningssystem basert på maktfordeling mellom organer som har ansvaret for å forberede beslutningene, de som tar de strategiske beslutningene, de som har ansvaret for å gjennomføre beslutningene og de som kontrollerer og vurderer gjennomføringen.

2. Ideell scenario

Organisasjonen har installert en tydelig og omfattende beslutningsprosess som dekker de ulike trinnene fra utarbeidelse av beslutningen, over selve beslutningen til implementering, rapportering og oppfølging av implementeringen. I denne forbindelse er beslutningsprosessen forutsigbar ettersom den er klart definert i organisasjonens vedtekter og ettersom den tydelig definerer rollen og ansvaret til alle involverte aktører i alle stadier av prosessen.

Beslutningsprosessen forutsetter et nært samarbeid mellom de ulike enhetene i organisasjonen som er involvert i forberedelsen av beslutningene (f.eks. rådgivende kommisjoner), i selve beslutningsprosessen (f.eks. styret eller generalforsamlingen), i gjennomføringen av beslutningen. av ledelsen (f.eks. styret) og overvåking av beslutningene. Riktige mekanismer for ansvarlighet og maktfordeling sikrer imidlertid et balansert forhold mellom enhetene, gir mulighet for en rettferdig representasjon av interessenter og unngår en overdimensjonert dominans fra styret. For å støtte det tekniske arbeidet som utføres av styret og de ansatte, er det opprettet komiteer (kommisjoner) som dekker relevante temaer for organisasjonen. Hvert utvalg har i denne forbindelse en klart definert oppgave, formål, kompetanse og ansvar for å sikre at de gir nødvendige innspill og kompetanse til styret i tråd med den delegerte oppgaven fra styret.

3. Risikoer

- Beslutningsmakt konsentrert til et lite antall personer.
- Ubalansert beslutningsprosess og manglende representativitet av medlemmenes interesser.
- Manglende evne til å implementere strategier/beslutninger.
- Demokratisk underskudd.
- Mangel på kompetanse og beslutninger basert på flaks og velvilje fremfor informert beslutningstaking.
- Mangel på eierskap fra medlemmer og medlemsorganisasjoner.

- Manglende støtte til medlemsorganisasjonene.
- Vanskeligheter eller manglende evne til å ta beslutninger på grunn av manglende informasjon om innhold og konsekvenser.
- Interessenter og ledergruppen støtter ikke organisasjonens strategi.

4. Instrumenter og nøkkelementer

Instrumenter	Nøkkelementer
<p>Nedsetting av utvalg/kommisjoner</p>	<ul style="list-style-type: none"> • I tråd med størrelsen og de spesifikke oppgavene til organisasjonen (f.eks. NOC → utvalgskommisjon for olympiske leker). • For hvert utvalg: en klar beskrivelse av rolle, oppgaver, ansvar og sammensetning (til støtte for styret – hver komité må ha et bestemt formål). • Tydelig beskrivelse av nødvendig kompetanse hos medlemmene. • Tydelig beskrivelse av utvalgstyper (f.eks. forskjeller mellom stående og ad hoc-utvalg) og muligheter for styret til å opprette utvalg i tråd med spesifikke behov. • Beslutnings- og rapporteringsordninger overfor styret og andre enheter i organisasjonen (f.eks. generalforsamling). • Mulighet for å innlemme eksterne eksperter. • Hovedbestemmelser som skal tas inn i vedtektene. • Se også: Veikart 4.2 om nominasjons-/valgkommisjoner som en bestemt type kommisjon. • Se også: Veikart 4.4 om utøvernes provisjoner som en spesifikk type provisjon.
<p>Beslutningsprosess/prosedyrer</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Klarhet i rolle, ansvar og kompetanse. • Tilknytning til rådgivende organer (f.eks. utvalg). • Klare ordninger for å involvere og konsultere medlemmer av organisasjonen om relevante spørsmål. • Forutsigbarhet av prosessen. • Prinsipper for kontroller og balanser. • Prosedyrer for å unngå interessekonflikter. • Delt ansvar for viktige beslutninger. • Inkludering av medlemmer i prosessen. • Kommunikasjon og tilgjengelighet av dokumenter (informert beslutningstaking). • Knyttet til visjon, misjon og strategiske mål. • I tråd med økonomiplanen. • Rapportering av beslutningene til alle medlemsorganisasjoner og offentligheten (når det er aktuelt). • Ordninger for involvering av eksterne eksperter.

	<ul style="list-style-type: none"> • Oppfølging av vedtak (gjennomføring, overvåking og evaluering).
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5. Eksempler på god praksis

Eksempel «Beslutningsprosess/prosedyrer»

Organisasjon: Australian Sports Commission – offentlig organ

Beskrivelse: Den australske idrettskommisjonen gir generelle "Sport Governance Principles" som tar sikte på å hjelpe styremedlemmer, administrerende direktører og ledere av sportslige organisasjoner til å utvikle seg, samt å gi mekanismene for en enhet for å etablere og opprettholde en etisk kultur gjennom en engasjert selvregulerende tilnærming; og gir medlemmer og interessenter benchmarks for å måle enhetens resultater. Hvert prinsipp inneholder ulike delprinsipper med «kommentar og veiledning» som tilleggsdokumentasjon. Når det gjelder beslutningsprosesser, fokuserer disse prinsippene hovedsakelig på styrets rolle. De ulike prinsippene dekker ulike aspekter ved beslutningstaking, inkludert: fordeling av roller og makter, styrets prosess, styringssystemer, styrerapport og ytelse, interessentforhold og rapportering, og til slutt, etisk og ansvarlig beslutningstaking. I tillegg hjelper et nettkurs "Startlinjen – Sport Governance Foundations" styremedlemmer med å forstå deres plikter og ansvar.

Ytterligere informasjon: [Sport Governance and Organizational Enhancement | Australian Sports Commission \(sportaus.gov.au\)](#)

Eksempel «Beslutningsprosess/prosedyrer»

Organisasjon: Den internasjonale olympiske komité (IOC)

Beskrivelse: IOC har etablert en veldefinert struktur for sine beslutningsprosesser innenfor sitt olympiske charter, som sikrer en klar oppgavefordeling mellom de ulike enhetene. IOC-sesjonen er ansvarlig for å fastsette kjerneprinsippene som styrer organisasjonens strategier og handlinger. Hovedstyret fører tilsyn med opprettelsen, implementeringen og overvåkingen av alle strategiske beslutninger, forskrifter og handlinger, inkludert koder, kjennelser og retningslinjer, med vedtekt 19 som beskriver beslutningsprosessen i styret, slik som beslutningsdyktighet og avstemningsprosedyrer. Administrasjonen, ledet av generaldirektøren og støttet av sektorspesifikke direktører, forbereder, implementerer og følger opp vedtakene til sesjonen, hovedstyret og kommisjonene. Rådgivende kommisjoner, opprettet for å støtte disse enhetene, har spesifikke referansevilkår og kompetanse som skissert i vedtekt 21, og inkluderer nøkkelgrupper som idrettsutøverkommisjonen, etikkkommisjonen og andre. IOCs beslutningsprosess inkluderer deltakelse fra IOC-medlemmer og andre interessenter som internasjonale forbund og nasjonale olympiske komiteer, som kan sende inn forslag og oppfordres til å nominere representanter til kommisjonene, og spiller en avgjørende rolle i gjennomføringen av IOC-beslutninger.

Ytterligere informasjon:

[Olympiske dokumenter – idrettsutøvere, olympiske leker, IOC og mer \(olympics.com\)](#)

[Organisasjonen \(olympics.com\)](#)

Eksempel " Beslutningsprosess/prosedyrer" og "Oppsett av utvalg"

Organisasjon: Swiss Olympic

Beskrivelse: Beslutningsprosedyrene og strukturen til den sveitsiske olympiske komité er klart definert i dens vedtekter, med generalforsamlingen, kjent som "Parlement du Sport", plassert øverst. Denne forsamlingen inkluderer representanter fra medlemsforbund, IOC-medlemmer og representanter for idrettsutøvere, og er ansvarlig for å vedta den generelle strategien og handlingsplanen til komiteen, samt føre tilsyn med implementeringen av den ved å godkjenne årsrapporter og planer innsendt av eksekutivkomiteen. Eksekutivkomiteen spiller en sentral rolle i beslutningsprosessen, forbereder beslutninger til generalforsamlingen og sikrer gjennomføringen av dem gjennom administrasjon og ledelse. Den inkluderer representanter fra medlemsforbund, den nasjonale regjeringen og ikke-olympiske forbund, og har også i oppgave å etablere arbeidsgrupper og rådgivende kommisjoner for å bistå i beslutningsforberedelse. Disse bestemmelsene er nærmere detaljert i det interne regelverket til Den nasjonale olympiske komité (NOC).

Ytterligere informasjon: [Swiss Olympic - Strategie, Leitbild und Statuten](#)

Eksempel «Oppsett av utvalg»

Organisasjon: European Volleyball Confederation (CEV)

Beskrivelse: CEV har etablert et dobbelt system av rådgivende kommisjoner og arbeidsgrupper, som begge opererer direkte under styrets myndighet. CEV General Regulations beskriver opprettelsen, sammensetningen og ansvaret til disse enhetene. Minst syv kommisjoner er mandat, som dekker områder som idrettsorganisasjon, økonomi, medisinske spørsmål, sandvolleyball, cuper, juridiske spørsmål og dommer, hver rapporterer til styret og generalforsamlingen med et krav om minst ett møte per år. I tillegg kan styret etablere arbeidsgrupper for spesifikke formål og varighet, utnevne et styremedlem som leder og sikre minimum syv møtedager årlig; disse gruppene rapporterer utelukkende til styret. Hver kommisjon skal gi protokoller og rapporter til administrasjonsstyret og generalforsamlingen. For å styrke koordineringen inviteres presidentene for både kommisjoner og arbeidsgrupper til styremøter.

Ytterligere informasjon: [Dokumenter | InsideCEV](#); [leg_cev_2023_disciplinary-regulations_2023_corrected.pdf](#)

Eksempel «Oppsett av utvalg»

Organisasjon: Det internasjonale skiforbundet (FIS)

Beskrivelse: Det internasjonale skiforbundet (FIS) har etablert et omfattende system av ekspertrådgivningsorganer for å støtte arbeidet til FIS-rådet, gi anbefalinger og bistå i tekniske spørsmål. Dette systemet inkluderer flere typer organer:

- Komiteer, som tar for seg brede emner som etikk, medisinske spørsmål, juridiske anliggender, og inkluderer en idrettskommisjon samt sportsspesifikke komiteer;
- Underutvalg, som fokuserer på tekniske eller spesialiserte aspekter ved de forskjellige idrettene under FIS; og
- Arbeidsgrupper, som er satt opp for å ta opp ad hoc-problemer.

Rollene og funksjonene til disse organene er detaljert beskrevet i "FIS-regler og oppdrag for komiteer", tilgjengelig på FIS-nettstedet. Dette dokumentet er delt inn i tre seksjoner: en som skisserer vedtektene som styrer disse organene, en "felles forskrift for alle komiteer" som gir generelle retningslinjer, og spesifikke "Referansevilkår og oppgaver" for hver komité, underkomité og arbeidsgruppe. Disse reglene dekker opprettelsen, prosedyrene for utnevning av medlemmer og forholdet til FIS-rådet, med fellesforskriften som spesifikt fastsetter at alle komitévedtak krever rådgodkjenning. I tillegg har hvert organ spesifikke referansevilkår som beskriver dets formål, sammensetning og operasjonelle retningslinjer.

Ytterligere informasjon: [FIS | Generelle regler \(fis-ski.com\)](#)

Eksempel «Oppsett av utvalg» og «Beslutningsprosess»

Organisasjon: National Olympic Committee of Australia (AOC)

Beskrivelse: Statuttene til den australske olympiske komité forutsetter opprettelse av kommisjoner så vel som komiteer for å støtte arbeidet til eksekutivkomiteen. Grunnloven nevner ikke eksplisitt typen og antallet kommisjoner som må opprettes, men pålegger vedtakelse av et charter for å regulere opprettelsen, sammensetningen og funksjonen til hver potensiell kommisjon. Med hensyn til dette målet har AOC for tiden besluttet å opprette tre kommisjoner og seks komiteer:

- Idrettsutøverkommisjonen
- Finanskommisjonen
- Medisinsk kommisjon
- Revisjons- og risikoutvalg
- Utvalg for eierstyring og selskapsledelse
- Kulturgodtgjørelses- og valgkomité
- Urfolks rådgivende utvalg
- International Federation Engagement Committee
- Arv- og effektutvalg

Medical Commission Charter beskriver for eksempel den støttende rollen som kommisjonen må spille ved å gi råd til Executive and Team Executives av AOC angående medisinske forhold. I tillegg må kommisjonens leder presentere en årlig rapport om resultatene av møtene til AOC Executive og relevante teamledere. Plikt og ansvar for medlemmer av kommisjonen er også klart definert, inkludert bestemmelser om interessekonflikt. Den medisinske kommisjonen er sammensatt av inntil fire utnevnte medlemmer, ex-officio-medlemmer og olympiske sjefsmedisinere.

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

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"> Diskuter og liste opp spesifikke områder der interne strukturer kan settes opp for å støtte styrets arbeid. Sørge for at hvert styremøte inkluderer en diskusjon av åpne spørsmål fra forrige møte og en oversikt over oppfølging av vedtak tatt under forrige møte. 	<ul style="list-style-type: none"> Bestem noen prioriterte områder der det kan settes ned arbeidsgrupper for å støtte styrets arbeid. Sette ned nødvendige arbeidsgrupper bestående av styremedlemmer og representanter for medlemmer eller medlemsorganisasjoner. Ta med i protokollen fra hvert styremøte en oversiktlig liste som en oversikt over de vedtak som er tatt av styret. List disse avgjørelsene i henhold til viktighet og tidspunkt for utførelse. 	<ul style="list-style-type: none"> Vedta klare regler og bestemmelser for å regulere opprettelsen av komiteer, inkludert valg av leder og vedtakelse av sammensetning og medlemmer av gruppen, for å støtte styrets arbeid. Definer tydelig rollen og funksjonene til komiteene, angående beslutningsprosessen. Definere deres forhold til styret så vel som generalforsamlingen. Utforsk mulige måter å involvere medlemmene og medlemsorganisasjonene dine i beslutningsprosessen, inkludert nominasjon av representanter til komiteer. Sett opp en budsjettpost dedikert til å støtte opprettelsen og funksjonen til komiteene. Gi en jevnlig oppdatering av alle 	<ul style="list-style-type: none"> Avgrens vedtektene dine for å regulere opprettelsen av komiteer og inkludere de stående komiteene på viktige områder som finans, idrettsutøvere og etikk. Definer tydelig beslutningsprosedyrene til organisasjonen din innenfor vedtektene. Definer hvilket organ som er ansvarlig for å forberede, ta, gjennomføre og overvåke hvilke beslutninger. Definer klare regler og prosedyrer for hvert utvalg, inkludert en definisjon av oppgaver og ansvar, medlemmer, økonomiske aspekter samt rapportering av aktiviteter. Videre spesifiser deres rolle i beslutningsprosessen ved å definere deres forhold til styret så vel som

		<p>nylige styrevedtak knyttet til de spesifikke politikkfeltene og inkludere om og hvordan de er implementert .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sørge for at oversikten over styrevedtak etter hvert møte sendes ut til alle ansatte som er ansvarlige for å implementere vedtakene. 	<p>generalforsamlingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vurder hvilken av hovedordningene for utvalg som i tillegg bør inngå i vedtektene. • Definer klare profiler eller stillingsbeskrivelser for medlemmer av hvert utvalg (kompetanse) og gi disse profilene til medlemmer og medlemsorganisasjoner. Oppmuntre medlemsorganisasjoner til å nominere kandidater i tråd med disse profilene. • Gi organisatorisk og økonomisk støtte for å lette arbeidet i komiteene. Sørge for at komiteene møtes regelmessig. Sikre at medlemmene har tilgang til alle relevante dokumenter i organisasjonen. • Vurder nødvendigheten av å inkludere eksterne eksperter som medlemmer av visse utvalg når viss ekspertise mangler og/eller kreves. • Aktivt fremme arbeidet og resultatene til
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

			<p>komiteene ved å gjøre rapportene deres tilgjengelige for medlemmene og ved å invitere komiteene til å presentere sine rapporter på møtet i generalforsamlingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gi en regelmessig oppdatering av alle nylige styrevedtak knyttet til de spesifikke politikfeltene og inkludere hvem eller hvilken avdeling som er ansvarlig for implementeringen og hva som er tidslinjen for implementering. Hvis implementert og konkludert, ta med hvordan det har blitt implementert. • Gjennomføre etterfølgende analyser av alle vedtak som er iverksatt og gi jevnlig oversikt til styret. • Sikre at oversikten over styrevedtak etter hvert møte sendes til alle ansatte som er ansvarlige for å implementere beslutningene, inkludert styret.
--	--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Support the Implementation of GOOD GOVERNANCE in Sport
-Edition 2024-



Co-funded by
the European Union