

## Rubrik 1.7 Checkar och saldon

### 1. Definition

Principen om kontroller och avvägningar är en hörnsten i förvaltningen av idrottsorganisationer, utformad för att säkerställa en rättvis och transparent fördelning av makt och auktoritet. Genom att sprida beslutsfattande auktoritet mellan flera enheter inom organisationen – såsom styrande organ, kommittéer och olika intressenter inklusive andra organisationer i idrottspyramiden, medlemmar, idrottare, anställda och fans – förhindrar kontroller och balanser koncentrationen av makt i händer på ett fåtal individer eller grupper, även under längre perioder. Detta tillvägagångssätt främjar rättvisa, rättvisa och inkludering i beslutsprocesser, vilket säkerställer att ingen enskild enhet kan utöva okontrollerat inflytande över organisationens angelägenheter.

Kontroller och avvägningar etablerar också mekanismer för tillsyn och ansvarsskyldighet, vilket möjliggör oberoende granskning och granskning av organisatoriska aktiviteter för att förhindra maktmissbruk, intressekonflikter och oetiskt beteende. Dessa principer är nära sammanflätade med andra dimensioner av god förvaltning, vilket återspeglar deras breda relevans för olika förvaltningsmetoder.

I praktiska termer genomförs kontroller och avvägningar genom institutionella strukturer och processer såsom maktindelning, uppdelning av uppgifter och oberoende tillsynsorgan. Till exempel har idrottsorganisationer vanligtvis styrande organ eller styrelser som är ansvariga för att sätta strategisk riktning och fatta viktiga beslut, medan kommittéer eller arbetsgrupper övervakar specifika verksamhetsområden. Oberoende revisionskommittéer, etikkommissioner eller ombudsmän kan ytterligare förstärka tillsyn och ansvarsskyldighet genom att granska organisatoriska rutiner, undersöka klagomål och säkerställa efterlevnad av etiska standarder och föreskrifter. Tillsammans skapar dessa element ett system av ansvarighet och transparens som upprätthåller god förvaltning, integritet och förtroende inom idrottsorganisationer, vilket i slutändan förbättrar deras effektivitet och trovärdighet i intressenternas och allmänhetens ögon.

Vikten av god förvaltning, inklusive genomförandet av kontroller och avvägningar, lyfts fram i flera nyckeldokument. Europeiska kommissionens vitbok om idrott betonar nödvändigheten av att anta principer för gott styre för att säkerställa en effektiv och hållbar förvaltning av idrotten. På samma sätt ger den europeiska idrottsstadgan och Europarådets etiska kod för idrott riktlinjer för god förvaltning inom idrotten, och rekommenderar antagandet av kontroller och balanser som en del av en omfattande ram för styrning. Initiativ som International Partnership against Corruption in Sport (IPACS) understryker ytterligare värdet av etiskt uppförande och god förvaltning. Genom att främja antagandet av en publicerad etisk kod och effektiva styrningsstrukturer bidrar sådana initiativ till att skapa en miljö som främjar genomförandet av robusta kontroller och balanser inom idrottsorganisationer.

### 2. Idealiskt scenario

Kontroller och balanser är noggrant utformade för att säkerställa transparens, ansvarighet och integritet i organisationsstyrning. Organisationens stadgar beskriver tydligt ledningsstrukturer och definierar roller och ansvar för styrande organ, kommittéer och verkställande ledare för att säkerställa en balanserad

fördelning av beslutsfattande befogenheter. Dessa roller är föremål för periodisk förnyelse för att förhindra koncentration av makt, och transparenta beslutsprocesser engagerar intressenter genom samråd och debatt, vilket främjar inkludering och lyhördhet för intressenternas behov. Dessutom är överklagandemekanismer integrerade för att ge intressenter vägar för att ifrågasätta beslut.

Oberoende tillsynsorgan, såsom revisionskommittéer och etikkommissioner, spelar en avgörande roll för att upprätthålla opartisk granskning och ansvarsskyldighet, övervaka organisatoriska aktiviteter för att säkerställa efterlevnad av etiska standarder och föreskrifter. Dessa organ stöds av robusta ansvarsmekanismer, policyer för intressekonflikter och whistleblower-skydd, som alla förstärker etiskt uppförande och förhindrar tjänstefel eller korruption.

För att ytterligare förbättra styrningen prioriterar organisationen kontinuerliga förbättringar genom regelbundna granskningar och utvärderingar, vilket gör att den kan lära av tidigare erfarenheter och införliva bästa praxis i sitt ramverk. Detta engagemang för förbättring, tillsammans med de grundläggande principerna för kontroller och balanser, hjälper sportens styrande organ att bygga upp trovärdighet och pålitlighet samtidigt som de främjar en kultur av integritet och excellens inom sportbranschen.

Specifika åtgärder och instrument är integrerade för att säkerställa effektiva kontroller och avvägningar. En etisk kommitté med oberoende representation övervakar etiska standarder, medan en oberoende revisionskommitté granskar ekonomiska frågor. En efterlevnads- eller integritetsansvarig kan stödja dessa kommittéer och se till att kontrollmekanismer och externa finansiella revisioner, inklusive åtgärder mot korruption, tillämpas strikt för att skydda mot tjänstefel.

Regelbundna riskbedömningar, inklusive de som är relaterade till korruption, görs för att proaktivt identifiera och mildra potentiella hot mot organisationens integritet. Efterlevnad av konkurrenslagstiftning och antitrustlagstiftning följs strikt när det gäller idrottares behörighet och sanktionering av evenemang, och öppna anbud för större kontrakt säkerställer transparens och ansvarighet i upphandlingsprocesser. Beslut kan ifrågasättas genom interna överklagandemekanismer, med slutlig vändning till ett oberoende organ för att säkerställa rätten till en rättvis rättegång. Due diligence och effektiv riskhantering utövas i alla aspekter av evenemangsallokering och hantering, med tilldelningsprocesser som följer öppna och transparenta förfaranden.

### 3. Risker

- Individer eller grupper inom organisationen kan utöva okontrollerad auktoritet, vilket leder till potentiellt maktmissbruk, favoritism eller korruption.
- Avsaknaden av en tillsynsmekanism gör det svårt att hålla beslutsfattare ansvariga för sina handlingar, vilket gör att missförhållanden, oetiskt beteende eller ekonomiskt oegentligheter förblir okontrollerade.
- Högre risk för misskötsel eller missbruk av organisatoriska resurser, inklusive medel, anläggningar och personal, vilket kan leda till finansiell instabilitet eller operativ ineffektivitet.
- Underlåtenhet att implementera kontroller och avvägningar kan urholka förtroendet och förtroendet bland intressenter, inklusive medlemmar, sponsorer och allmänheten, vilket skadar organisationens anseende och trovärdighet.

- Bristen på transparenta beslutsprocesser och mekanismer för att lösa tvister kan leda till interna konflikter, maktkamper eller styrningskriser, destabilisera organisationen och hindra dess förmåga att uppfylla sitt uppdrag.
- Utan mekanismer för meningsfullt engagemang och deltagande av intressenter kan organisationen kämpa för att involvera medlemmar, volontärer och andra intressenter i beslutsprocesser, vilket leder till urkoppling.
- Frånvaron av kontroller och balanser hindrar organisationen från att identifiera och ta itu med svagheter, ineffektivitet eller förbättringsområden, vilket hindrar dess förmåga att anpassa, förnya och utvecklas.

#### 4. Instrument och nyckelelement

Instrument	Nyckelelement
<b>Styrningsstrukturer, organigram, transparent beslutsprocess</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Befogenhetsdelning mellan olika grenar eller organ.</li> <li>• Tydlig ledningsstruktur med styrelser, kommittéer och ledande befattningar med definierade roller, ansvar och beslutsfattande befogenheter.</li> <li>• Samråd, debatt och ansvarsskyldighet gör det möjligt för intressenter att förstå hur beslut fattas.</li> </ul>
<b>Oberoende tillsynsorgan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Till exempel: Revisionsutskott, etikutskott, ombudsmän, integritets-/efterlevnadsansvarig</li> <li>• Övervaka organisatoriska aktiviteter, granska beslut, säkerställa efterlevnad av etiska standarder och föreskrifter.</li> </ul>
<b>Ansvarsmekanismer</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan inkludera prestationsutvärdering, årsredovisning och oberoende revision.</li> <li>• Hålla beslutsfattare ansvariga och säkerställa transparens.</li> </ul>
<b>Politik för intressekonflikter</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifiera, avslöja och hantera intressekonflikter mellan styrelseledamöter, chefer och andra intressenter.</li> <li>• Medlemmar i alla beslutsfattande organ bör vara oberoende i sina beslut, därför måste medlemmar som står inför en faktisk eller upplevd intressekonflikt uteslutas från beslutsprocessen.</li> </ul>
<b>Whistleblower skydd</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mekanismer för whistleblowers att rapportera tjänstefel, korruption eller etiska kränkningar konfidentiellt och utan rädsla för repressalier</li> </ul>

#### 5. Goda exempel

##### Exempel "Whistleblower-skydd"

**Organisation:** World Skate

**Beskrivning:** World Skates Whistleblower Policy syftar till att främja en transparent och etisk miljö inom idrotten genom att tillåta individer att konfidentiellt rapportera misstänkta missförhållanden och dopingbrott. Policyn definierar informanter som de som lämnar information och whistleblowers som

informanter som får ytterligare skydd efter att ha skrivit på ett avtal. Avslöjande kan göras anonymt till DELA-avdelningen via e-post, och råd finns tillgängliga innan en formell rapport görs. Whistleblowers är försäkrade om konfidentialitet och skydd mot repressalier, även om World Skate inte kan tillhandahålla fysiskt skydd utan kommer att hjälpa till att anlita relevanta myndigheter om det behövs. Rättigheter och skyldigheter inkluderar att upprätthålla sekretess, att följa avtal och att få uppdateringar om utredningar. Sanktioner för bekräftat tjänstefel kan innefatta diskvalifikation och böter, medan falska avslöjanden kan leda till rättsliga åtgärder och uppsägning av whistleblower-avtal. World Skate säkerställer att all data hanteras i enlighet med integritetslagar, och problem kan lösas direkt med organisationen.

**Ytterligare information:** [World Skate Whistle b lägre policy & procedur för rapportering av tjänstefel](#)

#### Exempel "Whistleblower-skydd"

**Organisation:** World Aquatics

**Beskrivning:** World Aquatics Whistleblower System behandlar klagomål relaterade till integritetsbrott och dopning genom Aquatics Integrity Unit (AIU). För integritetskränkningar granskar Chief Ethics and Compliance Officer (CECO) klagomål, som eventuellt involverar ett utredningsorgan, och bedömer bevis innan de åtar de anklagade och föreslår förlikningar, som kan ratificeras av det dömande organet eller hänvisas till beslut. Om beslut överklagas, dömer CAS Appeals Division. För dopningsbrott hänvisar CECO ärenden till International Testing Agency (ITA), som meddelar individer om potentiella antidopingregelöverträdelser (ADRV), granskar förklaringar och föreslår uppgörelser, med olösta fall som hänvisas till CAS Antidoping Division. Både integritets- och dopningsresultat, inklusive överklaganden, publiceras för att säkerställa transparens. Detta system upprätthåller vattensporternas integritet och rättvisa genom att säkerställa grundliga undersökningar och möjligheter till försvar .

**Ytterligare information:** [World Aquatics Whistleblower system](#)

#### Exempel "Whistleblower-system"

**Organisation:** Fédération International de Basketball (FIBA)

**Beskrivning:** FIBA Whistleblower-systemet tillåter individer att rapportera integritetsintrång, inklusive antidopningsbrott, tävlingsmanipulation, integritetsbrott och trakasserier eller missbruk, genom Internationella olympiska kommitténs hotline för integritet och efterlevnad eller WADA Speak Up-plattformen, vilket säkerställer att FIBA är direkt informerad och att basketbollens integritet upprätthålls genom dessa etablerade internationella kanaler.

**Ytterligare information:** [FIBA Whistleblower-system](#)

#### Exempel "Etisk kommitté"

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

**Beskrivning:** Etik- och disciplinnämnden ansvarar för att övervaka etiskt uppförande och disciplinära åtgärder inom sin organisation. Det säkerställer att medlemmar följer fastställda regler och förordningar och åtgärdar eventuella överträdelser genom formella beslut. Dessa beslut görs offentligt tillgängliga för att upprätthålla transparens och ansvarsskyldighet.

**Ytterligare information :** [IWF: s etik- och disciplinnämnd](#)

### Exempel "Etisk kommitté"

**Organisation:** International Tennis Federation (ITF)

**Beskrivning:** ITF:s etikkommission inrättades 2019 för att upprätthålla Internationella tennisförbundets engagemang för integritet, styrning och transparens. Den är ansvarig för att definiera, granska och upprätthålla ramen för etiska principer som beskrivs i ITF:s etiska kod. Kommissionsledamöterna utses för en fyraårsperiod och väljs bland utomstående tennisintressenter för att säkerställa oberoende. Den etiska koden gäller för viktiga ITF-tjänstemän och valkandidater och är tillgänglig på flera språk. Kommissionen tillhandahåller resurser, uttalanden och beslut i etiska frågor, vilket säkerställer öppenhet och ansvarighet. Valpanelen, bestående av Sandra Osborne, David Howman och Urvasi Naidoo, övervakar rättvisan och integriteten i ITF:s president- och styrelseval som hålls vart fjärde år. Bekymmer eller klagomål kan ställas till kommissionen via e-post.

**Ytterligare information:** [ITF: s etiska kommitté](#)

### Exempel "integritetsenhet"

**Organisation :** World Aquatics

**Beskrivning:** Aquatics Integrity Unit (AIU) är ett oberoende organ inom World Aquatics fokuserat på att upprätthålla integriteten för vattensporter. Den tar upp etiska överträdelser, trakasserier, övergrepp, vadslningsfrågor, resultatmanipulation och antidopning (i samarbete med International Testing Agency). AIU övervakas av ett övervakningsråd som består av en ordförande, vice ordförande och fem oberoende medlemmar, inklusive två idrottare. Den inkluderar ett dömande organ, chef för etik och efterlevnad, rådgivande panel för antidoping och utredningsorgan, var och en med utsedda ledare och oberoende medlemmar. AIU:s primära funktioner är att utreda och döma överträdelser, förhindra framtida missförhållanden genom utbildning och policyutveckling och att säkerställa efterlevnad av World Anti-Doping Code och World Aquatics Rules. Genom att hantera integritetsrelaterade frågor oberoende och sakkunnigt främjar AIU förtroende och förtroende bland alla intressenter inom vattensport. Denna struktur säkerställer en rättvis och etisk miljö för idrottare, tränare, funktionärer och fans.

**Ytterligare information:** [Aquatics Integri t y Unit](#)

### Exempel "Interna kontroller"

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

**Beskrivning:** FIVB styr globala volleybollaktiviteter genom sin kongress och administration, med dess högsta juridiska dokument som FIVB:s konstitution. Intern kontroll av finansiella processer inom FIVB betonar ett efterlevnadssystem, dokumentlagring och informationssäkerhet, anpassat efter organisationens storlek och betydelse. Revisionskommittéer rekommenderas för större företag. FIVB:s etiska kod, som gäller sedan april 2022, stödjer dessa interna kontroller. Styrelsen uppdaterar regelbundet olika regelverk, inklusive ekonomiska, disciplinära, etiska, medicinska och antidopande samt homologering, för att säkerställa effektiv tillsyn och integritet i organisationens verksamhet.

**Ytterligare information :** [FIVB Internal Controls](#)

## 6. Steg till nästa nivå

Till nivå 2 ★★ "Uppstår"	Till nivå 3 ★★★ "Framkallning"	Till nivå 4 ★★★★ "Etablerad"	Till nivå 5 ★★★★★ "Inbäddad"
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definiera tydligt rollerna och ansvaret för styrande organ och tillsyns-/rådgivande organ i stadgarna, och säkerställ en tydlig åtskillnad av rättigheter och skyldigheter.</li> <li>Genomföra en periodisk förnyelseprocess för valda och utsedda tjänstemän, fastställa mandatperioder som tillåter maximalt tre mandatperioder om fyra år vardera för att förhindra otillbörlig centralisering av befogenheter.</li> <li>Grundbeslut i och respekterar principerna för rättssäker process, inklusive rätten att bli hörd och rätten att överklaga.</li> <li>Utveckla och upprätthålla förfaranderegler för hantering av potentiella överträdelser, åtgärder/sanktion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utveckla och underhålla oberoende interna kontrollsystem för viktiga finansiella processer och verksamheter.</li> <li>Tilldela dedikerad personal inom administrationen för att hantera revisions- och efterlevnadsärenden.</li> <li>Ange rättsliga och andra oberoende organ (t.ex. valnämnd) i stadgarna.</li> <li>Ange ansvar, sammansättning, utnämningsregler och erforderliga kvalifikationer för dessa organ i stadgarna och/eller föreskrifterna.</li> <li>Se till att medlemmar i rättsliga och oberoende organ inte tillhör något annat organ eller föreningens förvaltning.</li> <li>Utveckla och implementera interna överklagandemekanismer (t.ex. överklagandekomm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementera dedikerade revisions- och efterlevnadsroller för att säkerställa adekvat hantering av regulatoriska risker och övervakning och utvärdering av den interna kontrollmiljön.</li> <li>Se till att tvister av nationell dimension relaterade till tillämpningen av organisationens stadgar, förordningar, direktiv och beslut hänskjuts till en oberoende, opartisk skiljedomstol efter att ha uttömt alla interna kanaler, såvida det inte är förbjudet enligt nationell lagstiftning.</li> <li>Direkta tvister av en internationell dimension relaterade till stadgar, förordningar, direktiv eller beslut från International Federation &amp; European Federation till domstolen för</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inrätta en revisions- och efterlevnadskommitté med en tydligt definierad sammansättning, utnämningsprocess och omfattning av ansvar.</li> <li>Se till att medlemmar i revisions- och efterlevnadskommittén uppfyller specifika urvalskriterier, inklusive avslöjande av eventuella intressekonflikter.</li> <li>Se till att behörighetskontroller utförs av ett oberoende organ (t.ex. valnämnd).</li> <li>Förbjud medlemmar av rättsliga och andra oberoende organ från att bilda en affärsrelation med organisationen under minst ett år efter att deras mandat upphör.</li> <li>Genomföra behörighetskontroller för medlemmar av rättsliga och andra oberoende organ</li> </ul>



<p>er och överklagandeprocessen, och publicera detaljer om sanktioner efter avslutade ärenden på lämpligt sätt enligt relevanta regler.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Genomför och publicera en policy för intressekonflikter som alltid måste respekteras av alla medlemmar i organisationen.</li> <li>• Implementera och upprätthålla riktlinjer och procedurer för att hantera kontrakt och underteckna officiella dokument.</li> <li>• Se till att generalförsamlingen agerar som det högsta och lagstiftande organet, placera den verkställande kommittén/styrelsen som det strategiska och tillsynsorganet, upprätthåll administrationen som det operativa och administrativa organet under VD:n/generalsekretären och säkerställa att rättsliga organ verkar oberoende</li> </ul>	<p>itté) för att göra det möjligt att överklaga beslut.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se till att varje person eller enhet som berörs av en idrottsorganisation s beslut har rätt att överklaga till Court of Arbitration for Sport (CAS) efter att ha uttömt alla interna tvistlösningsmekanismer.</li> <li>• Skapa en robust kontraktshanteringssstrategi innan anbudet släpps.</li> <li>• Definiera och implementera ett omfattande ramverk för upphandlingsstyrning med flera nivåer av interna och externa kontroller från kontraktssigenering till stängning.</li> <li>• Bilda en etisk kommitté med oberoende medlemmar, inklusive representation av idrottare, godkänd av generalförsamlingen, och ge den rådgivande, undersökande och disciplinära funktioner med tydliga rutiner,</li> </ul>	<p>skiljedom för idrott (CAS) i sista instans, enligt bestämmelserna i båda förbundens stadgar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nominera och utse medlemmar i rättsliga och andra oberoende organ genom en fördefinierad och tydlig urvalsprocess som genomförs av den verkställande kommittén/styrelsen, med ratificering av kongressen/generalförsamlingen.</li> <li>• Upprätthåll oberoendet för medlemmar i rättsliga och andra oberoende organ, och se till att de inte tillhör något annat organisationsorgan .</li> </ul>	<p>för att säkerställa att kriterierna följs, inklusive avslöjande av intressekonflikter och relevanta oberoendekriterier (t.ex. materiellt/ekonomiskt och personligt oberoende, inklusive närmaste familj).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicera etikkommitténs rapport årligen, välj dess medlemmar genom en öppen rekryteringsprocess och ge stöd genom ett sekretariat.</li> </ul>
---	---	---	--

<p>i sina rättsliga frågor. funktioner.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Förbjud ledamöter i den verkställande kommittén/styrelsen, oberoende organ och administrationen att samtidigt tjänstgöra som delegater vid kongressen/generalförsamlingen eller som medlemmar i något annat organ.</li> <li>• Inrätta oberoende organ för att övervaka organisationens verksamhet och säkerställa regelefterlevnad, inklusive att bilda en etikkommision med oberoende representation från de styrande organen för att upprätthålla etiska och integritetsstandarder och offentligt tillhandahålla dess sammansättning och referensvillkor.</li> <li>• Nominera medlemmar i dessa organ genom en tydlig urvalsprocess och utifrån en fördefinierad kompetensprofil</li> </ul>	<p>robusta integritetsgarantier och rapporteringsansvar till generalförsamlingen.</p>		
--	---	--	--





<p>av verkställande kommittén/styrelsen och ratificera dem av kongressen/generalförsamlingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Skydda förvaltningen från otillbörlig påverkan på operativa frågor och beslut. Se till att den sköter den dagliga verksamheten under ledning av generalsekreteraren/VD, samtidigt som den är ansvarig inför den verkställande kommittén/styrelsen för strategisk vägledning och tillsyn.</li> <li>• Utse en individ, till exempel en efterlevnads- eller integritetsansvarig, för att implementera och övervaka etiska principer och regler.</li> </ul>			
--	--	--	--