

Rubrik 2.1 Autonomi

1. Definition

Autonomi i idrottsorganisationer, särskilt inom den olympiska rörelsen, betyder deras rätt och skyldighet att självständigt upprätta och kontrollera idrottens regler, bestämma deras struktur och styrning och genomföra val fria från yttre påverkan. Detta koncept är inskrivet i IOK:s olympiska stadga ([2023](#)), som understryker att idrottsorganisationer inom den olympiska rörelsen måste tillämpa principerna om gott styre samtidigt som de åtnjuter sin autonomi. Regel 25 i stadgan belyser "självständigheten och autonomi [för varje internationell federation] i förvaltningen av sin sport", och regel 27.6 ger nationella olympiska kommittéer mandat att "bevara sin autonomi och motstå alla påtryckningar av alla slag, inklusive politiska, juridiska, religiösa eller ekonomiska påtryckningar" som skulle kunna hindra deras efterlevnad av den olympiska stadgan.

Anspråket på autonomi är dock inte en oinskränkt rättighet. EU-domstolens mål 2023 klargjorde att autonomi måste vara resultatet av god förvaltning, ökad transparens, effektiva ansvarsmekanismer och ökad hänsyn till intresser, snarare än fullständigt oberoende eller frånvaro av externa kontroller. Idrottsorganisationer och idrottsrörelsen står inte över lagen. Autonomi är ett resultat av en pågående dialog mellan idrotten och deras juridiska och sociala miljöer på både nationell och övernationell nivå. I rådets resolution ([2021](#)) står det att "God förvaltning inom idrotten är en förutsättning för idrottsorganisationers och förbunds autonomi och självreglering, i enlighet med principerna om demokrati, transparens, integritet, solidaritet, jämställdhet, öppenhet, ansvarsskyldighet. och socialt ansvar."

Kärnan i autonomi för idrottsföreningar ligger i att balansera självreglering med nödvändiga, transparenta, proportionerliga och icke-diskriminerande regler som är anpassade till deras mål, tillsammans med efterlevnad av juridiska principer. Konstruktiva partnerskap mellan idrottsorganisationer och andra enheter är avgörande för att främja idrottsintressen och hjälpa till i deras uppdrag. Dessa samarbeten bör fokusera på att utveckla sport, stödja och skydda idrottare, bekämpa dopning, manipulation och korruption, och ta itu med trakasserier, övergrepp eller våld inom idrotten, samtidigt som ungdomar skyddas från kriminella aktiviteter.

Idrottsorganisationer måste överväga konsekvenserna när de utövar sin autonomi och kan inte motivera avvikelser från lagen enbart genom att hänvisa till idrottens "särskildhet". De måste bevisa att alla restriktioner som de ålägger är nödvändiga för att idrottstävlingar ska kunna genomföras på ett korrekt sätt, för att säkerställa rättvist spel, upprätthålla konkurrensbalans och upprätthålla idrottens integritet. Laglig efterlevnad är väsentlig, och idrottsorganisationer bör se till att deras regler och förordningar överensstämmer med bredare rättsliga ramar för att undvika juridiska utmaningar och upprätthålla allmänhetens förtroende.

Finansiell autonomi är också avgörande för idrottsorganisationernas långsiktiga hållbarhet. Att diversifiera inkomstkällorna är avgörande för att undvika beroende av ett enda eller begränsat antal offentliga och privata aktörer, vilket kan leda till sårbarheter som otillbörlig påverkan eller finansiell instabilitet om en

källa drar tillbaka stödet. Detta kan uppnås genom att säkra flera sponsringar, utveckla intäcksströmmar från försäljning av varor, biljettförsäljning, sändningsrättigheter och bilda partnerskap med olika intressenter. En bred finansiell bas gör det möjligt för idrottsorganisationer att bättre motstå konjunktursvängningar och upprätthålla självständigt beslutsfattande. Finansiell autonomi ger organisationer möjlighet att investera i infrastruktur, utvecklingsprogram och samhällsinitiativ, vilket främjar tillväxt och innovation inom sporten. Dessutom främjar det större transparens och ansvarsskyldighet i ekonomisk förvaltning, och bygger förtroende med intressenter, inklusive idrottare, fans och sponsorer.

Sammanfattningsvis är idrottsorganisationers autonomi en komplex balans mellan självreglering, laglig efterlevnad, ekonomiskt oberoende och samarbetspartnerskap. Genom att följa principerna om god förvaltning och transparens kan idrottsorganisationer behålla sin självständighet samtidigt som de säkerställer integritet, förtroende och hållbar utveckling inom idrottssektorn.

2. Idealiskt scenario

För NOC

S portorganisationer utövar sin autonomi i sportrelaterade verksamheter och styrning enligt den olympiska stadgan. Denna autonomi gör det möjligt för dem att självständigt upprätta och kontrollera sina regler, struktur och styrning utan extern inblandning. Detta självstyre kompletteras av formella överenskommelser, såsom samarbetspakter, som främjar en respektfull och samarbetsrelation med statliga enheter. Dessa avtal möjliggör ett balanserat partnerskap, kännetecknat av öppen dialog och ömsesidig respekt för varje parts distinkta roller och auktoritet.

Effektivt samarbete och samordning mellan idrottsorganisationer och regeringar är avgörande för att säkerställa att deras handlingar är ömsesidigt fördelaktiga och att idrottens autonomi bevaras. De gemensamma målen för regeringar, den olympiska rörelsen och andra idrottsintressenter driver samarbeten mot gemensamma mål. Att upprätthålla en balanserad relation innebär pågående dialog och samarbete, med respekt för varje parts bidrag och roller. Denna samarbetsstrategi stöder idrottens avancemang, hjälper idrottare och upprätthåller integriteten hos idrottstävlingar.

För att säkerställa ekonomisk hållbarhet och skydda mot beroende av ett begränsat antal offentliga eller privata sponsorer, implementerar idrottsorganisationer ett stegvis sponsrings- och marknadsföringsprogram som involverar flera sponsorer. Detta tillvägagångssätt diversifierar inkomstkällorna, vilket minskar risken för finansiell instabilitet och otillbörlig påverkan. Organisationen följer specifika policyer, såsom en policy för intressekonflikter, som vägleder dess engagemang med kommersiella partners samtidigt som den upprätthåller dess grundläggande integritetsprinciper och värderingar. Genom att upprätthålla ekonomiskt oberoende genom denna diversifierade sponsringsmodell förbättrar idrottsorganisationer sin stabilitet och skyddar sin autonomi.

För NFs

Nationella förbundet bör upprätthålla självständighet i sportrelaterade frågor, i linje med den olympiska stadgan. NF upprätthåller höga standarder för styrning, inte bara som ett krav från regeringsdepartement

för att hantera offentliga medel utan som en grundläggande princip. De måste stå emot otillbörliga yttre påtryckningar – politiska, religiösa eller ekonomiska – som kan äventyra deras efterlevnad av den olympiska stadgan. Att säkra finansiering som är förenlig med olympiska principer och diversifiera inkomstkällor är avgörande för deras oberoende.

Främjande av samarbete mellan idrottsorganisationer och statliga eller icke-statliga enheter är avgörande, vilket säkerställer respekt för idrottsorganisationers expertis och anpassning till olympiska värderingar. En nära samordning mellan idrottsorganisationer och statliga myndigheter är avgörande för att främja idrottsutveckling, skydda idrottare, bekämpa dopning och korruption och värna om ungdomars engagemang i idrott. Detta samarbete bör genomföras med ömsesidig respekt för varje enhets jurisdiktion och ansvar, utan onödig inblandning.

3. Risker

- Svårt förhållande till offentliga myndigheter fram till instrumentalisering av idrotten.
- Intressekonfliktproblem.
- Beroendet av offentliga medel gör nedskärningar till ett existentiellt hot för organisationen.
- Regeringens beslut som undergräver idrottsorganisationens idrottspolitik
- Undergräver sportens och de inblandade människornas integritet.
- Ekonomiskt beroende av ett begränsat antal aktörer, vilket leder till en relation av underordning och aktiviteter som inte är i linje med idrottsorganisationens vision och uppdrag.
- Brist på kreativitet och initiativförmåga.
- Fara för idrottsorganisationens utveckling och hållbarhet
- Låg prestation hos personal, volontärer och organisationen som helhet

4. Instrument och nyckelelement

<i>Instrument</i>	<i>Nyckelelement</i>
Strategisk överenskommelse med offentliga myndigheter	<ul style="list-style-type: none"> • Tydlighet och ömsesidig förståelse för roller och ansvar. • Formaliserat samarbete baserat på partnerskap och ett formellt avtal - identifiering av samsamarbetsområden. • Rättslig överensstämmelse av sportregler med nationell / europeisk lag. • Fördelning av subventioner och medel till idrottsorganisationer. • Erkännande och respekt för idrottens autonomi.
Sponsorprogram	<ul style="list-style-type: none"> • Mångfald av sponsorer och inkomstkällor. • Mångfald av sponsringsprogram (licensiering, gästfrihet, socialt ansvar) i linje med marknadsföringsstrategin. • Tydliga regler vid hantering av sponsorer (kan vara en del av uppförandekoden). • Bestämmelser om intressekonflikter och andra integritetsfrågor (t.ex. sportspelbolag som sponsorer). • Ansvarsfull reklam (tänk på effekterna av reklam för alkohol och tobak).

<p>Offentliga medel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bidra till diversifiering av inkomstkällor. • Möjliggör arbete med specifikt politikområde/projektämne. • Upprätthålla självständighet genom att vara uppmärksam på alla villkor som är knutna till fonderna som kan äventyra deras oberoende eller uppdrag. • Se till att aktiviteter som finansieras med offentliga medel bidrar till organisationens övergripande mål och gynnar dess intressenter. • Håll tydliga register över hur medlen används.
--------------------------------	---

5. Goda exempel

Exempel "Strategiskt avtal med offentliga myndigheter"

Organisation: Europeiska olympiska kommittén (EOC)

Beskrivning: Det förnyade arrangemanget för samarbete mellan EOC och EU-kommissionen är en vägvisare för deras uppdrag att främja idrott och hälsosamma livsstilar i hela Europa, vilket visar engagemanget för att samarbeta med viktiga EU-institutionella partner om EU:s politik. Detta samarbetsavtal sträcker sig fram till slutet av 2027 och omfattar centrala evenemang som de fjärde europeiska spelen i Istanbul, som kommer att förstärka Europas centrala roll i global idrott, tillsammans med fyra upplagor av European Youth Olympic Festival (EYOF). Genom samarbetsarrangemanget förbinder sig EOC och EU-kommissionen att regelbundet utbyta ämnen som berör europeisk idrott och formalisera sitt partnerskap om ömsesidigt fördelaktiga ämnen.

Ytterligare information: [EOC och EU-kommissionen undertecknar Arrangement for Cooperation - EOC EU Office \(eurolympic.org\)](#)

Exempel "Sponsorprogram"

Organisation: Internationella olympiska kommittén (IOC)

Beskrivning: Självständigheten för idrottsorganisationer som tillhör den olympiska rörelsen är en av IOK:s kärnprinciper som anges i den olympiska stadgan. Med de 15 rekommendationerna i Olympic Agenda 2020+5 stärkte IOK detta åtagande ytterligare. Rekommendation 15 hänvisar direkt till "Innovaera intäktsgenereringsmodeller". Denna rekommendation betonar behovet av att utforska, förstärka och validera viktiga grundläggande principer som har legat till grund för IOK:s kommersiella program, för att fortsätta deras utveckling i framtiden. Som svar på ett snabbt föränderligt media- och kommersiellt landskap, erkänner IOK behovet av att anpassa sina kommersiella strategier för att säkerställa ömsesidiga fördelar för den olympiska rörelsen och dess partners. Historiskt sett centraliserade IOK driften och förvaltningen av vissa intäktssystem, såsom Worldwide TOP-programmet och sändningsrättigheter, för att skapa effektivitet och mervärde. Med utgångspunkt i detta tillvägagångssätt ledde Olympic Agenda 2020 till skapandet av ett globalt licensprogram och en marknadsföringsallians med IPC, med verkan från 1 januari 2021. För att ytterligare optimera fördelarna för alla olympiska intressenter planerar IOK att utvidga denna centraliserade modell till att besöksnäringens affärsverksamhet. Dessutom kommer IOC att fortsätta att diversifiera intäktströmmar bortom traditionella vägar som sändningar, sponsring och licensiering, inklusive skapandet av nya fastigheter.

Ytterligare information: [Olympic-Agenda-2020-5-15-recommendations.pdf \(olympics.com\)](https://olympics.com/agenda/2020-5-15-recommendations.pdf)

Exempel " Sponsorprogram "

Organisation: Internationella olympiska kommittén (IOC)

Beskrivning: IOK antog ett specifikt sponsringsprogram som gör det möjligt för organisationen att ha olika inkomstkällor och därför undvika allt beroende av en enda finansiell partner. Sponsring står för cirka 30 % av IOK:s intäktskällor, som är fördelade över hela den olympiska rörelsen.

Denna strategi är uppbyggd på olika nivåer. På världsomspännande nivå är programmet Olympic Partner (TOP) den högsta nivån av olympisk sponsring och ger sponsorer exklusiva världsomspännande marknadsföringsrättigheter till de olympiska sommar-, vinter- och ungdomsspelen. IOK förhandlade fram dessa kontrakt med multinationella företag som kan tillhandahålla direkt ekonomiskt stöd, sponsortjänster eller expertis för arrangemanget av spelen. Dessa TOP Partners får exklusiva globala marknadsföringsrättigheter och möjligheter inom sina utsedda produktkategorier. TOP-programmet löper över en fyraårsperiod och stöder organisationskommittéerna för de olympiska spelen och de olympiska vinterspelen, NOCs och IOK

Samtidigt har IOK tydligt definierat specifika regler för att tillåta organisationskommittéerna för de olympiska spelen (OCOGs) och NOCs att hantera sina egna kommersiella program för att stödja arrangemanget av spelen eller deras nationella aktiviteter. Dessa program måste dock vara icke-konkurrerande med TOP- sponsorerens program .

Ytterligare information:

<http://www.olympic.org/sponsors>

[http://www.olympic.org/ioc - finansiering - intäkter - källor - distribution](http://www.olympic.org/ioc-finansiering-intakter-kallor-distribution)

[IOC-Marketing-Fact-File.pdf \(olympics.com\)](https://olympics.com/marketing-fact-file.pdf)

[IOC - Finansiering \(olympics.com\)](https://olympics.com/IOC-finansiering)

Exempel "Offentliga medel"

Organisation: European Athletics

Beskrivning: Agency for the Development of Athletics in Europe (ADAE) inrättades för att underlätta projektförslag för EU-finansiering och leda projekt på uppdrag av European Athletics – baserad utanför EU i Schweiz – och dess medlemsförbund. ADAE, en internationell icke-statlig och ideell förening, hjälper europeiska friidrottsförbund att främja och utveckla friidrott i hela Europa. Dess uppdrag inkluderar att främja frivilliga aktiviteter inom idrott, social integration, lika möjligheter och medvetenhet om hälsofördelarna med fysisk aktivitet. Byrån förespråkar också rättvist spel och etiska värderingar inom idrotten, och bekämpar gränsöverskridande hot som dopning, våld, intolerans och diskriminering. Dessutom stöder ADAE European Athletics och dess medlemsförbund i deras interaktioner och projekt med europeiska institutioner som Europarådet, Europeiska unionen och Europeiska kommissionen. Trots komplexiteten som ofta förknippas med att få tillgång till europeisk finansiering, särskilt för idrottsklubbar eller förbund, strävar ADAE för att överbygga dessa möjligheter med europeiska

idrottsutvecklingsprojekt. För mer information om hur ADAE kan hjälpa till finns en broschyr tillgänglig för nedladdning.

Ytterligare information: [EU:s finansieringsprogram | European Athletics \(european-athletics.com\)](#)

Exempel " Sponsorprogram "

Organisation: Sport New Zealand – offentligt organ

Beskrivning: Denna guide erbjuder ett ramverk för idrottsorganisationer att säkra, utveckla och behålla värdefulla kommersiella partnerskap, med betoning på ett flexibelt tillvägagångssätt som kan skräddarsys för att passa specifika behov och erfarenheter. Den är utformad för att komplettera andra källor till sponsringsexpertis, inklusive konsulter, styrelsemedlemmar och insikter från andra sporter. Guiden gäller i stort sett alla kommersiella partners, oavsett om det är sponsorer eller finansiärer, som definierar en "sponsor" som varje enhet som tillhandahåller medel i utbyte mot rätten att umgås med ett idrottsorgan eller dess tillgångar. Dessa tillgångar, kallade "fastigheter", inkluderar tävlingar, evenemang, lag, idrottare, arenor och webbplatser. I samband med Nya Zeeland, där företag har betydande marknadsföringsbudgetar och allt oftare använder sponsring som marknadsföringsverktyg, har sportorganisationer många fastigheter med sponsringspotential. Men även om vissa organisationer genererar betydande intäkter från sponsring, saknar många ett strategiskt tillvägagångssätt och förlitar sig ofta på personliga kontakter. När stora sponsorer blir mer sofistikerade kräver de tydligt värde för pengarna, unika möjligheter och en stark anpassning mellan deras varumärke och sportegendomen. Effektiv sponsring handlar inte bara om ekonomiskt stöd; en bra sponsor kan öka varumärkesexponeringen och det långsiktiga värdet utöver den initiala investeringen. Framgångsrika sponsringsrelationer kräver en betydande investering och engagemang från båda parter, med sponsorer som tillhandahåller ekonomiska resurser och ledningsstöd, medan idrottsorganisationer måste säkerställa att de erbjuder robusta tjänster och system för att leverera värde till sponsorn.

Ytterligare information: [Kommersiell sponsring och partnerskap | Sport Nya Zeeland - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

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"> Förstå autonomi som en produkt av idrottsligt, ekonomiskt, juridiskt, politiskt och tekniskt oberoende. 	<ul style="list-style-type: none"> Anta bestämmelser som specificerar beslutsprocesser, avgränsar gränser mellan organisationen och 	<ul style="list-style-type: none"> Anta bestämmelser som specificerar beslutsprocesser, avgränsar gränser mellan organisationen och 	<ul style="list-style-type: none"> Anta bestämmelser som specificerar beslutsprocesser, avgränsar gränser mellan organisationen

<ul style="list-style-type: none"> • Bedöma organisationens autonomi, i ljuset av gällande lagar och lagstiftning och diskutera vid nästa styrelsemöte. • Identifiera relevanta offentliga tjänstemän/representanter och upprätta informella möten. • Analysera de olika intäktströmmarna inom din organisation, utforska alternativ för att diversifiera inkomstkällor och potentiellt säkra sponsring eller få tillgång till offentlig finansiering. • Se till att konstitutionen inte har några hinder för autonomi och i så fall uppdatera denna. 	<p>externa intressenter och beskriver mekanismer för att skydda mot otillbörlig påverkan i din organisations strategiska dokument som indikerar och säkerställer att din organisation är autonom och kan fungera självständigt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiera en juridisk bedömning av din organisations sportregler för att avgöra om dessa regler är förenliga med nationell lagstiftning. • Lista idrottsrelaterade politikområden där din organisation och regeringen har ett gemensamt intresse. • Lista offentliga tjänstemän eller riksdagsledamöter som är direkt sysselsatta med idrott. Upprätta informella kontakter med dessa representanter. • Diskutera, under ett styrelsemöte, de olika typer av sponsoravtal (förutom 	<p>externa intressenter och beskriver mekanismer för att skydda mot otillbörlig påverkan i din organisations strategiska dokument som indikerar och säkerställer att din organisation är autonom och kan fungera självständigt. Övervaka och bedöma om dessa bestämmelser följs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se till att alla anställda och styrelsemedlemmar är informerade och utbildade om graden av autonomi och dess konsekvenser för deras dagliga uppgifter. • Anta ett formellt samarbetsavtal med relevanta offentliga organ för att formalisera samarbetet mellan båda enheterna, inklusive en hänvisning till områdena för autonomi för din organisation (dvs. spelregler, val av tjänstemän), och identifiering av 	<p>och externa intressenter och beskriver mekanismer för att skydda mot otillbörlig påverkan i din organisations strategiska dokument som indikerar och säkerställer att din organisation är autonom och kan fungera självständigt. Övervaka och bedöma om dessa bestämmelser följs.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se till att alla anställda är informerade och utbildade om graden av autonomi och dess konsekvenser för deras dagliga uppgifter. • Anta ett formellt avtal eller förfina det befintliga strategiska avtalet med regeringen för att tydligt definiera roller, skyldigheter och ansvar. Detta avtal bör innehålla hänvisningar till din organisations roll inom den nationella strategin för idrott samt det stöd som regeringen har
---	--	---	--

	<p>subventioner från högre idrottsorgan) som din organisation skulle vilja upprätta. Se till att alla sponsringsavtal formaliseras genom skriftliga och undertecknade kontrakt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utforska offentliga medel och anslag avsedda för idrott eller där idrott kan vara ett sätt att uppnå allmänt intresse. • Utveckla policyer för att tydligt beskriva organisationens engagemang för autonomi och bestämmelser mot inblandning, korruption, mutor och policy kring mottagande av gåvor. • Skapa en uppförandekod och register över intressekonflikter för alla styrelseledamöter. 	<p>områden av gemensamt intresse och en tydlig uppdelning av kompetenser och uppgifter.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Upprätta regelbundna kontakter med offentliga tjänstemän som är direkt sysselsatta med idrott eller har ett tydligt intresse för idrott. • Tilldela en anställd eller representant för din organisation som ansvarig person för att hantera kontakten med offentliga myndigheter (t.ex. Public Affairs Manager, Government Relations Manager). • Förfina ditt sponsringsprogram med målet att diversifiera sponsorerna och konsolidera de finansiella källorna. Detta program bör innehålla en rad potentiella avtal för en mängd olika aktiviteter (licensiering, gästfrihet, socialt ansvar...). 	<p>åtagit sig att ge din organisation.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anta lämpliga bestämmelser för att säkerställa att dina regler är förenliga med nationell och/eller europeisk lag. • Förfina ditt sponsringsprogram till ett formellt program som erbjuder olika möjligheter till sponsringsavtal för en mängd olika aktiviteter (licensiering, gästfrihet, socialt ansvar ...). Se till att ditt sponsringsprogram länkar direkt eller är i linje med andra strategiska dokument som marknadsföringsstrategi, uppförandekod eller policy för intressekonflikter. • Inkludera hantering av kommersiella partners i organisationens uppförandekod och policy för intressekonflikter. • Ha ett strategiskt förhållningssätt till offentliga medel som idrottsorganisatio
--	---	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • Utvärdera regelbundet för potentiella intressekonflikter med nuvarande eller presumtiva sponsorer. • Under ett styrelsemöte, prioritera områden för att få tillgång till offentliga medel eller bidrag och identifiera de lämpligaste att söka. 	<p>ner kan dra nytta av eller där idrott kan användas som ett sätt att uppnå allmänintresse. Specifika projekt för att främja fysisk aktivitet, inkludering, hälsa eller infrastruktur kan gynnas. Håll dig medveten om villkoren för medlen och bidragen.</p>
--	--	--	--