

Rubrik 4.3 Beslutsprocesser

1. Definition

Beslutsprocessen hänvisar till de olika stegen i processen att förbereda, ta, genomföra och övervaka politiska och strategiska beslut av en organisation. Detta begrepp omfattar organisatoriska aspekter såsom arbetsfördelningen mellan organisationens olika enheter samt en tydlig definition av ansvar för alla aktörer som är involverade i beslutsprocessen.

Dessutom ingår praktiska aspekter, inklusive de kanaler genom vilka medlemsorganisationerna rådfrågas och kan uttrycka sina åsikter och åsikter, i processen. I detta avseende bygger ett avancerat beslutssystem på maktindelningen mellan de organ som ansvarar för att förbereda besluten, de som fattar de strategiska besluten, de som ansvarar för att genomföra besluten och de som kontrollerar och bedömer genomförandet.

2. Idealiskt scenario

Organisationen har installerat en tydlig och heltäckande beslutsprocess som omfattar de olika stegen från beredning av beslut, över själva beslutet till genomförande, rapportering och uppföljning av genomförandet. I detta avseende är beslutsprocessen förutsägbar eftersom den är tydligt definierad i organisationens stadgar och eftersom den tydligt definierar roll och ansvar för alla involverade aktörer i alla skeden av processen.

Beslutsprocessen förutsätter ett nära samarbete mellan de olika enheterna i organisationen som är involverade i förberedelserna av besluten (t.ex. rådgivande kommissioner), i själva beslutsfattandet (t.ex. styrelsen eller generalförsamlingen), i genomförandet av beslutet av ledningen (t.ex. styrelsen) och övervakningen av besluten. Lämpliga mekanismer för ansvarsskyldighet och maktindelning säkerställer dock ett balanserat förhållande mellan enheterna, möjliggör en rättvis representation av intressenter och undviker en överdimensionerad dominans av styrelsen. För att stödja styrelsens och personalens tekniska arbete har kommittéer (kommissioner) skapats för att täcka relevanta ämnen för organisationen. I detta avseende har varje utskott en tydligt definierad uppgift, syfte, kompetens och ansvar för att säkerställa att de tillhandahåller nödvändig input och expertis till styrelsen i linje med den delegerade uppgiften från styrelsen.

3. Risker

- Beslutsmakten koncentrerad till ett litet antal personer.
- Obalanserad beslutsprocess och bristande representativitet för medlemmarnas intressen.
- Oförmåga att implementera strategier/beslut.
- Demokratiskt underskott.
- Brist på expertis och beslut baserade på tur och välvilja snarare än informerat beslutsfattande.
- Brist på ägande hos medlemmar och medlemsorganisationer.

- Brist på stöd till medlemsorganisationerna.
- Svårigheter eller oförmåga att fatta beslut på grund av bristande information om innehåll och konsekvenser.
- Intressenter och ledningsgruppen stöder inte organisationens strategi.

4. Instrument och nyckelelement

Instrument	Nyckelelement
Inrättande av kommittéer/kommissioner	<ul style="list-style-type: none"> • I linje med organisationens storlek och specifika uppgifter (t.ex. NOC → urvalskommission för olympiska spel). • För varje utskott: en tydlig beskrivning av roll, uppgifter, ansvar och sammansättning (till stöd för styrelsen – varje utskott måste ha ett specifikt syfte). • Tydlig beskrivning av nödvändiga kompetenser hos medlemmar. • Tydlig beskrivning av typer av kommittéer (t.ex. skillnader mellan ständiga och ad-hoc kommittéer) och möjligheter för styrelsen att skapa kommittéer i linje med specifika behov. • Arrangemang för beslutsfattande och rapportering gentemot styrelsen och andra enheter i organisationen (t.ex. generalförsamlingen). • Möjlighet att inkludera externa experter. • Huvudbestämmelser som ska tas in i stadgarna. • Se även: Färdplan 4.2 om nominerings-/valkommissioner som en specifik typ av kommission. • Se även: Färdplan 4.4 om idrottares provisioner som en specifik typ av provision.
Beslutsprocess/förfaranden	<ul style="list-style-type: none"> • Tydlighet i roll, ansvar och kompetens. • Koppling till rådgivande organ (t.ex. kommittéer). • Tydliga arrangemang för att involvera och konsultera medlemmar i organisationen i relevanta frågor. • Förutsägbarhet i processen. • Principer för kontroller och avvägningar. • Rutiner för att undvika intressekonflikter. • Delat ansvar för viktiga beslut. • Inkludering av medlemmar i processen. • Kommunikation och tillgänglighet av dokument (informerat beslutsfattande). • Kopplat till vision, uppdrag och strategiska mål. • I linje med finansplanen. • Rapportering av besluten till alla medlemsorganisationer och allmänheten (i förekommande fall). • Arrangemang för medverkan av externa experter.

	<ul style="list-style-type: none"> • Uppföljning av beslut (genomförande, uppföljning och utvärdering).
--	--

5. Goda exempel

Exempel "Beslutsprocess/förfaranden"

Organisation: Australian Sports Commission – offentligt organ

Beskrivning: Australian Sports Commission tillhandahåller allmänna "Sport Governance Principles" som syftar till att hjälpa styrelseledamöter, verkställande direktörer och chefer för idrottsorganisationer att utvecklas samt tillhandahålla mekanismerna för en enhet att etablera och upprätthålla en etisk kultur genom en engagerad självreglerande strategi; och ger medlemmar och intressenter riktmärken för att mäta företagets resultat. Varje princip innehåller olika delprinciper med "kommentar och vägledning" som ytterligare dokumentation. När det gäller beslutsprocesser fokuserar dessa principer främst på styrelsens roll. De olika principerna täcker olika aspekter av beslutsfattande inklusive: roll- och befogenhetsfördelning, styrelsens process, styrsystem, styrelserapport och resultat, intressentrelationer och rapportering, och slutligen etiskt och ansvarsfullt beslutsfattande. Dessutom hjälper en onlinekurs "Startlinjen – Sport Governance Foundations" styrelseledamöter att förstå deras plikter och ansvar.

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

Exempel "Beslutsprocess/förfaranden"

Organisation: Internationella olympiska kommittén (IOC)

Beskrivning: IOK har etablerat en väldefinierad struktur för sina beslutsprocesser inom sin olympiska stadga, vilket säkerställer en tydlig åtskillnad av uppgifter mellan dess olika enheter. IOK-sessionen är ansvarig för att fastställa de kärnprinciper som styr organisationens strategier och handlingar. Styrelsen övervakar skapandet, genomförandet och övervakningen av alla strategiska beslut, förordningar och åtgärder, inklusive koder, beslut och riktlinjer, med Byelaw 19 som beskriver beslutsprocessen inom styrelsen, såsom beslutförhet och röstningsförfaranden. Administrationen, som leds av generaldirektören och med stöd av sektorspecifika direktörer, förbereder, genomför och följer upp sessionens, direktionens och kommissionernas beslut. Rådgivande kommissioner, inrättade för att stödja dessa enheter, har specifika referensvillkor och kompetenser som beskrivs i Byelaw 21, och inkluderar nyckelgrupper som Idrottskommissionen, Etikkommissionen och andra. IOK:s beslutsprocess inkluderar deltagande från IOK-medlemmar och andra intressenter som internationella förbund och nationella olympiska kommittéer, som kan lämna förslag och uppmanas att nominera representanter till kommissionen, och spelar en avgörande roll i genomförandet av IOK:s beslut.

Ytterligare information:

[Olympiska dokument - idrottare, olympiska spel, IOC och mer \(olympics.com\)](#)

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

Exempel " Beslutsprocess/förfaranden" och "Inrättande av kommittéer"

Organisation: Schweiziska OS

Beskrivning: Den schweiziska olympiska kommitténs beslutsförfaranden och struktur är tydligt definierade i dess stadgar, med generalförsamlingen, känd som "Parlement du Sport", placerad överst. Denna församling inkluderar representanter från medlemsförbund, IOK-medlemmar och representanter för idrottare, och ansvarar för att anta kommitténs allmänna strategi och handlingsplan, samt övervaka dess genomförande genom att godkänna årsrapporter och planer som lämnas in av exekutivkommittén. Verkställande utskottet spelar en central roll i beslutsprocessen, förbereder beslut inför fullmäktige och säkerställer att de genomförs genom administration och ledning. Den omfattar representanter från medlemsförbunden, den nationella regeringen och icke-olympiska förbund, och har också till uppgift att inrätta arbetsgrupper och rådgivande kommissioner för att hjälpa till med beslutsförberedelser. Dessa bestämmelser beskrivs närmare i de interna reglerna för den nationella olympiska kommittén (NOC).

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

Exempel "Inrättande av kommittéer"

Organisation: European Volleyball Confederation (CEV)

Beskrivning: CEV har inrättat ett dubbelt system av rådgivande kommissioner och arbetsgrupper, som båda verkar direkt under styrelsens överinseende. CEV General Regulations beskriver skapandet, sammansättningen och ansvaret för dessa enheter. Minst sju kommissioner har mandat, som täcker områden som idrottsorganisation, ekonomi, medicinska frågor, beachvolleyboll, cuper, juridiska frågor och domare, var och en rapporterar till styrelsen och generalförsamlingen med ett krav på minst ett möte per år. Dessutom kan styrelsen inrätta arbetsgrupper för specifika ändamål och varaktighet, utse en styrelseledamot till ordförande och säkerställa minst sju mötesdagar per år; dessa grupper rapporterar enbart till styrelsen. Varje kommission måste tillhandahålla protokoll och rapporter till förvaltningsstyrelsen och generalförsamlingen. För att förbättra samordningen bjuds ordförandena för både kommissioner och arbetsgrupper in till styrelsemöten.

Ytterligare information: [Dokument | InsideCEV](#); [leg_cev_2023_disciplinary-regulations_2023_corrected.pdf](#)

Exempel "Inrättande av kommittéer"

Organisation: Internationella skidförbundet (FIS)

Beskrivning: Internationella skidförbundet (FIS) har upprättat ett omfattande system av expertrådgivande organ för att stödja FIS-rådets arbete, ge rekommendationer och bistå i tekniska frågor. Detta system inkluderar flera typer av organ:

- Kommittéer, som tar upp breda ämnen som etik, medicinska frågor, juridiska angelägenheter och inkluderar en idrottskommission samt idrottsspecifika kommittéer;
- Underkommittéer, som fokuserar på tekniska eller specialiserade aspekter av de olika sporterna under FIS; och
- Arbetsgrupper, som inrättas för att ta itu med ad hoc-frågor.

Dessa organs roller och funktioner beskrivs i detalj i "FIS:s regler och mandat för kommittéer", som finns på FIS:s webbplats. Detta dokument är uppdelat i tre avsnitt: en som beskriver stadgarna för dessa organ, en "gemensam förordning för alla kommittéer" som ger allmänna riktlinjer och specifika "Referensvillkor och uppgifter" för varje kommitté, underkommitté och arbetsgrupp. Dessa regler omfattar skapande, förfaranden för utnämning av medlemmar och förhållandet till FIS-rådet, med den gemensamma förordningen som specifikt föreskriver att alla kommittébeslut kräver rådets godkännande. Dessutom har varje organ specifika referensvillkor som beskriver dess syfte, sammansättning och operativa riktlinjer.

Ytterligare information: [FIS | Allmänna bestämmelser \(fis-ski.com\)](#)

Exempel "Inrättande av kommittéer" och "Beslutsprocess"

Organisation: National Olympic Committee of Australia (AOC)

Beskrivning: Stadgarna för den australiensiska olympiska kommittén föreskriver inrättandet av såväl kommissioner som kommittéer för att stödja den verkställande kommitténs arbete. Konstitutionen nämner inte uttryckligen typen av och antalet kommissioner som måste inrättas, men föreskriver antagandet av en stadga för att reglera skapandet, sammansättningen och funktionen av varje potentiell kommission. Med hänsyn till detta mål har AOC för närvarande beslutat att inrätta tre kommissioner och sex kommittéer:

- Idrottsutövarnas kommission
- finanskommissionen
- Medicinska kommissionen
- Revision & Riskkommitté
- Bolagsstyrningskommitté
- Kultursättnings- och valberedningen
- Rådgivande kommitté för ursprungsbefolkningen
- Internationella förbundets engagemangskommitté
- Legacy and Impact Committee

Den medicinska kommissionens stadga beskriver till exempel den stödjande roll som kommissionen måste spela genom att ge råd till AOC:s verkställande och teamchefer i medicinska frågor. Dessutom måste kommissionens ordförande presentera en årlig rapport om resultaten av möten för AOC:s verkställande direktör och relevanta lagledare. Uppgifter och ansvar för ledamöterna i kommissionen är också tydligt definierade inklusive bestämmelser om intressekonflikter. Medicinska kommissionen består av upp till fyra utsedda ledamöter, ex officio-medlemmar och olympiska chefsläkare.

Ytterligare information: [Styrning | Australiens olympiska kommitté \(olympics.com.au\)](#)

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"> Diskutera och lista specifika områden där interna strukturer skulle kunna inrättas för att stödja styrelsens arbete. Se till att varje styrelsemöte innehåller en diskussion om öppna frågor från föregående möte och en översikt över uppföljningen av beslut som fattats under föregående möte. 	<ul style="list-style-type: none"> Bestäm några prioriterade områden där arbetsgrupper kan inrättas för att stödja styrelsens arbete. Inrätta nödvändiga arbetsgrupper bestående av styrelseledamöter och representanter för medlemmar eller Ta med i protokollet från varje styrelsemöte en tydlig lista som en översikt över de beslut som styrelsen tagit. Lista dessa beslut efter vikt och tidpunkt för genomförandet. 	<ul style="list-style-type: none"> Anta tydliga regler och bestämmelser för att reglera inrättandet av kommittéer, inklusive val av ordförande och antagande av gruppens sammansättning och medlemmar, för att stödja styrelsens arbete. Definiera tydligt kommittéernas roll och funktioner när det gäller beslutsprocessen. Definiera deras förhållande till såväl styrelsen som generalförsamlingen. Utforska möjliga sätt att involvera dina medlemmar och medlemsorganisationer i beslutsprocessen, inklusive nominering av representanter till kommittéer. Inrätta en budgetpost som är avsedd att stödja kommittéernas inrättande och funktion. 	<ul style="list-style-type: none"> Förfina dina stadgar för att reglera skapandet av kommittéer och för att inkludera de ständiga kommittéerna inom viktiga områden som ekonomi, idrottare och etik. Definiera tydligt beslutsproceduren a för din organisation inom stadgarna. Definiera vilket organ som ansvarar för att förbereda, fatta, genomföra och följa upp vilka beslut. Definiera tydliga regler och rutiner för varje kommitté, inklusive en definition av uppgifter och ansvar, medlemmar, ekonomiska aspekter samt rapportering av aktiviteter. Specificera dessutom deras roll i beslutsprocessen genom att definiera deras relation till såväl styrelsen som generalförsamlingen.

		<ul style="list-style-type: none"> • Tillhandahålla en regelbunden uppdatering av alla senaste styrelsebeslut relaterade till de specifika policyområdena och inkludera om och hur de har implementerats . • Se till att översikten över styrelsebeslut efter varje möte skickas ut till alla anställda som ansvarar för att verkställa besluten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Överväg vilka av huvudarrangemang en för kommittéer som dessutom bör ingå i stadgarna. • Definiera tydliga profiler eller arbetsbeskrivningar för medlemmar i varje kommitté (kompetenser) och tillhandahåll dessa profiler till medlemmar och medlemsorganisationer. Uppmuntra medlemsorganisationer att nominera kandidater i linje med dessa profiler. • Ge organisatoriskt och ekonomiskt stöd för att underlätta kommittéernas arbete. Se till att kommittéerna träffas regelbundet. Se till att medlemmarna har tillgång till alla relevanta dokument från organisationen. • Överväg nödvändigheten av att inkludera externa experter som ledamöter i vissa kommittéer när viss expertis saknas och/eller krävs. • Aktivt främja kommittéernas
--	--	---	--



			<p>arbete och resultat genom att göra deras rapporter tillgängliga för medlemmarna och genom att bjuda in kommittéerna att presentera sina rapporter vid generalförsamlingens möte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ge en regelbunden uppdatering av alla senaste styrelsebeslut relaterade till de specifika policyområdena och inkludera vem eller vilken avdelning som är ansvarig för implementeringen och vad är tidslinjen för implementeringen. Om det har implementerats och avslutats, inkludera hur det har implementerats. • Genomföra efterhandsanalyser av alla beslut som har genomförts och ge en överblick till styrelsen regelbundet. • Se till att översikten över styrelsebeslut efter varje möte skickas ut till alla anställda som ansvarar för att genomföra
--	--	--	--



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



Co-funded by
the European Union

			besluten, inklusive styrelsen.
--	--	--	--------------------------------