

10. "Följ eller förklara"

– Riksidrottsförbundets nya kod för demokratisk styrning av idrottsförbund och föreningar

Marie Denitton, Riksidrottsförbundet

Inledning

Den 18 januari 2021 beslutade Riksidrottsstyrelsen om inrättandet av en särskild kod, ett regelverk, för demokratisk styrning av idrottsförbund och föreningar. Syftet med koden är att värna om och utveckla god styrning i idrottsrörelsens alla organisationsled och den har utformats inom ramen för Riksidrottsförbundets breda arbete att främja good governance i svensk idrott. I detta kapitel redogörs för kodens bakgrund, tillkomst och utformning. Texten är författad av Marie Denitton, internationell samordnare på Riksidrottsförbundet.

Riksidrottsförbundets stadgar, närmare bestämt 1 kap. § 1, anger att idrott ska bedrivas i enlighet med den av RF-stämman beslutade verksamhetsidén, visionen och värdegrunden. Det sistnämnda, idrottsrörelsens gemensamma värdegrund, antogs av stämman 2009 och manifesteras i fyra kärnvärden: glädje och gemenskap, demokrati och delaktighet, allas rätt att vara med och rent spel. Tydlighet med värderingar samt att leva och leda enligt dem medverkar till att idrottsrörelsen utför en god verksamhet och framgångsrik idrott på alla nivåer.

Bakgrund

Riksidrottsförbundets medlemsförbund enades på stämman 2017 om det strategiska dokumentet *Strategi 2025*. I den omvärldsanalys som gjordes inför detta beslut pekades bland annat på att människor alltmer engagerar sig i organisationer tydliga med vad de står för. Bilden av idrottsrörelsen och dess varumärke förstärks alltså genom ett synliggörande och efterlevande av värdegrunden. Om aktiva, ledare, föreningar eller förbund däremot inte lever upp till denna, naggas förtroendet i kanten och försvagar idrottsrörelsens anseende som helhet. Det kan här handla om alltifrån träningsmetoder där barn far illa,

utslagning, kränkningar, dopning och matchfixning, till huliganism eller odemokratiska styrningsformer.

Förseelser mot idrottens värdegrund drabbar alltså inte enbart rörelsens medlemmar – de kan också få till följd att det blir svårare att rekrytera nya medlemmar och argumentera för idrottsrörelsens goda effekter gentemot bidragsgivare, sponsorer och allmänheten. Samtliga förbund och föreningar har därför ett ansvar att arbeta med de gemensamma värderingarna, kommunicera dem och agera när någon avviker från dessa. Idrottsrörelsens övergripande mål för värdegrunden är: "Alla lever och leder enligt svensk idrotts värdegrund."

Strategi 2025 utgör basen för idrottsrörelsens strategiska arbete fram till 2025. I dokumentet fastställs en förnyad verksamhetsidé och fyra prioriterade strategiska områden med övergripande mål. Ett av områdena i fråga benämns just *Idrottens värdegrund är vår styrka*. Målen anger i sin tur den riktning idrottsrörelsen behöver arbeta mot för att stå sig stark. Riktningen är mot visionen Svensk idrott – världens bästa.

Detta innebär att kärnvärdena: Glädje och gemenskap, Demokrati och delaktighet, Allas rätt att vara med och Rent spel ska genomsyra svensk idrott. Värdegrunden ska integreras så pass i den dagliga verksamheten att värderingsbaserat ledarskap blir en självklarhet, vare sig det är på idrottsarenan eller i styrelserummet. På så vis kan idrottsrörelsen bedriva en bättre verksamhet och stärka den svenska idrottsrörelsens varumärke.

God etik inom idrotten – är det en utmaning?

Under 2013 hade Centrum för idrottsforskning i uppdrag att genomföra "en fördjupad analys av vad som kännetecknar god etik inom idrotten". I enlighet med regeringens direktiv inriktades analysen på etiken i styrelserummen samt den strategiska ledningen av idrottsrörelsens förbund och klubbar, det vill säga hur idrottsledare på olika nivåer hanterade problem, dilemman och utmaningar kopplade till ekonomi, juridik och ledning av idrottsorganisationer.

Centrum för idrottsforskningens antologi, *I gråzonen: En antologi om idrottens etiska utmaningar*, tillkom i syfte att spegla aktuella etiska problem och utmaningar i den strategiska ledningen av idrottsorganisationer – både i Sverige och internationellt. Flera av antologins bidrag visade på problem och utmaningar

idrotten hade att bemästra, men Riksidrottsförbundet bidrog också med ett antal goda exempel, vilka beskrev hur idrottsrörelsen arbetade förebyggande på området.

I Centrum för idrottsforskningens sammanfattande analys kommenterades regeringens fråga om huruvida det fanns företeelser och beteenden inom idrotten som riskerade att skada förtroendet för idrottsrörelsen som helhet. Bedömningen var då att det knappast fanns enskilda problem eller utmaningar som helt skulle kunna radera förtroendet för idrotten. Även om företeelser som kriminell infiltration, idrottsrelaterat våld, matchfixning och dopning utgjorde allvarliga hot mot idrottens trovärdighet, var det framför allt en angelägenhet för elitverksamheten i ett begränsat antal idrotter.

Good governance inom den svenska idrottsrörelsen

Begreppet good governance, eller god samhällsstyrning, beskrivs och definieras på olika sätt. Vad diverse organisationer och länder väljer att inkludera i begreppet skiljer sig även åt. Centrum för idrottsforskning beskrev i sin rapport *Statens stöd till idrotten – uppföljning 2013* good governance som "en strävan hos politiska beslutsfattare och organisationer att säkerställa legitimitet och samhällsansenande genom att tillämpa demokratiska styrningsformer".

I Riksidrottsförbundets internationella riktlinjer, som stämman beslutade om 2015, valde idrotten att definiera good governance som demokrati, transparens och antikorrupcion. Även om de tre termerna i praktiken ofta går in och är beroende av varandra och därför ibland också kan vara svåra att särskilja, beskriver de på ett enkelt sätt hur förbundet valt att precisera begreppet good governance.

- *Demokrati* utgör den svenska folkrörelsebyggda idrottsrörelsens fundament. De demokratiska processerna ska göra det möjligt för de som påverkas av besluten att delta i dem. Med demokrati skapas bredare engagemang, större ansvarstagande och ökad effektivitet.
- *Transparens* handlar om graden av öppenhet beträffande att tillhandahålla information. Brister i good governance sammanfaller ofta med brister i transparens. Dess förekomst möjliggör också för medlemmar och externa intressenter att öppet kunna följa det som händer i en verksamhet.
- *Antikorruption* bekommer fördelning av makten, och arbetet med att motverka maktkoncentration måste därför vara förebyggande. Beslut som fattas ska vara oberoende och utan otillbörlig påverkan. Högsta tjänsteperson, förtroendevald eller mindre konstellation av personer ska sakna exklusiv kontroll över viktiga beslut eller möjlighet att delge sig själv specifika uppgifter.

Idrottsrörelsen bygger på demokratiska principer. Det betyder att alla har rätt att vara med i denna och därmed också rätt att uttrycka sin mening och åsikt. Som medlem och företrädare i en förening finns en skyldighet att följa dessa principer och bidra till att allas röster blir hörda. Det är när vi möts och diskuterar olika idéer och förslag, som verksamheter kan utvecklas. Som del av en demokratisk folkrörelse är det således en självklarhet att ge alla medlemmar möjlighet till inflytande och delaktighet. Inga avgörande beslut för föreningen eller förbundet ska fattas utan att medlemmarna haft möjlighet att påverka dem. Föreningsdemokratien innebär att man som medlem har rätt att vara med och rösta och att alla medlemmars röst har lika värde. Det är centralt i demokratibegreppet.

Idrottsrörelsens uppförandekod

Frågor relaterade till good governance har länge varit angelägna för Riksidrottsförbundet. I dokumentet *Idrottsrörelsens uppförandekod: Anvisningar till värdegrunden*, från år 2019, betonas även värdet av en demokratisk föreningsmiljö, vikten av oberoende kopplat till jäv och korruption samt att överträdelser mot idrottsrörelsens uppförandekod kan leda till bestraffningar och konsekvenser.

Ett viktigt budskap i uppförandekoden är att alla som verkar inom idrottsrörelsen har ansvar för att motverka förekomsten av jäv, mutor och korruption. Inte minsta tvekan om idrottsrörelsens neutralitet och objektivitet får finnas.

Det är viktigt att arbeta förebyggande med good governance på nationell nivå. Bland specialidrottsförbunden har intresset för dessa frågor ökat successivt under senare år. Rollen Riksidrottsförbundet har i detta är att ange en riktning för arbetet, initiera reformer och utgöra ett stöd. Riksidrottsförbundet vill att den svenska idrottsrörelsen lever efter sin värdegrund, och good governance är ett sätt att främja detta.

Good governance internationellt

Good governance är internationellt en viktig fråga. Utöver de problem och utmaningar som uppdagats i media de senaste åren, visar erfarenheten från svenska idrottsledare med höga positioner i internationella idrottsförbund att arbete ännu kvarstår att göra inom good governance. Det är ett tidskrävande arbete, eftersom organisationsstyrning många gånger är personrelaterad och makt- och pengastyrd. Därför verkar specialidrottsförbunden och dess svenska internationella representanter för att idrottsrörelsens olika internationella organisationer ska implementera mer demokratiska former för styrning av sin verksamhet.

Även om styrningen av svensk idrott saknar de problem som präglar vissa av idrottsrörelsens internationella organisationer, är det viktigt att vi skapar en medvetenhet och arbetar förebyggande för att motsvarande inte ska uppstå i den svenska idrottsrörelsen.

Ju större en verksamhet blir, endera ett internationellt eller nationellt förbund, en förening eller ett idrottsaktiebolag, desto större krav bör rimligtvis ställas på dess representanter – valda liksom anställda.

Den svenska idrottsrörelsen bör ha en framträdande roll i arbetet för god etik och transparens i den internationella idrottsrörelsen. Både demokrati och öppenhet är självklara beståndsdelar i den svenska folkrörelseuppbyggda idrottsmodellen, och något våra svenska internationella representanter kan bidra med internationellt. Frågan är dock inte så enkel som den kanske låter. Det handlar ofta om ett mycket långsiktigt arbete att få dessa förändringar till stånd, och en mycket avancerad balansgång för våra utsända.

Uppfattas dessa representanter som alltför radikala riskerar de att inte bli omvalda, vilket fråntar oss möjligheten att alls fortsätta påverka. Svenska internationella representanter behöver därför ofta bilda unioner med andra ledamöter eller funktioner i specifika frågor, för att sedan sakta men säkert flytta fram positionerna.

Svensk och nordisk idrottsrörelse ligger förhållandevis långt fram i arbetet med good governance, bland annat genom sina demokratiskt utformade stadgar. Det krävs kontinuerlig utveckling av våra förhållnings- respektive arbetssätt för att bibehålla den positionen. Våra representanter bör ha så mycket kunskap om good governance att de kan driva frågan på en strategisk nivå internationellt.

För att stödja de specialidrottsförbund som önskar arbeta med good governance nationellt eller internationellt har Riksidrottsförbundet sedan 2016 delat ut ett särskilt projektstöd. När det gäller internationella projekt har stöd beviljats till specialidrottsförbund som exempelvis ansökt om att arbeta med att få till stånd en mer demokratisk skrivning i de internationella stadgarna, för en ökad transparens avseende kostnader samt att förändra röstningsförfarandet vid förbundens internationella kongresser.

Riksidrottsförbundets kod för demokratisk styrning av idrottsförbund och föreningar – ”Koden”

Med utgångspunkt i idrottens värdegrund och Centrum för idrottsforskningens rapport om ekonomisk etik samt mot bakgrund av vad som sker internationellt, valde Riksidrottsförbundet år 2019 att påbörja ett nationellt arbete om good governance i syfte att flytta fram positionerna för den svenska idrottsrörelsen. Dels är det en trovärdighetsfråga för idrotten, dels får fler därigenom kunskap på området, vilket är precis vad som behövs.

Vikten av arbetet med good governance omnämns redan i ett flertal av Riksidrottsförbundets dokument, såsom de internationella riktlinjerna, arbetsordningen för internationella rådet och idrottens uppförandekod – men det behövdes ett mer konkretiserat dokument, som tydligt beskrev den nivå som krävs för att leva upp till ambitionen om en demokratisk och transparent verksamhet, och hur detta skulle åstadkommas. Av dessa skäl har Riksidrottsförbundet utformat en särskild kod, eller ett regelverk, för demokratisk styrning av idrottsförbund och föreningar.

Syftet med Koden är att värna och utveckla god styrning inom idrottsrörelsens alla organisationsled. För att förbund och föreningar även fortsättningsvis ska ha frihet att bedriva sin verksamhet på eget sätt, är det idrottsrörelsens ansvar att visa sin villighet att ta sig an de etiska utmaningarna den står inför. Genom att ta dessa frågor på största allvar och arbeta för att hitta lösningar på dem strävar

Riksidrottsförbundet efter att skapa en större kunskap och medvetenhet. Koden ska främja de demokratiska beslutsprocesserna samt öka transparensen i styrelsers arbete.

Den ökade kommersialiseringen inom svensk idrott, framför allt i de stora lagidrotterna, men även vissa individuella, gör att ideella värden möter kommersiella värden och utmaningar, vilket också ställer särskilda krav på idrottsrörelsens förtroendevalda.

Idrottsrörelsen arbetar redan intensivt med att komma till rätta med frågor rörande till exempel doping, matchfixning och odemokratiska styrningsformer. På motsvarande sätt behövs ett fokuserat arbete för att säkerställa ett antal grundläggande krav avseende god demokratisk styrning av förbund och föreningar. Detta torde trygga liksom förstärka det redan stora förtroende samhällets aktörer har för idrottsrörelsen. Arbetet med good governance är ett både aktuellt och framtida måste.

God demokratisk styrning innebär att borgen för att idrottens organisationer sköts hållbart, ansvarsfullt och så effektivt som möjligt. Syftet med Riksidrottsförbundets nya kod är att *stärka förtroendet för idrottsrörelsens beslutande organ genom en positiv och målinriktad utveckling av styrningen*. Att ha ett dokument på plats som beskriver hur den organiserade idrotten arbetar med good governance ger troligen också positiva effekter på externa aktörers uppfattning av idrottsrörelsen. För specialidrottsförbund är det viktigt att kunna visa sina samarbetspartners att förbundet systematiskt arbetar med good governance.

Förväntningarna och kraven på good governance kan bli alltmer angelägna även på regional och lokal nivå. Med Koden får idrottsföreningarna handfast hjälp att styra sin verksamhet på ett bra sätt.

Kodens utformning

Koden baserar sig på *Svensk kod för bolagsstyrning*, och är anpassad till idrottens förutsättningar. Dess målgrupp är styrelser och andra beslutsorgan inom förbund och föreningar registrerade hos Riksidrottsförbundet, och även vid vitt skilda förutsättningar för verksamheten kan Koden tillämpas. Riksidrottsförbundet, SISU Idrottsutbildarna och specialidrottsförbund ska följa Koden i sin helhet. Större föreningar med många medlemmar samt idrottsaktiebolag förväntas göra det samma. För mindre föreningar räcker det att följa delar av Koden och verka i dess

anda. Målet har varit att skapa en kod som uppfyller ovan angiven intention. I konkreta termer innebär detta att Koden bland annat ska:

- Ange en tydlig norm för god styrning.
- Skapa goda förutsättningar för utövandet av ansvarsfullt ledarskap.
- Värna en tydlig och väl avvägd roll- och ansvarsfördelning mellan medlemmar, styrelse och verksamhetsledning.
- Skapa största möjliga transparens gentemot medlemmarna, idrottsrörelsen i stort och samhället i övrigt.

Koden är ett komplement till Riksidrottsförbundets stadgar, reglementen och övriga regler samt förbundens och föreningarnas motsvarigheter, och anger en norm för god styrning. Nyckeln i Koden är devisen "följ eller förklara". Den innebär att förbundet/föreningen inte vid varje tillfälle måste följa varje regel i Koden, utan kan välja andra lösningar som bättre bedöms svara mot omständigheterna i det enskilda fallet. Varje sådan avvikelse förutsätts dock att det redovisas öppet, och den valda lösningen beskrivas ihop med givna skäl.

Koden anger således vad som ofta – men inte nödvändigtvis alltid – kan anses utgöra god styrning i diverse frågor. I vissa fall kan andra lösningar än vad Koden anger mycket väl innebära bättre styrning. En eller flera eventuella avvikelser från Koden signalerar i sig inte att den varit sämre. Ibland kan avvikelseförklaringar snarare påvisa att förbundet/föreningen noggrant övervägt sina möjligheter till god styrning, för att komma fram till den lösning som funnits vara bäst i det enskilda fallet.

Koden består av ett antal numrerade regler. Det är dessa regler förbund/föreningar har att förhålla sig till avseende "följ eller förklara", med undantag för informationskravet i punkten 10, där möjlighet att avvika med en förklaring saknas. De flesta av Kodens regler har utformats med utrymme att objektivt fastställa avvikelser och vid behov förklara dessa.

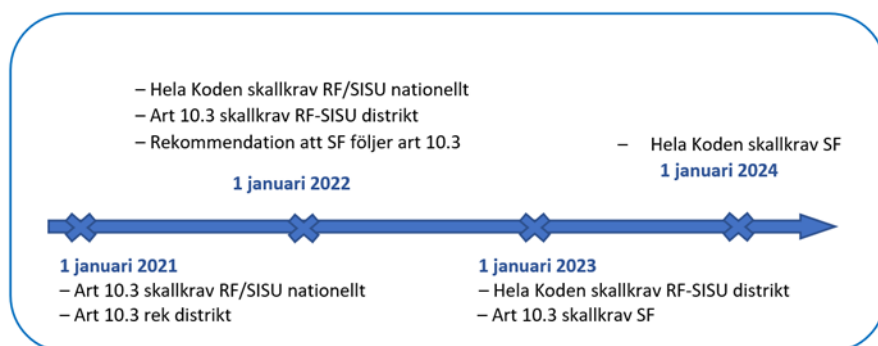
Koden må vara ett nytt dokument för idrottsrörelsen, men arbetssättet som däri beskrivs är det inte. Den stora skillnaden ligger i att vad som mestadels redan görs nu nedskrivits. Dokumentet beskriver hur förbund och föreningar ska arbeta för att få ökad demokrati och transparens i verksamheten – informationsdelen är central. Varje år ska respektive enheter sammanställa en styrningsrapport angående hur

arbetet med Koden fungerat under perioden. Rapporten ska därefter granskas av dess lekmannarevisorer.

Implementering av koden

En stor del av våra specialidrottsförbund har redan många av Kodens delar på plats. Genom att fastställa Koden säkerställs likväl att samtliga specialidrottsförbund och RF-SISU-distrikt får tillfredsställande rutiner på området. Kodens innehåll är tillämpligt även på idrottsföreningar, men i första skedet implementeras den enbart hos Riksidrottsförbundet och RF/SISU nationellt, RF-SISU-distrikt samt specialidrottsförbund. Riksidrottsförbundet rekommenderar också att idrotts-aktiebolag följer Koden. Föreningar som vill föregå med gott exempel kan naturligtvis själva välja att också de följa regelverket.

Riksidrottsförbundet har valt att implementera Koden i flera steg för att ge alla möjlighet till information om, utbildning i, samt anpassning till, det nya dokumentet. Från 1 januari 2021 ska Riksidrottsförbundet och RF/SISU, och rekommenderas deras distrikt, följa artikel 10.3 (om information) i Koden. På dagen ett år senare ska Riksidrottsförbundet och RF/SISU börja följa hela Koden, distrikten från 1 jan 2023 och specialidrottsförbund från 1 januari 2024. Se sammanfattande schema nedan.



Figur 1 Uppföljning av Koden

Uppföljning av styrningsrapporten kan ske systematiskt i samband med den årliga uppföljningen av specialidrottsförbund och RF-SISU-distrikt, men även på förekommen anledning. På specialidrottsförbunds nivå är det lekmanarevisorerens uppgift att granska innehållet i styrningsrapporten, och Koden bidrar

därför även till att formalisera de senares roll häri. Den definitiva formen för uppföljning av styrningsrapporten kommer fastställas längre fram.

Avslutning

I syfte att värna och utveckla god styrning inom idrottsrörelsens alla organisationsled har Riksidrottsförbundet initierat ett arbete inom good governance. Även om den svenska idrottsrörelsen inte dras med de problem som vissa internationella förbund, är det viktigt att ständigt stödja och stärka arbetet med demokrati och transparens inom idrotten. Riksidrottsförbundet har bland annat valt att göra det med hjälp av dokumentet *Riksidrottsförbundets kod för demokratisk styrning av idrottsförbund och föreningar*.

Genom att implementera dokumentet i Riksidrottsförbundets medlemsorganisationer och därigenom öka kunskapen i berörda frågor, underlättas även arbetet med good governance för svenska internationella representanter i de internationella idrottsförbunden. Riksidrottsförbundets ambition är att Sverige ska vara en av de drivande nationerna inom good governance i den internationella idrotten. Förbundet bedömer också att den organiserade idrottens arbete med good governance kommer medföra positiva effekter för våra externa samarbetspartners, liksom de offentliga aktörer vi samverkar med.

Riksidrottsförbundet vill att den svenska idrottsrörelsen ska leva efter sin värdegrund, och genom arbetet med good governance stärka idrottens varumärke ytterligare. Med initiativet att arbeta mer effektivt för good governance tar den svenska idrottsrörelsen ett steg närmare visionen: Svensk idrott – världens bästa!