

# NATIONAL SPORTS GOVERNANCE OBSERVER

Landerapport: Danmark

Rapport / November 2018



Jens Alm



# NATIONAL SPORTS GOVERNANCE OBSERVER

## LANDERAPPORT: DANMARK

**Titel**

National Sports Governance Observer. Landerapport: Danmark

**Forfatter**

Jens Alm

**Layout**

Play the Game

**Forsidefoto**

Colourbox

**Print**

Mercoprint Digital A/S

**Udgave**

1. udgave, Aarhus, november 2018

**Pris**

Rapporten kan downloades gratis i vidensbanken på [www.idan.dk](http://www.idan.dk)

**ISBN**

978-87-93375-94-9 (tryk)

978-87-970325-6-5 (pdf)

**Udgiver**

Play the Game

c/o Idrættens Analyseinstitut

Frederiksgade 78B, 2. sal

8000 Aarhus C

T: +45 3266 1030

E: [idan@idan.dk](mailto:idan@idan.dk)

W: [www.idan.dk](http://www.idan.dk)

Gengivelse af denne rapport er tilladt med tydelig kildehenvisning.

Indeværende rapport er det danske bidrag til projektet 'National Sports Governance Observer', som er koordineret af Play the Game. Læs mere om projektet på [www.playthegame.org](http://www.playthegame.org).



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

Projektet 'National Sports Governance Observer' er støttet af Europakommissionen gennem Erasmus+ programmet. Kommissionen kan ikke holdes ansvarlig, hverken for kommunikationen og rapporteringen af projektet eller brugen af informationerne heri.



## Indhold

Forord .....	7
Baggrund.....	8
Lovgivning.....	8
Idrætspolitiske initiativer.....	9
Forbundene.....	11
Dataindsamling .....	12
Resultater .....	13
Danske resultat.....	13
Kategori 1: Transparens .....	16
Kategori 2: Demokratiske processer.....	17
Kategori 3: Intern kontrol.....	19
Kategori 4: Samfundsansvar.....	21
Danske resultat vs. de øvrige partnerlande .....	23
Konklusion og diskussion.....	28
Litteratur .....	30

## Forord

Korruption, mangel på åbenhed og kritisable demokratiske processer har resulteret i, at mange internationale idrætsforbund siden slutningen af 1990'erne i stigende grad er kommet i søgelyset. Play the Games rapport 'Sport Governance Observer 2015'<sup>1</sup> viste, at der stadig er store institutionelle og strukturelle udfordringer i de 35 internationale idrætsforbund, der er repræsenteret på det olympiske program. Dette på trods af, at alle medlemmer i den olympiske bevægelse gennem bl.a. IOC's 'Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement'<sup>2</sup> fra 2008, er blevet enige om, at principperne bør være mindstestandard for arbejdet med good governance.

Som konsekvens af, at idrætten ikke selv har været i stand til løse sine interne problemer – problemer, der har en direkte indvirkning på det omgivende samfund, har en række ikke-idrætslige organisationer, herunder EU, lanceret en række initiativer, der har til formål at forbedre ledelsen i idrættens organisationer. Ét af disse initiativer er National Sports Governance Observer (herefter NSGO) i regi af Play the Game.

NSGO er støttet af EU's Erasmus+-program med 383.300 euro og omfatter otte nationale idrætsforbund i hvert af deltagerlandene: Belgien (Flandern), Cypern, Danmark, Nederlandene, Norge, Polen, Rumænien og Tyskland. Play the Game/Idrættens Analyseinstitut har stået for projektledelsen, og takket være en særbevilling fra Folketinget har Play the Game haft mulighed for også at inkludere Brasilien og Montenegro i projektet, sidstnævnte endvidere takket være støtte fra Europarådet.

NSGO er udviklet i samarbejde med forskere fra i alt ni universiteter eller videninstitutioner sammen med en række idrætsorganisationer i de deltagende lande. Projektet måler forbundenes ledelsespraksis og præsentationer inden for fire kategorier: *Transparens, demokratiske processer, intern kontrol og samfundsansvar*, der kortlægges via i alt 274 'ja-nej-indikatorer'. Disse kan herefter omsættes i en række indekstal på en procentskala, der går fra 'not fulfilled' (0-19 pct.), 'weak' (20-39 pct.), 'moderate' (40-59 pct.), 'good' (60-79 pct.) til 'very good' (80-100 pct.).

Denne delrapport af NSGO-projektet præsenterer og perspektiverer resultaterne for de otte danske forbund, der har været omfattet af projektet, og perspektiverer resultaterne i forhold til de andre deltagende lande. De danske resultater blev fremlagt ved det danske NSGO-seminar<sup>3</sup> den 18. september 2018, mens den internationale rapport blev offentliggjort den 13. november 2018<sup>4</sup>. Heri er det muligt at finde en mere uddybende og omfattende gennemgang af projektet og dets resultater.

---

<sup>1</sup> <http://www.playthegame.org/knowledge-bank/publications/sports-governance-observer-2015-the-legitimacy-crisis-in-international-sports-governance/6f53dabb-92fa-4f77-9d0a-a58300dd1195>

<sup>2</sup> [https://stillmed.olympic.org/Documents/Conferences\\_Forums\\_and\\_Events/2008\\_seminar\\_autonomy/Basic\\_Universal\\_Principles\\_of\\_Good\\_Governance.pdf](https://stillmed.olympic.org/Documents/Conferences_Forums_and_Events/2008_seminar_autonomy/Basic_Universal_Principles_of_Good_Governance.pdf)

<sup>3</sup> [http://www.idan.dk/nyhedsoversigt/nyheder/2018/b148\\_demokratiet-er-dansk-idraets-oemmestepunkt/](http://www.idan.dk/nyhedsoversigt/nyheder/2018/b148_demokratiet-er-dansk-idraets-oemmestepunkt/)

<sup>4</sup> <http://playthegame.org/knowledge-bank/publications/national-sports-governance-observer-final-report/ee07c9d7-130d-4599-a9ba-a996008fb1a4>

## Baggrund

Diskussionen om god ledelse er ikke isoleret til idrætten alene. Inden for erhvervs-, kultur- og frivilligområdet er diskussionen om good governance levende, og der findes en række anbefalinger inden for de forskellige sektorer.

I en dansk kontekst blev *Anbefalinger for god selskabsledelse*<sup>5</sup> introduceret i 2001. Ti år senere kom anbefalingerne for *God ledelse i selvejende kulturinstitutioner*<sup>6</sup>. Fælles for de to anbefalinger, er at de dels er politiske initiativer fra henholdsvis Erhvervsministeriet og Kulturministeriet, samt dels har til formål at styrke ledelsen i to sektorer og dertil være med til at sikre effektivitet og legitimitet.

Selv om der ikke findes én generel og overordnet anbefaling for god ledelse i dansk idræt, har de forskellige interessenter på området, herunder Danmarks Idrætsforbund (DIF) og specialforbundene samt Kulturministeriet (KUM), arbejdet med og debatteret delelementer af god ledelse siden midt halvfemserne.

Idrætten under DIF har med DIF i spidsen diskuteret og implementeret en række initiativer inden for god ledelse. Som konsekvens finder vi sammenlignet med tidligere f.eks. en større åbenhed i organisationerne, større retssikkerhed inden for idrætsmiljøet for foreninger, medlemmer og udøvere, et formuleret og målrettet arbejde med social inkludering gennem idræt samt initiativer, der har som formål at begrænse idrættens indvirkning på miljøet.

Også fra politisk hold er der kommet lovgivning og initiativer på det idrætslige område, der har haft en indvirkning på idrætsorganisationernes arbejde med god ledelse. Dette på trods af foreningsidrættens traditionelle autonomi i Danmark – en autonomi, der i praksis betyder, at staten har det overordnede ansvar for finansieringen af idrætten, mens idrætten selv fastsætter rammerne for aktiviteterne.

## Lovgivning

Et eksempel på idrætsrelateret lovgivning er Eliteidrætsloven, der fastlægger rammerne for Team Danmark (TD). Loven trådte i kraft 2004 og er en revideret og mere detaljeret version af loven fra 1985. I den gældende lov findes der mere præcise politiske krav om at tilvejebringe uddannelses tilbud til eliteidrætsudøvere.

Ud over eliteidræt er doping et område, der har fået øget politisk opmærksomhed siden starten af det nye årtusinde. Indtil da var kampen mod doping stort set en opgave udelukkende for idrætsorganisationerne. Men med lovgivning og oprettelsen af Anti Doping Danmark (ADD) fik dopingområdet en øget politisk styring. F.eks. er der et krav for at mod-

---

<sup>5</sup> [https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/anbefalinger\\_for\\_god\\_selskabsledelse\\_2017.pdf](https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/anbefalinger_for_god_selskabsledelse_2017.pdf)

<sup>6</sup> [https://kum.dk/uploads/tx\\_templavoila/Redegoerelse\\_god\\_ledelse.pdf](https://kum.dk/uploads/tx_templavoila/Redegoerelse_god_ledelse.pdf)



tage tilskud fra udlodningsmidlerne, at DIF, DGI, Dansk Firmaidrætsforbund samt TD introducerer og håndhæver regulering af dopingkontrol og sanktioner i overensstemmelse med WADA's regler.

Yderligere et område, hvor der er kommet lovgivning, er matchfixing. Siden 2016 er bekæmpelsen af matchfixing også omfattet af loven om fremme af integritet i idrætten, og sekretariatet for koordineringen af kampen mod matchfixing er en del af ADD's aktiviteter.

## Idrætspolitiske initiativer

Ud over at etablere egentlig lovgivning er regerings- og folketingsinitiativer via KUM og andre ministerier et statsligt politisk instrument på idrætsområdet. En af disse initiativer er de *Idrætspolitiske sigtelinjer*<sup>7</sup> fra 2016. Her er det først og fremmest sigtelinjerne 1-3, der har en indflydelse på idrætsorganisationernes arbejde med god ledelse. I disse tre sigtelinjer omtales bl.a. muligheden for alle at dyrke idræt, involvering og inklusion, god forvaltningsskik og ligestilling.

Rammeaftalerne mellem KUM og de idrætsorganisationer, der modtager tilskud fra udlodningsmidlerne, er også en måde for staten at udmønte idrætspolitiske holdninger. Aftalerne er blødere end lovgivning, hvor ministeriet sammen med de berørte organisationer fastsætter rammerne for, hvad organisationerne skal arbejde hen imod de næste fire år. I DIF's rammeaftale for 2015-2018<sup>8</sup>, er indsatsområderne bl.a. mangfoldighed, herunder ligestilling og inkluderingen af socialt udsatte, doping samt matchfixing.

Samlet set udgør tiltag fra idrætsorganisationerne selv, lovgivning samt statslige idrætspolitiske initiativer et fundament for idrætsorganisationernes arbejde med god ledelse.

---

<sup>7</sup> [https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Kulturpolitik/Idrat/2016\\_dokumenter\\_m.v/Idr%C3%A6tspolitiske\\_sigtelinjer\\_Januar\\_2016.pdf](https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Kulturpolitik/Idrat/2016_dokumenter_m.v/Idr%C3%A6tspolitiske_sigtelinjer_Januar_2016.pdf)

<sup>8</sup> [https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Kulturpolitik/Idrat/Rammeaftaler\\_2015/Rammeaftale\\_DKs\\_Ikraetsforbund\\_2015\\_2018\\_DOK2783053.pdf](https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Kulturpolitik/Idrat/Rammeaftaler_2015/Rammeaftale_DKs_Ikraetsforbund_2015_2018_DOK2783053.pdf)

## Metode

I overensstemmelse med indikatorerne for good governance i SGO 2015, der målte god ledelse inden for de 35 internationale idrætsforbund på det olympiske program, er indikatorerne i NSGO fordelt mellem fire good governance-kategorier: *Transparens, demokratiske processer, intern kontrol* samt *samfundsansvar*.

- **Transparens** henviser til en organisations rapportering om sine interne aktiviteter, som gør det muligt for andre at følge og overvåge disse. Transparens øger tilliden og et incitament ansatte og valgte til at præstere bedre.
- **Demokratiske processer** henviser til frie og retfærdige valg, deltagelse af berørte aktører i beslutningsprocesser samt retfærdige og åbne interne debatter. Demokratiske processer giver mulighed for mere effektive politikker, fordi interessenterne bidrager med specialkompetencer til beslutningsprocesserne. En inddragelse af interessenter og en følelse af medansvar skaber også større opbakning og tilslutning til de konkrete politikker. Endelig skaber åben debat mere effektive løsninger på politiske problemer, ligesom frie og retfærdige valg stimulerer de valgte til at præstere bedre.
- **Intern kontrol** henviser både til implementering af magtdelingen i organisationens ledelsesstruktur og et system af regler og procedurer, der sikrer, at ansatte og politisk valgte overholder de interne regler. Intern kontrol mindsker sandsynligheden for magtkoncentration, magtmisbrug og uetisk adfærd.
- **Samfundsansvar** henviser til brugen af organisationens positive indvirkning på interne og eksterne interessenter og på samfundet som helhed. Samfundsansvar har en positiv indvirkning på en organisations legitimitet, fordi den forbedrer eksterne aktørers tillid til organisationen. Et positivt forhold til interne og eksterne interessenter bidrager også til mere effektive politikker.

Disse kategorier er hentet fra den akademiske litteratur om god ledelse. Implementeringen af de fire kategorier bidrager til opfattelsen af en organisations legitimitet, og hver især har kategorierne en klar effekt på effektivitet og god adfærd.

Hver kategori omfatter en række principper (se resultatkapitlet nedenunder). Totalt er der 46 principper, som bliver målt via i alt 274 'ja-nej-indikatorer'. Disse kan herefter omsættes i en række indekstal på en procentskala, der går fra 'not fulfilled' til 'very good' (se figur nedenunder).

**Figur 1: Procentskala NSGO**

Not relevant	Not fulfilled	Weak	Moderate	Good	Very good
	0-19 %	20-39 %	40-59 %	60-79 %	80-100 %

## Forbundene

Eftersom et af formålene med NSGO-projektet er at sammenligne nationale forbund i de forskellige projektlande med hinanden valgte forskningsgruppen i projektet, at alle delta-gende lande skulle undersøge otte forbund hver. Fem fælles og tre frivillige. De fælles forbund, *atletik, fodbold, håndbold, svømning* samt *tennis*, blev udvalgt på grund af deres historiske relevans i forhold til de olympiske lege og deres genelle betydning i Europa. De fem fælles idrætsgrene har også stor vægt i Danmark. Dansk Boldspil-Union, Dansk Håndbold Forbund og Dansk Svømmeunion er blandt de specialforbund med flest medlemmer.

Ud over de fem fælles forbund var det en anbefaling fra forskningsgruppen, at *gymnastik, triatlon* og *den nationale paraplyorganisation* i respektive lande skulle undersøges. Play the Game/Idan valgte at følge anbefalingen, og de danske forbund, der er inkluderet i NSGO-projektet, er derfor: *Dansk Atletik Forbund, Dansk Boldspil-Union, Dansk Håndbold Forbund, Danmarks Idrætsforbund, Dansk Tennis Forbund, Dansk Triatlon Forbund* og *Dansk Svømmeunion*.

**Tabel 1: Danske forbund i NSGO**

Navn	Akronym	Stiftet	Antal foreninger <sup>9</sup>	Antal medlemmer <sup>10</sup>	Direkte eller indirekte offentlige tilskud <sup>11</sup>
Dansk Atletik Forbund	DAF	1907	290	42.149	11.817.389 kr.
Dansk Boldspil-Union	DBU	1889	1.643	326.538	26.349.000 kr.
Dansk Håndbold Forbund	DHF	1935	794	104.989	18.450.325 kr.
Danmarks Idrætsforbund	DIF	1896	62 (forbund)	1.924.213	285.840.000 kr.
Dansk Tennis Forbund	DTF	1920	272	56.633	5.578.346 kr.
Dansk Triatlon Forbund	DTriF	1984	92	7.608	2.907.437 kr.
Danmarks Gymnastik Forbund	-	1899	451	197.224	8.727.098 kr.
Dansk Svømmeunion	SVØM	1907	290	185.130	15.160.968 kr.

<sup>9</sup> Foreningstal 2017 <https://www.dif.dk/da/politik/vi-er/medlemstal#DIF's%20medlemstal>

<sup>10</sup> Medlemstal 2017 <https://www.dif.dk/da/politik/vi-er/medlemstal#DIF's%20medlemstal>

<sup>11</sup> Tallene vedrørende direkte eller indirekte offentlige tilskud stammer fra forbundenes senest publiceret regnskab. DIF modtager tilskud fra Kulturministeriet, som de videresender til forbundene. Disse er også indregnet under de enkelte specialforbund. Øvrige direkte eller indirekte tilskud, som er inkluderet i optællingen for de syv specialforbund, er bl.a. tilskud fra Team Danmark, projektstøtte fra DIF eller et ministerium, og for DBU's vedkommende, andel af Danske Spil A/S' overskud.

## Dataindsamling<sup>12</sup>

Indsamlingen af data startede med en desktop-analyse, og der blev indhentet information med henblik på at besvare NSGO-indikatorerne via forbundenes hjemmesider. Denne informationsindhentning omfattede bl.a. vedtægter, årsberetninger og årsrapporter, strategiplaner mv. Derefter udførtes den første præliminære beregning af forbundenes score.

Næste skridt i undersøgelsen var at give forbundene mulighed for at levere data, som ikke var tilgængelig via hjemmesiderne samt give feedback på de indhentede data. I den forbindelse blev der også foretaget interviews med repræsentanter for seks af de otte forbund.

Efterfølgende fulgte den anden præliminære beregning af forbundenes score. Resultaterne blev derefter sendt til forbundene en sidste gang for at give dem mulighed for at validere de indsamlede data. Derpå fulgte den endelige beregning, som derefter blev tilsendt til forbundene op til det nationale NSGO-seminar den 18. september 2018.

---

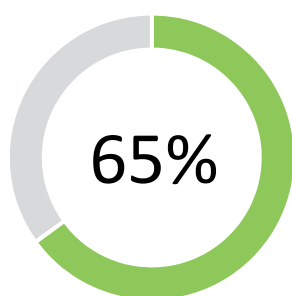
<sup>12</sup> For en mere udførlig beskrivelse af metodeafsnittet henvises læseren til rapporten '*National Sports Governance Observer. Final report.*'

# Resultater

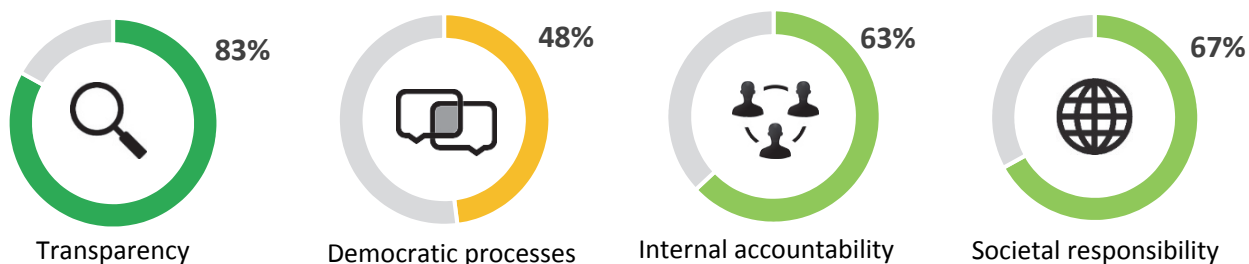
## Danske resultat

Det samlede NSGO-indeks for de otte inkluderede danske specialforbund er 65 pct., hvilket er defineret som 'good'. Seks af de otte forbund, der er inkluderet i undersøgelsen, har også et samlet NSGO-indeks, der er klassificeret som 'good', mens de to øvrige scorer 'moderate'.

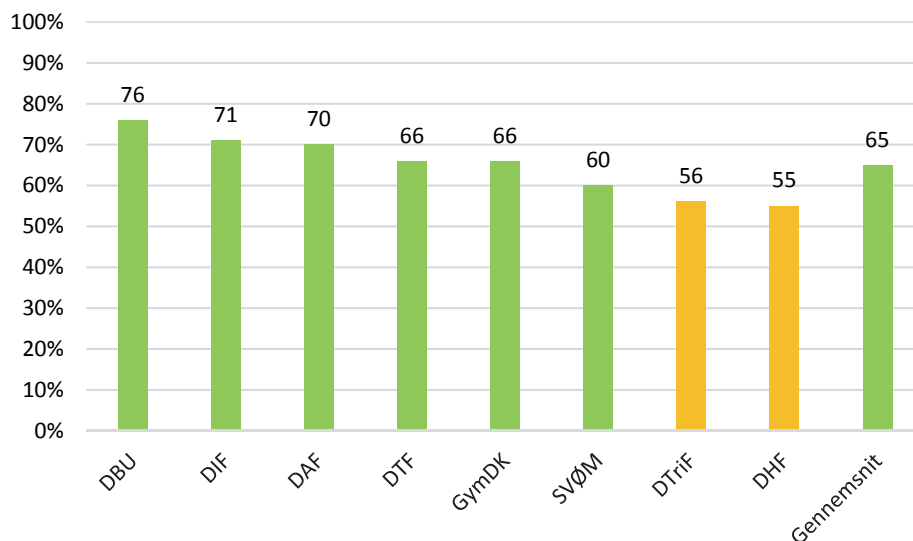
Figur 2: NSGO-indeks Danmark



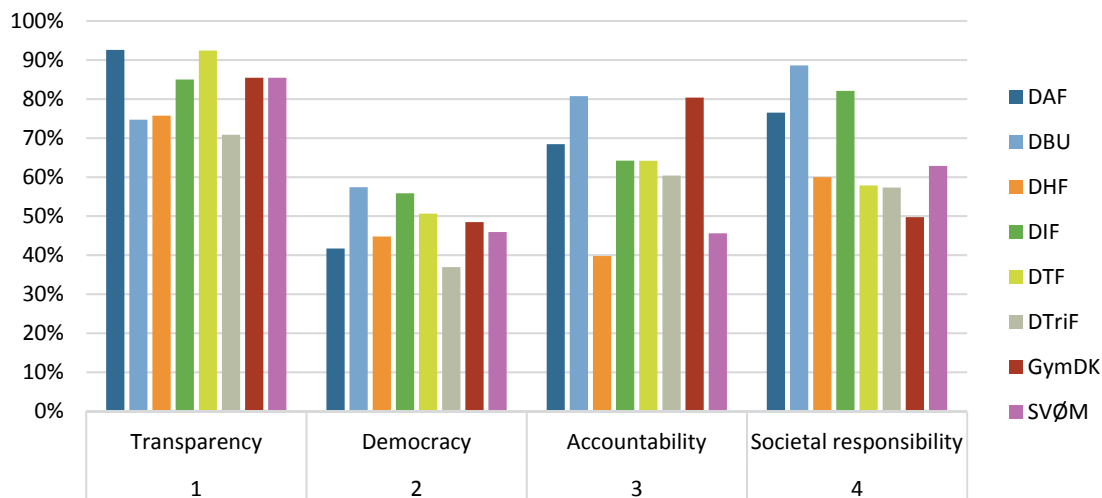
Figur 3: Danmarks score på de fire NSGO-dimensioner



Figur 4: NSGO-indeks i de undersøgte forbund



Figur 5: De danske forbunds resultater i de fire NSGO-kategorier



I forhold til de fire NSGO-kategorier, scorer de danske forbund markant bedst inden for transparens, hvor det generelle indeks for kategorien er 83 pct. svarende til 'very good'. Intern kontrol og samfundsansvar er kategorier, hvor de danske forbund generelt også klarer sig godt, mens resultatet på 47 pct. i kategorien demokratiske processer tyder på, at de danske forbund har en række udfordringer inden for det område. Dette uddybes nedenfor.

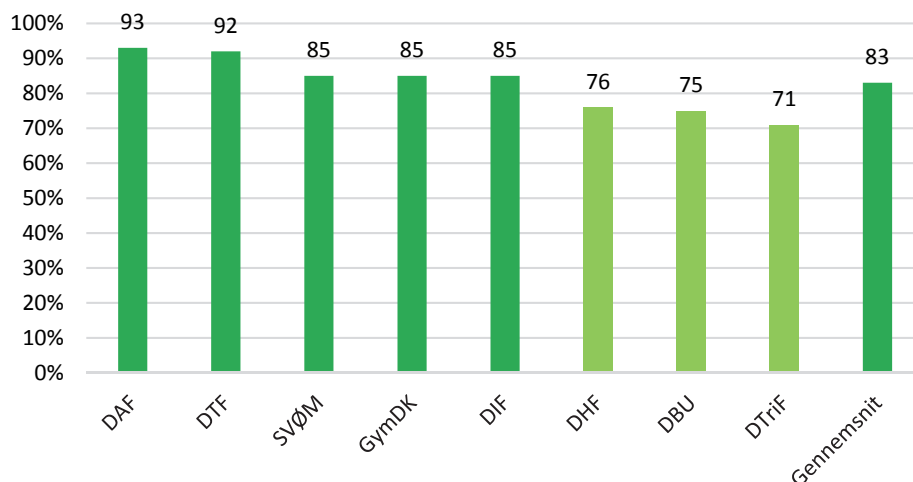
**Tabel 2: De undersøgte forbunds resultater på de 46 principper**

	Principle	DAF	DBU	DHF	DIF	DTF	DTriF	GymDK	SVØM
Transparency	1. Legal and policy documents	Green	Light Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
	2. General assembly	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
	3. Board decisions	Light Green	Light Green	Light Green	Green	Green	Red	Light Green	Light Green
	4. Board members	Green	Red	Orange	Yellow	Light Green	Orange	Orange	Orange
	5. Athletes and clubs	Green	Green	Light Green	Green	Green	Green	Green	Green
	6. Annual report	Green	Light Green	Green	Light Green	Green	Light Green	Green	Green
	7. Remuneration	Green	Green	Light Green	Light Green	Green	Green	Green	Green
Democratic processes	8. Elections of board members	Light Green	Light Green	Yellow	Green	Light Green	Green	Light Green	Light Green
	9. Policy for differentiated board	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
	10. Nomination committee	Red	Orange	Red	Red	Red	Red	Yellow	Red
	11. Quorums	Orange	Green	Orange	Light Green	Orange	Red	Orange	Orange
	12. Term limits	Yellow	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
	13. Member representation	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Green	Light Green	Green	Light Green
	14. Regular board meetings	Green	Green	Yellow	Green	Green	Green	Green	Green
	15. Athletes' participation	Orange	Orange	Light Green	Green	Light Green	Orange	Yellow	Yellow
	16. Referees' participation	Red	Yellow	Green	Red	Red	Red	Red	Yellow
	17. Coaches' participation	Red	Light Green	Orange	Red	Yellow	Red	Red	Yellow
Internal accountability	18. Volunteers' participation	Light Green	Green	Light Green	Red	Yellow	Red	Green	Light Green
	19. Employees' participation	Green	Red	Yellow	Light Green	Green	Green	Green	Yellow
	20. Gender equality policy	Red	Orange	Red	Green	Orange	Yellow	Red	Red
	21. Supervision of board	Light Green	Yellow	Red	Light Green	Orange	Yellow	Green	Orange
	22. Board resignation procedures	Red	Green	Red	Orange	Red	Red	Green	Red
	23. Board eligibility rules	Green	Green	Light Green	Green	Yellow	Green	Green	Light Green
	24. Clear governance structure	Green	Green	Light Green	Green	Yellow	Green	Green	Light Green
	25. Supervision of management	Yellow	Yellow	Orange	Green	Orange	Yellow	Green	Yellow
	26. Audit committee	Green	Green	Red	Yellow	Light Green	White	Orange	Yellow
	27. Financial controls	Green	Green	Light Green	Light Green	Light Green	Green	Light Green	Green
Societal responsibility	28. Board self-evaluation	Yellow	Light Green	Red	Red	Red	Red	Green	Red
	29. External audit	Orange	Green	Orange	Orange	Green	Green	Green	Orange
	30. Code of conduct	Green	Green	Yellow	Yellow	Green	Light Green	Light Green	Light Green
	31. Conflict of interest procedure	Yellow	Green	Red	Green	Light Green	Light Green	Light Green	Red
	32. Complaint procedure	Light Green	Yellow	Orange	Yellow	Light Green	Light Green	Light Green	Orange
	33. Appeal procedure	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
	34. Board meeting schedule	Light Green	Light Green	Yellow	Light Green	Green	Red	Green	Light Green
Societal responsibility	35. Governance consulting	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green
	36. Mitigating health risks	Green	Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Yellow	Light Green
	37. Combating sexual ha-	Yellow	Light Green	Light Green	Light Green	Yellow	Light Green	Yellow	Light Green
	38. Anti-doping	Green	Green	Light Green	Light Green	Light Green	Green	Yellow	Green
	39. Social inclusion	Green	Green	Orange	Green	Orange	Orange	Light Green	Green
	40. Anti-discrimination	Yellow	Green	Yellow	Light Green	Green	Yellow	Yellow	Orange
	41. Gender equality	Light Green	Green	Orange	Green	Orange	Red	Red	Red
	42. Anti-match-fixing	Green	Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green
	43. Environmental sustainability	Green	Green	Red	Green	Red	Yellow	Red	Yellow
	44. Dual careers	Green	Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green	Light Green
	45. Sport for all	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green	Green
	46. Athletes' rights	Yellow	Green	Red	Red	Red	Orange	Red	Red

## Kategori 1: Transparens

'Transparens' er den kategori i undersøgelsen, hvor de danske forbund overordnet klarer sig bedst. Det generelle indeks for kategorien er 83 pct., og fem af otte forbund præsterer 'very good'. DAF og DTF scorer endog særdeles højt.

Figur 6: Transparens – danske forbund



Alle danske forbund i undersøgelsen publicerer følgende på deres respektive hjemmesider: Vedtægter, strategiplaner, referater fra generalforsamlingen og de tre seneste årsrapporter. En stor majoritet af forbundene (86 pct.) har desuden etableret procedurer, der sikrer rettidig og nøjagtig rapportering for den årlige rapport, tre fjerdedele af forbundene (74 pct.) udforsker også i den seneste årsrapport de risici, organisationen står over for, og hvordan den bør håndtere disse risici.

Men selv om de danske forbund overordnet præsterer meget fint inden for transparens er der mangler. F.eks. er der ikke nogen af forbundene, der i den seneste årsrapport fremlægger en (anonymiseret) oversigt over erklæringer om mulige interessekonflikter og beslutninger, hvor der måtte tages hånd om interessekonflikter. Derudover er der kun et lille mindretal af forbundene (13 pct.), der publicerer biografiske oplysninger om de enkelte bestyrelsesmedlemmer, herunder deres faglige/professionelle baggrund samt information om eventuelle bestyrelsesposter i andre idrætsorganisationer. Endelig er det kun en fjerdedel af forbundene (25 pct.), der angiver start- og slutdato på valgperioden for hvert medlem af bestyrelsen samt angiver antallet af tidligere valgperioder.

Nedenunder er en oversigt af den gennemsnitlige score for de otte forbund i de syv principper inden for kategorien 'Transparens':



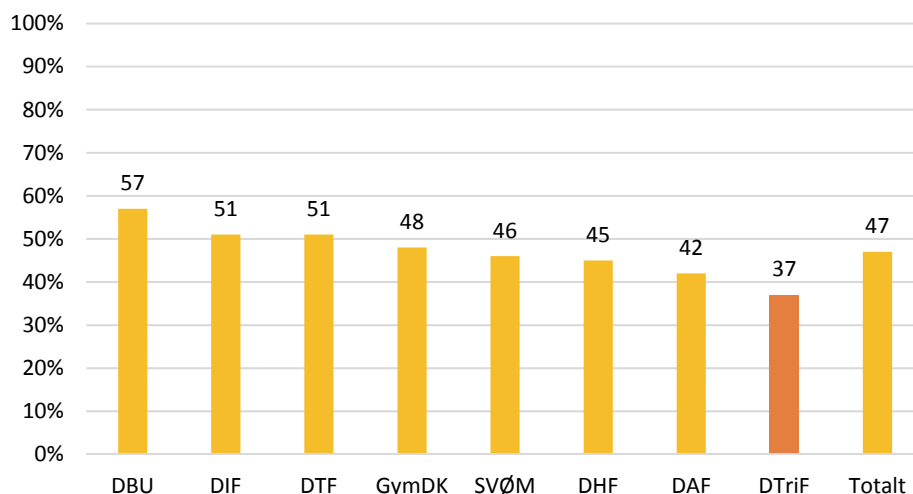
**Tabel 3: Resultat for principperne i kategorien 'Transparens'**

Principle number	Principle	Average score
1	The organisation publishes its statutes/ constitution, internal regulations, organisation chart, sports rules and multi-annual policy plan on its website.	95%
2	The organisation publishes the agenda and minutes of its general assembly meeting on its website.	98%
3	The organisation publishes board decisions on its website.	72%
4	The organisation publishes information about its board members on its website.	44%
5	The organisation publishes information about its members (athletes and clubs) on its website.	96%
6	The organisation publishes an annual report, including financial statements, on its website.	81%
7	The organisation publishes regulations and reports on the remuneration, including compensation and bonuses, of its board members on its website.	94%

## Kategori 2: Demokratiske processer

'Demokratiske processer' er den kategori, hvor de danske forbund præsterer dårligst. Det gennemsnitlige indekstal for kategorien er på kun 48 pct., hvilket er defineret som 'moderate' og markant under det overordnede danske NSGO-indeks. Ingen af forbundene når op på 'very good' eller 'good', mens et enkelt forbund scorer 'weak'.

**Figur 7: Demokratiske processer – danske forbund**



En væsentlig forklaring på de relativt lave resultater inden for kategorien er forbundenes manglende formelle skridt i forhold til at sikre en differentieret og afbalanceret sammensætning af bestyrelsen. Desuden er det kun ét forbund, der har et nomineringsudvalg. Disse mangler trækker ned. Men forbundene har også andre udfordringer - især på ligestillingsområdet, hvor færre end halvdelen af forbundene (38 pct.) har en formel politik, der beskriver mål og tiltag for at fremme lige adgang for en repræsentation for kvinder og

mænd i alle faser af beslutningsprocessen. Desuden er det kun 13 pct., der implementerer kønsspecifikke procedurer med henblik på at identificere kandidater til valgene i organisationen, og kun 14 pct. har kønsspecifikke procedurer, når det handler om at rekruttere personale.

Men de danske forbund står stærke på andre områder inden for demokratiske processer. F.eks. har samtlige otte forbund en generalforsamling, der direkte eller indirekte repræsenterer organisationens medlemmer; alle forbund har en generalforsamling, der afvikles hvert år, og alle forbund har valgeregler i forhold til, hvilke personer der er berettigede til at stemme, samt den procentdel, der er nødvendig for at vinde et kampvalg. Desuden har alle forbund bestemmelser indeholdende procedurer for udnævnelse og genudnævnelse af bestyrelsesmedlemmer, et stort flertal (88 pct.) har regler, der skal sikre at generalforsamlingen direkte vælger en majoritet af bestyrelsesmedlemmerne, 88 pct. af forbundene har i sine vedtægter fastlagt, hvornår bestyrelsen er beslutningsdygtig, og samme antal har i sine interne regler fastsat procedurer for vedtagelse af beslutninger i bestyrelsen.

Derudover har et flertal af forbundene strukturer på plads, når det gælder om at inddrage (elite)udøvere i organisationens beslutningsprocesser. I 63 pct. af forbundene er udøverne formelt repræsenterede i organisationen, og i samme antal forbund er den flerårige strategiplan vedtaget i konsultation med udøverne, ligesom 63 pct. af forbundene gennemfører andre tiltag med det formål at involvere udøvere i organisationens beslutningsprocesser.

Nedenunder er en oversigt af den gennemsnitlige score for de otte forbund i de 13 principper inden for kategorien 'Demokratiske processer':

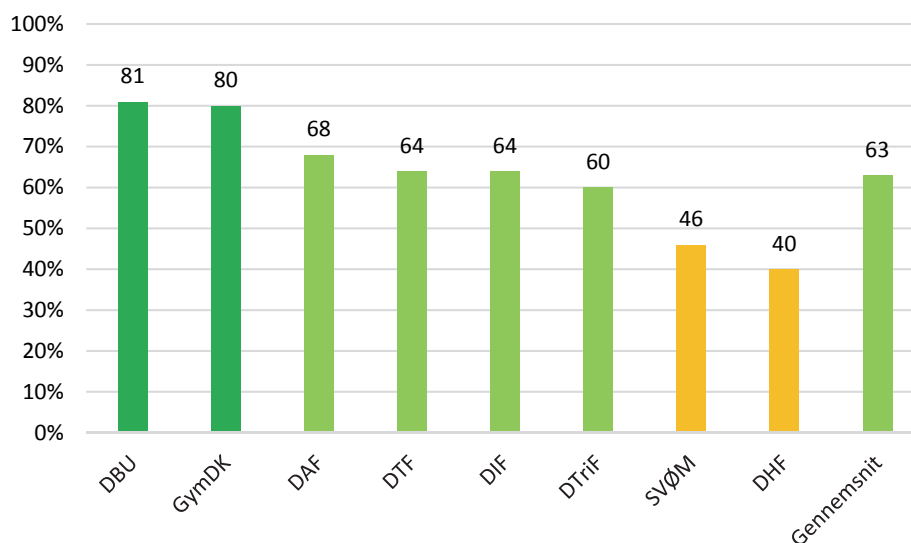
**Tabel 4: Resultat for principperne i kategorien 'Demokratiske processer'**

Principle number	Principle	Average score
8	Board members are democratically (re-)appointed according to clear procedures.	78%
9	The organisation takes steps to achieve a differentiated and balanced composition of its board.	0%
10	The organisation has a nomination committee.	10%
11	The organisation establishes a quorum (a minimum number of attendees required to conduct business and to cast votes) in its statutes or internal regulations for the board and the general assembly.	38%
12	The organisation has established term limits as well as a retirement schedule.	56%
13	The general assembly represents all affiliated members and meets at least once a year.	81%
14	The board meets regularly.	83%
15	The organisation ensures the participation of athletes its policy processes.	53%
16	The organisation ensures the participation of referees its policy processes.	25%
17	The organisation ensures the participation of coaches its policy processes.	25%
18	The organisation ensures the participation of volunteers its policy processes.	59%
19	The organisation ensures the participation of employees its policy processes	72%
20	The organisation implements a gender equality policy.	31%

### Kategori 3: Intern kontrol

I kategorien 'Intern kontrol' er det gennemsnitlige indeks 63 pct. for de danske forbund, hvilket er kategoriseret som 'good'. Imidlertid er det et område, hvor der stor forskel mellem forbundene. To af forbundene har en indeksscore på henholdsvis 81 og 80 pct., mens de øvrige forbund ligger på en indeksscore på mellem 40 og 68 pct.

**Figur 8: Intern kontrol – danske forbund**



Selvom der er store afvigelser mellem forbundene, findes der områder inden for intern kontrol, hvor alle eller en stor majoritet af forbundene klarer sig fint. Ét af disse områder er implementeringen af et finansielt kontrolsystem. Alle forbund har f.eks. interne regler, der foreskriver, at aftaler eller betalinger på vegne af organisationen, skal underskrives af mindst to personer. Alle forbund har også interne forordninger om adskillelser af funktioner, således at den samme person ikke kan både initiere og godkende betalinger samt modtage, registrere og deponere penge.

Ud over et internt finansielt regelsystem har et stort flertal af forbundene (88 pct.) også regler omkring interessekonflikter og for, hvorvidt og hvornår en person ikke er egnet til en bestyrelsespost. Ingen af forbundene tillader, at et bestyrelsesmedlem er ansat ved et firma, der har en kommerciel relation med forbundet. Det er heller ikke tilladt i nogen af forbundene, at ét eller flere bestyrelsesmedlemmer samtidigt er medlemmer af organisationens juridiske nævn eller udvalg.

I forhold til årlige mødeplaner for bestyrelsen er det på plads i en stor majoritet af forbundene (88 pct.). 88 pct. af forbundene har et planlagt møde om budgettet, tre fjerdedele af forbundene (75 pct.) har planlagt et møde om årsregnskabet, samme andel har i mødekalenderen fastsat en dato for møde i forhold til strategiplanen og årsberetningen, og en stor majoritet af forbundene (88 pct.) afholder et møde, der forbereder generalforsamlingen. Men der er også her plads til forbedringer. Kun 25 pct. af forbundene har i de vedtagne mødeplaner for bestyrelsen planlagt et møde, hvori indgår en årlig selvevaluering, og et lille mindretal (13 pct.) har fastsat en dag i mødekalenderen, hvor en evaluering af den daglige ledelse af forbundet finder sted.

Fastlagte procedurer vedrørende bestyrelsesmedlemmers tilbagetrædelse, før valgperioden ender, er et andet område, hvor en majoritet af forbundene kan forbedre sig. Ingen forbund har regler for, hvordan man håndterer en eventuel fratrædelse i tilfælde af gentaget fravær

hos ét eller flere bestyrelsesmedlem(er). Desuden er der kun en fjerdedel (25 pct.) af forbundene, som har interne regler for procedurer omkring for fratrædelse i tilfælde af interessekonflikter, eller hvis bestyrelsesmedlemmer er dysfunktionelle og ikke velfungerende i deres bestyrelseshverv. Endelig har kun lidt over en tredjedel af forbundene (38 pct.) interne procedurer for tidlig afgang på grund af uetisk adfærd.

Nedenunder er en oversigt af den gennemsnitlige scoring for de otte forbund i de 14 principper inden for 'Intern kontrol':

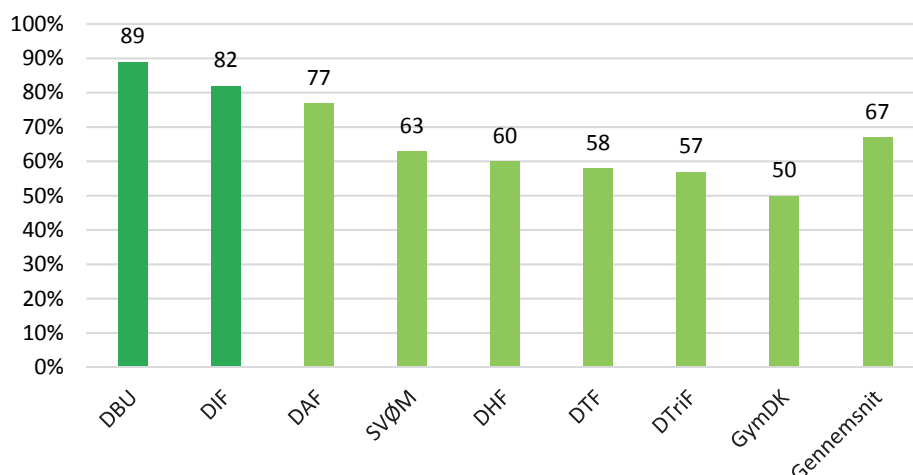
**Table 5: Resultat for principperne i kategorien 'Intern kontrol'**

Principle number	Principle	Average score
21	The general assembly supervises the board appropriately.	45%
22	The board establishes procedures regarding the premature resignation of board members.	31%
23	The organisation defines in its statutes those circumstances in which, due to a serious conflict of interest, a person is ineligible to serve as a member of the board.	92%
24	The organisation applies a clear governance structure according to the principle of separation of powers.	83%
25	The board supervises management appropriately.	54%
26	The organisation has an internal financial or audit committee.	55%
27	The organisation implements a financial control system.	78%
28	The board annually evaluates its own composition and performance.	27%
29	The organisation's finances are externally audited by an independent auditor.	67%
30	The organisation has or recognises a code of conduct applicable to the members of the board, management and personnel.	71%
31	The board establishes clear conflicts of interest procedures that apply to the members of the board.	59%
32	The board establishes procedures for the processing of complaints in the internal regulations.	55%
33	The organisation's decisions can be contested through internal or external mechanisms.	100%
34	The board adopts an annual meeting schedule.	64%

#### Kategori 4: Samfundsansvar

Som i kategorien 'Intern kontrol' scorer de danske forbund 'good' inden for kategorien 'Samfundsansvar', dog med et lidt højere gennemsnitligt indeks på 67 pct. Også her er der stor forskel mellem forbund med de højeste indeksscorer og de laveste.

**Figur 9: Samfundsansvar – danske forbund**



Selv om der på det overordnede plan er store forskelle mellem de enkelte forbund, er der fælles træk. Det gælder f.eks., hvorvidt organisationen tilbyder konsulentbistand inden for ledelse og styring til sine medlemmer. På dette område har alle forbund en udpeget medarbejder, der formelt har rollen som kontaktperson og er ansvarlig for alle spørgsmål vedrørende ledelse/styring. Alle forbund tilbyder også en eller anden form for rådgivning til medlemmerne om ledelse/styring gennem vidensoverførsel, og i alle forbund omfatter denne rådgivning afholdelsen af workshops og træningssessioner. Endelig er denne rådgivning i 88 pct. af forbundene skræddersyet til de enkelte forbund.

Majoriteten af forbundene scorer også højt, når det handler om at tilbyde deres eliteudøvere muligheden for at kombinere en idrætskarriere med en civil karriere. Et stort flertal af forbundene (86 pct.) har en udpeget medarbejder, der formelt har rollen som kontaktperson og er ansvarlig for alle spørgsmål vedrørende 'dual careers', og samme antal af forbund iværksætter tiltag, der har til formål at fremme udvekslingen af bedste praksis på området blandt sine medlemmer. Desuden afvikler alle forbund yderligere aktiviteter, der har til hensigt at fremme og understøtte spørgsmålet om 'dual careers' i de aktiviteter, der finder sted hos i medlemmerne. Alle forbund samarbejder endvidere med andre organisationer for at kunne hjælpe udøvere med at kombinere deres idrætslige karriere med uddannelse eller arbejde.

I tillæg til disse områder har alle forbund også strategier, der redegør for målsætninger og specifikke handlinger rettet mod at bekæmpe seksuel chikane, forbygge, opdage og bekæmpe doping, bekæmpe matchfixing samt fremme miljømæssig bæredygtighed.

Forbundene er dog ikke lige så gode til at evaluere, hvilken effekt deres specifikke handlinger har haft. Kun halvdelen af forbundene (38 pct.) har udført en evaluering af effekterne af initiativerne inden for dual careers, og kun en fjerdedel (25 pct.) har evalueret effekterne af deres tiltag inden for matchfixing. Desuden er der kun 13 pct. af forbundene, der har udført en evaluering af effekterne af arbejdet med at bekæmpe seksuel chikane, forebygge, opdage og bekæmpe doping samt fremme miljømæssig bæredygtighed.

Nedenunder er en oversigt af den gennemsnitlige scoring for de otte forbund i de 12 principper inden for kategorien 'Samfundsansvar':

**Tabel 6: Resultat for principperne i kategorien 'Samfundsansvar'**

Principle number	Principle	Average score
35	The organisation offers consulting to its member organisations in the areas of management or governance.	84%
36	The organisation implements a policy aimed at mitigating the health risks of sporting activities.	70%
37	The organisation implements a policy on combating sexual harassment in sport.	68%
38	The organisation implements an anti-doping policy.	82%
39	The organisation implements a policy on social inclusion through sport.	67%
40	The organisation implements a policy combating discrimination in sport.	59%
41	The organisation implements a policy to promote gender equality in sport.	42%
42	The organisation implements a policy to combat match-fixing.	86%
43	The organisation implements a policy for the promotion of environmental sustainability.	46%
44	The organisation implements a policy on promoting the dual career of athletes.	85%
45	The organisation implements a policy on promoting sport for all.	94%
46	The organisation ensures the fair treatment of professional athletes.	20%

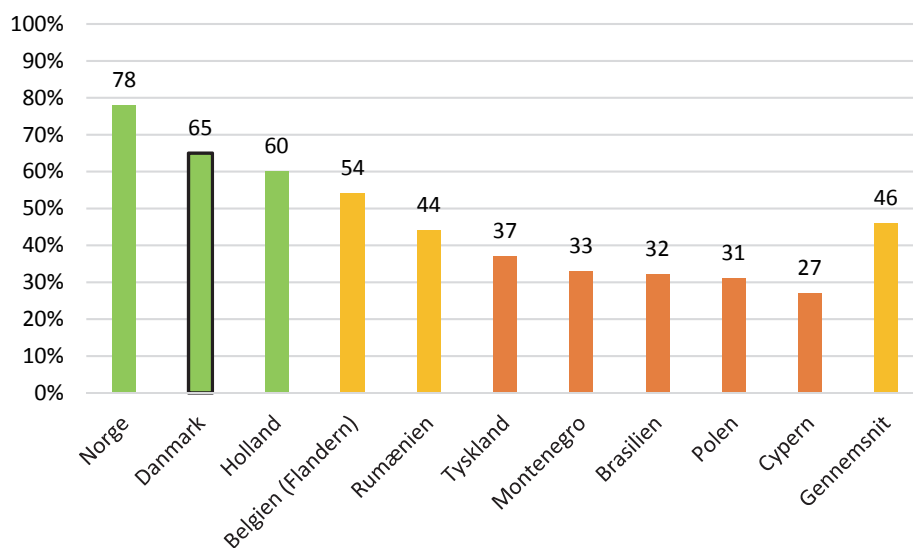
### De danske resultater i sammenligning med de øvrige partnerlande<sup>13</sup>

Overordnet scorer de danske forbund med et NSGO-indeks på 65 pct. godt, og det gennemsnitlige indeks er betydeligt højere end det samlede gennemsnitlige indeks på 46 pct. for alle partnerlande i undersøgelsen.

Blandt de otte deltagende lande i undersøgelsen er Danmark kun overhalet af Norge, der har et gennemsnitligt indeks på 78 pct. Efter Danmark følger Holland med et NSGO-indeks på 60 pct. Alle disse tre lande scorer således 'good'. Det måske mest iøjnefaldende er, at Tyskland kun opnår et gennemsnitligt indeks på 37 pct. og derfor scorer 'weak'.

<sup>13</sup> For en mere uddybende analyse af resultaterne i NSGO-projektet, henvises læseren til den internationale rapport, der kan downloades fra Play the Games hjemmeside.

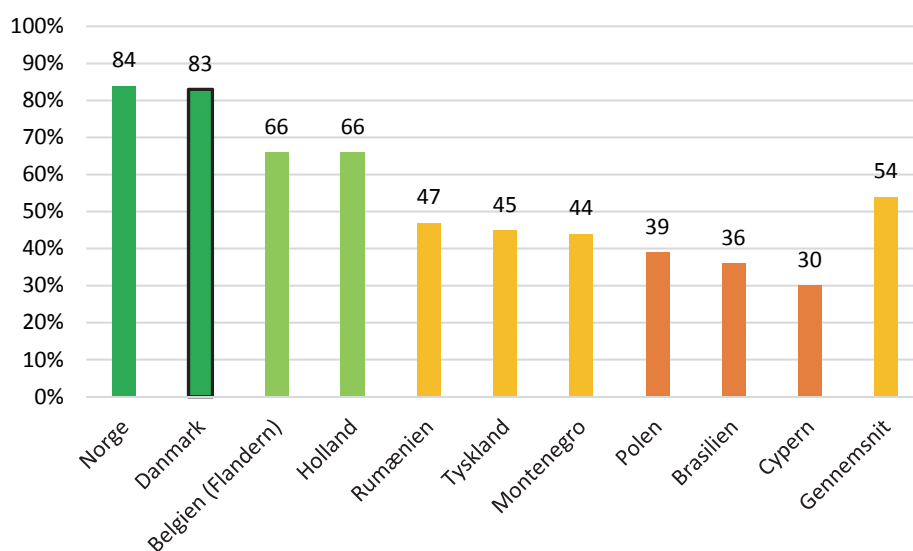
**Figur 10: Samlet NSGO-indeks – alle partnerlande**



### Transparens

'Transparens' er den kategori, hvor det gennemsnitlige indeks ligger højest blandt de fire kategorier, der er inkluderet i NSGO-værktøjet. Men selv om det er den kategori, hvor forbundene præsterer bedst, er det gennemsnitlige indeks på kun 54 pct. og klassificeret som 'moderate'. De danske forbund klarer sig i sammenligning med de andre forbund, der er med i undersøgelsen, meget fint, og det er kun de norske forbund, der har et marginalt bedre gennemsnit inden for kategorien.

**Figur 11: Transparens – alle partnerlande**



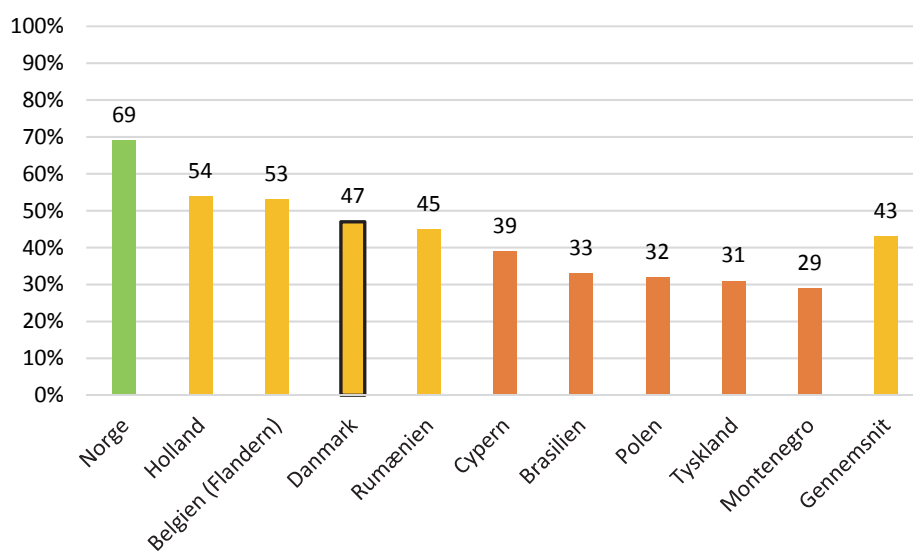


## Demokratiske processer

Som nævnt tidligere i rapporten er kategorien 'Demokratiske processer' et område, hvor de danske forbund har visse udfordringer. Men det gælder også for andre lande. Det gennemsnitlige indeks for kategorien er kun 43 pct. og lavest blandt de fire NSGO-kategorier. Hele fem lande har et indeks som svarer til et 'weak' resultat, og ikke nogen af landene når op på 'very good'.

Igen præsterer de norske forbund bedst, selv om demokratiske processer – også blandt forbundene i Norge – er den svageste punkt i undersøgelsen. I sammenligning med de norske forbund mangler majoriteten af de danske forbund nomineringsudvalg. Desuden er de danske forbund bagud, når det kommer til arbejdet med ligestilling.

**Figur 12: Demokratiske processer – alle partnerlande**

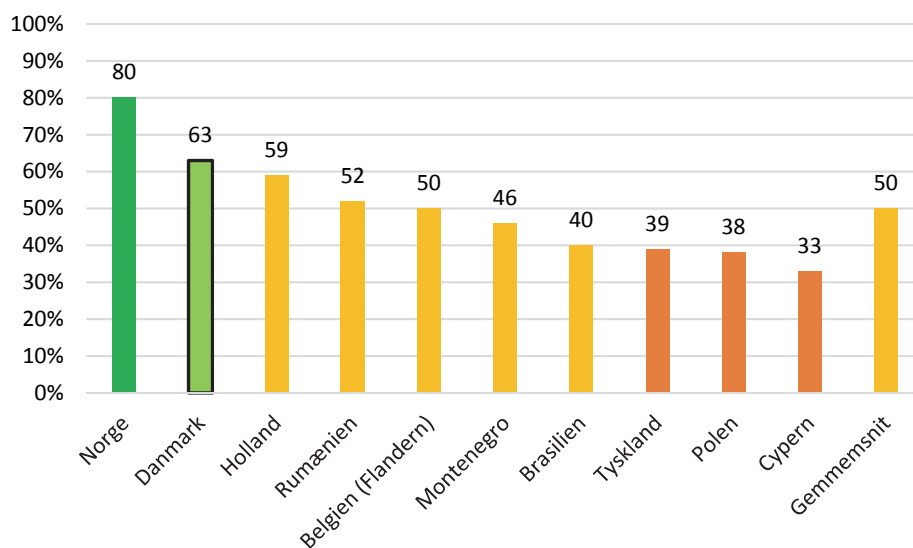


## Intern kontrol

Inden for kategorien 'Intern kontrol' er det gennemsnitlige indeks for alle partnerlande 50 pct. og således 'moderate'. De norske forbund har igen det højeste indeks, og med 80 pct. scorer de 'very good'. Danmark scorer 'good' med et indeks på 63 pct., tæt fulgt af Holland med et gennemsnitligt indeks på 59 pct.

En grund til, at de norske forbund præsterer bedre end de danske, er f.eks. det forhold, at bestyrelserne årligt evaluerer deres egen sammensætning og præstation. Her præsterer de norske forbund 'very good', mens de danske har et 'weak' resultat. Denne selvevaluering giver bestyrelsen mulighed for at åbent diskutere områder, hvor der findes behov for forbedring og/eller forandring. Desuden har de danske forbund en lavere score end de norske i forhold til bestyrelsens kontrol af ledelsen samt på spørgsmålet om, hvorvidt forbundene har et internt finans- eller revisionsudvalg.

**Figur 13: Intern kontrol – alle partnerlande**

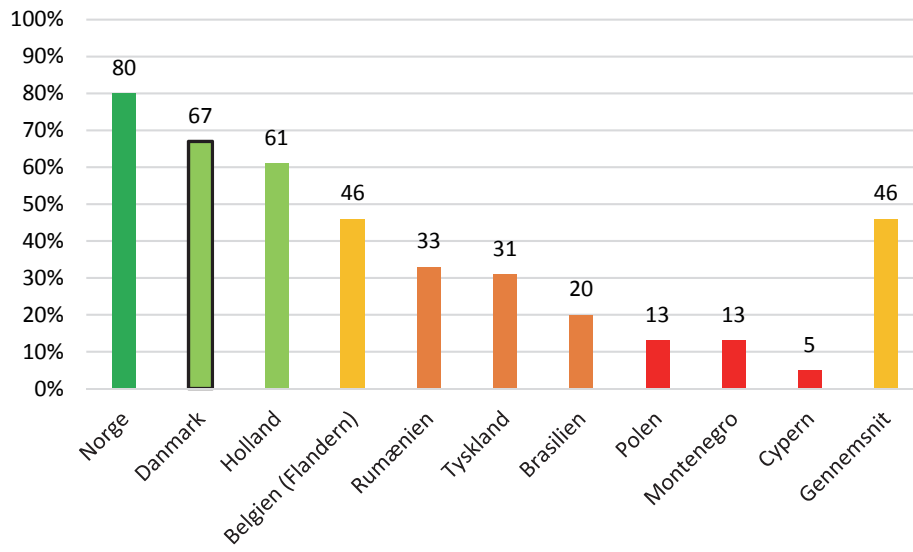


### Samfundsansvar

I kategorien 'Samfundsansvar' udmærker de norske forbund sig igen med at score 'very good' med et indeks på 80 pct. Det gennemsnitlige indeks for kategorien er 50 pct., hvor de danske forbund dog når op til et indeks på 63 pct. og dermed opnår karakteren 'good'.

Som inden for kategorien 'Demokratiske processer' har de danske forbund visse udfordringer på ligestillingsområdet. Mens de norske forbund præsterer 'very good', når det gælder om at implementere en politik, der skal fremme ligestilling inden for idræt, opnår de danske forbund overordnet kun et moderat resultat. Det samme gælder i forhold til implementeringen af en politik mod diskriminering.

Figur 14: Samfundsansvar – alle partnerlande



## Konklusion og diskussion

Med et gennemsnitligt NSGO-indeks på 65 pct. klarer sig de danske forbund i undersøgelsen sig generelt godt. Særligt godt præsterer forbundene inden for transparens. Dette skyldes veletablerede normer om åbenhed i det danske samfund og arbejdet med transparens i idrættens organisationer, men også politiske initiativer og reguleringer. Ligeledes har idrættens egne evner til forandring, samfundsnormer, lovgivning og politiske initiativer også indflydelse på, hvorfor danske forbund også klarer sig forholdsvis fint inden for kategorierne 'Intern kontrol' og 'Samfundsansvar'.

'Demokratiske processer' er den kategori, hvor de danske forbund umiddelbart har de største udfordringer, og der er områder med forbedringspotentialer. Det er f.eks. oplagt at overveje nomineringsudvalg, kønsspecifikke procedurer og tidsbegrænsninger for bestyrelsesposter. Selvfølgelig kan man diskutere, om en organisation er mere demokratisk, hvis den har et nomineringsudvalg. Men omvendt kunne netop et nomineringsudvalg i kombination med større fokus på ligestilling være med til løse et andet problem i danske idrætsorganisationer: Den manglende diversitet i bestyrelserne. Ligestilling har været på dagsordenen i dansk idræt i over 25 år, uden at der er sket de store fremskridt.

Et andet tema, der i perioder er blevet debatteret, er tidsbegrænsninger på bestyrelses- og formandsposter. Majoriteten af de undersøgte danske forbund mangler på nuværende tidspunkt sådanne begrænsninger i valgperioderne. Men fra 2019 bliver det en del af DBU's regelsæt, ligesom en rapport fra en arbejdsgruppe under DIF lægger op til, at der også bør indføres tidsbegrænsninger for tillidshverv i toppen af paraplyorganisationen. DIF's good governance-arbejde er i sig selv positivt, og flere af forslagene i rapporten flugter også med mange af de principper, der indgår i NSGO-værktøjet. På samme vis arbejdes der også med god ledelse i bl.a. DAF, DBU og GymDanmark. Samlet set tyder det på, at der er en udbredt vilje blandt såvel DIF som dets forbund til at styrke indsatsen på området.

Selv om Norge og Danmark, og i et vist omfang også Holland og Belgien (Flandern), præsterer på et godt niveau, tyder de samlede resultater i undersøgelsen på, at der er forholdsvis store institutionelle og strukturelle udfordringer rundt om i de nationale idrætsforbund i Europa. Det giver sandsynligvis ikke kun good governance-udfordringer på nationalt, men også på europæisk og internationalt niveau, da repræsentanter fra de nationale forbund stiller med kandidater til og vælger bestyrelsesmedlemmer i de internationale forbund. Tyskland med et NSGO-indeks på kun 37 pct. er f.eks. stærkt repræsenteret i bestyrelser rundt om i international idræt<sup>14</sup> og har som sådan stor idrætspolitisk indflydelse.

Selv om der er brug for en bredere undersøgelse for at komme med generelle og mere specifikke konklusioner, rejser det lave indeks for Tyskland og andre lande i undersøgelsen

---

<sup>14</sup> [https://docs.wixstatic.com/ugd/8ade9a\\_c9c2e9984e7d49378ca8dcda64e680af.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/8ade9a_c9c2e9984e7d49378ca8dcda64e680af.pdf)

sammen med resultaterne fra SGO-undersøgelserne fra 2015 og 2018<sup>15</sup> spørgsmål om idrætsorganisationernes ledelsespraksis på et internationalt, europæisk og nationalt plan. Begge rapporter viser, at der stadig er plads til forbedringer.

Dansk idræt her gå forrest. Men Danmark kan ikke stå alene. Denne rapport og hele NSGO-projektet kan forhåbentlig sammen med andre initiativer fra idrætten selv og andre aktører inspirere danske, europæiske og internationale idrætsorganisationer til at udvikle og forbedre de interne strukturer og dermed i sidste ende opnå bedre ledelse.

---

<sup>15</sup> <http://www.playthegame.org/knowledge-bank/publications/sports-governance-observer-2018-an-assessment-of-good-governance-in-five-international-sports-federations/129dc2d8-6a0d-4983-978d-a996008d8647>

## Litteratur

Bang, S, (2018). *Demokratiet er dansk idræts ømmeste punkt*. Hentet fra [http://www.idan.dk/nyhedsoversigt/nyheder/2018/b148\\_demokratiet-er-dansk-idraets-oemmeste-punkt/](http://www.idan.dk/nyhedsoversigt/nyheder/2018/b148_demokratiet-er-dansk-idraets-oemmeste-punkt/)

DIF (2018). *Medlemstal 2017*. Hentet fra <https://www.dif.dk/da/politik/vi-er/medlemstal#DIF's%20medlemstal>

DIF (2018) *The Sports Political Power Index 2015-2017*. Hentet fra [https://docs.wixstatic.com/ugd/8ade9a\\_c9c2e9984e7d49378ca8dcda64e680af.pdf](https://docs.wixstatic.com/ugd/8ade9a_c9c2e9984e7d49378ca8dcda64e680af.pdf)

Geeraert, A. (2015). *Sports Governance Observer 2015. The legitimacy crisis in international sports governance*. Hentet fra <http://www.playthegame.org/knowledge-bank/publications/sports-governance-observer-2015-the-legitimacy-crisis-in-international-sports-governance/6f53dabb-92fa-4f77-9d0a-a58300dd1195>

Geeraert, A. (2018). *Sports Governance Observer 2018. An assessment of good governance in five international sports federations*. Hentet fra <http://www.playthegame.org/knowledge-bank/publications/sports-governance-observer-2018-an-assessment-of-good-governance-in-five-international-sports-federations/129dc2d8-6a0d-4983-978d-a996008d8647>

IOC (2008). *Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement*. Hentet fra [https://stillmed.olympic.org/Documents/Conferences\\_Forums\\_and\\_Events/2008\\_seminar\\_autonomy/Basic\\_Universal\\_Principles\\_of\\_Good\\_Governance.pdf](https://stillmed.olympic.org/Documents/Conferences_Forums_and_Events/2008_seminar_autonomy/Basic_Universal_Principles_of_Good_Governance.pdf)

Komitéen for God Selskabsledelse (2017). *Anbefalinger for god selskabsledelse*. Hentet fra [https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/anbefalinger\\_for\\_god\\_selskabsledelse\\_2017.pdf](https://corporategovernance.dk/sites/default/files/media/anbefalinger_for_god_selskabsledelse_2017.pdf)

KUM (2011). *God ledelse i selvejende kulturinstitutioner*. Hentet fra [https://kum.dk/uploads/tx\\_templavoila/Redegoerelse\\_god\\_ledelse.pdf](https://kum.dk/uploads/tx_templavoila/Redegoerelse_god_ledelse.pdf)

KUM (2016). *Idrætspolitiske sigtelinjer*. Hentet fra [https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Kulturpolitik/Idrat/2016\\_dokumenter\\_m.v/Idr%C3%A6tspolitiske\\_sigtelinjer\\_Januar\\_2016.pdf](https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Kulturpolitik/Idrat/2016_dokumenter_m.v/Idr%C3%A6tspolitiske_sigtelinjer_Januar_2016.pdf)

KUM (2015). *Rammeaftale Danmarks Idrætsforbund 2015-2018*. Hentet fra [https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Kulturpolitik/Idrat/Rammeaftaler\\_2015/Rammeaftale\\_DKs\\_Idraetsforbund\\_2015\\_2018\\_DOK2783053.pdf](https://kum.dk/fileadmin/KUM/Documents/Kulturpolitik/Idrat/Rammeaftaler_2015/Rammeaftale_DKs_Idraetsforbund_2015_2018_DOK2783053.pdf)



**National Sports  
Governance Observer**  
Play the Game