

DANSK BOLDSPIL-UNIONS POLITISKE KOMMISSION
RAPPORT TIL BESTYRELSEN OG REPRÆSENTANTSKABET

Udarbejdet af Dansk Boldspil-Unions politiske kommission
Februar 2017

Indhold

1. Præambel	4
2. Hovedkonklusioner og anbefalinger.....	6
3. Baggrund	8
3.1. Formål og kommissorium	8
3.2. Kommissionens sammensætning	9
3.3. Kommissionens arbejde	10
4. Metode	11
4.1. Baggrund og formål for anbefalingerne	11
4.2. Analysefelt	12
4.3. Læsevejledning	12
5. Analyse	13
5.1. DBU's historie	13
5.2. DBU's nuværende struktur	15
5.3. De internationale erfaringer	17
5.4. Kommissionens identifikation af DBU's mangler og udfordringer	19
5.4.1. Indledning	19
5.4.2. Manglende gennemsigtighed og åbenhed	19
5.4.3. Manglende udnyttelse af DBU's talentmasse	21
5.4.4. Manglende brug af repræsentantskab	21
5.4.5. Manglende mangfoldighed	23
5.5. Sammenfatning	24
6. Anbefalinger.....	25
6.1. Repræsentantskab.....	25
6.1.1. Fodboldens kongres	25
6.2. Valg.....	26
6.2.1. Diversitet.....	26
6.2.2. 70-års regel.....	27
6.2.3. Valgperioder.....	27
6.2.4. Overgangsordninger	28
6.2.5. Tidsmæssig forskydning af valg	29
6.2.6. Online portal for ledige udvalgsposter	29

6.3 Bestyrelse	30
6.3.1 Bestyrelsens formål, ansvar og opgaver	30
6.3.2 Bestyrelsens sammensætning	31
6.3.3 Nedlæggelse af forretningsudvalg og kassererpost - Oprettelse af revisionsudvalg	32
6.4 Øvrige udvalg i DBU's politiske organer.....	33
6.4.1 Udvalget for professionel fodbold og Breddeudvalget.....	33
6.4.2 Øvrige organer (fagudvalg og faggrupper).....	34
6.5 Sammenfatning	36
7. Videre proces.....	38

1. Præambel

Med afsæt i DBU's ønske om at bygge på fællesskab, solidaritet, samarbejde, åbenhed, dialog og involvering, har kommissionen udarbejdet en række anbefalinger, der kan fungere som beslutningsgrundlag for, at DBU's ovenstående værdier fortsat kan udgøre en vigtig rettesnor for DBU's videre arbejde med at sikre DBU som en dynamisk og moderne organisation.

De følgende anbefalinger tager alle udgangspunkt i en analyse af, hvilke udfordringer DBU står overfor i dag. De er udarbejdet på grundlag af kommissionens deltagelse på DBU repræsentantskabsmøde 2016 samt deltagelse i to workshops, hvor kommissionen har haft lejlighed til at drøfte temaer om DBU's værdier, repræsentantskab, valg og bestyrelse med DBU's repræsentanter og dens administration.

På baggrund af disse drøftelser er kommissionen kommet frem til, at DBU står overfor en række udfordringer, som det ifølge kommissionen er nødvendigt, at DBU aktivt forholder sig til, hvis Unionen også i fremtiden ønsker at leve op til sit eget værdigrundlag. Kommissionen har valgt at pege på i alt fem adskilte men indbyrdes relaterede udfordringer:

1) Manglende gennemsigtighed og åbenhed

For repræsentantskabet er det i dag vanskeligt at gennemskue, hvor i DBU beslutninger bliver truffet. Mange repræsentanter finder, at de fleste beslutninger på forhånd er "klappet af", hvorfor det kan være vanskeligt at søge og få indflydelse. Der mangler således åbenhed om, hvor og hvordan man som medlem af DBU kan få medindflydelse på de beslutninger, der træffes i DBU.

2) Manglende udnyttelse af DBU's talentmasse

DBU er i dag ikke dygtig nok til at udnytte sin egen talentmasse, når det gælder om at invitere medlemmerne ude i klubberne ind i organisationens arbejde. Uanset om vi taler om rekruttering til bestyrelse, repræsentantskab eller til de mange udvalg og faggrupper, er det kommissionens opfattelse, at der ligger et stort uudnyttet potentiale her.

3) Manglende brug af repræsentantskab

Repræsentantskabsmødet udgør i dag en unik mulighed for at få drøftet og diskuteret vigtige temaer om DBU's generelle udvikling. Men DBU's synes ikke i dag at udnytte repræsentantskabsmødets potentialer for at bidrage til en dynamisk udvikling af organisationen.

4) Manglende mangfoldighed

DBU er en organisation, der i dag er domineret af mænd med en alder over 50. Dette gælder lige fra faggrupper, udvalg, repræsentantskabet til bestyrelsen. Kommissionen finder, at det udgør et problem, at DBU her ikke afspejler den mangfoldighed, der gør sig gældende blandt dens aktive medlemmer på klubplan. Det gælder særligt, hvad angår, køn, alder og etnicitet.

5) Interessekonflikter og manglende helhedssyn

Tidligere tiders modsætninger mellem især bredde- og elitefodbold er forsøgt mildnet gennem en række strukturelle bindinger i DBU's politiske struktur, som derfor ikke fungerer så smidigt, som man kunne ønske sig. Kommissionen tager til efterretning, at mange aktører i DBU fortsat finder visse bindinger nødvendige. Men kommissionen opfordrer til, at DBU snarest indleder en analyse og drøftelse af repræsentantskabets sammensætning som en nødvendig opfølgning på de øvrige anbefalinger.

De ovenstående fem udfordringer er på mange måder internt forbundne. Manglende mangfoldighed (4) hænger naturligt sammen med den mangelfulde udnyttelse af DBU's egen talentmasse (2). Ligesom den manglende gennemsigtighed og åbenhed (1) kan føre til, at repræsentantskabet ikke inddrages nok til at tilvejebringe nye bidrag til udviklingen af DBU (3).

Alle disse udfordringer kan være med til at forstærke opfattelsen af, at der er for langt mellem, hvad der sker på bestyrelsesniveau og ude lokalt i klubberne. Beslutninger der træffes på DBU's øverste niveauer, bliver ikke nødvendigvis ført ud i livet ude i de lokale klubber. Dette kan ifølge kommissionen skyldes flere forhold; 1) at beslutningerne ikke tilstrækkeligt tydeligt bliver kommunikeret videre ned gennem organisationen; 2) at man ikke lokalt tager tilstrækkeligt medejerskab til de truffe beslutninger, 3) at det fremstår uklart, hvordan beslutningerne skal omsættes til praksis. er

I det følgende har kommissionen udarbejdet en række anbefalinger, der alle er tænkt som mulige løsninger på de fem identificerede udfordringer. Nogle af forslagene vil være specifikt rettet mod enkelte af de nævnte udfordringer, mens de fleste vil adressere flere af dem på én gang. Fælles for kommissionens forslag er imidlertid, at de alle er formuleret i respekt for DBU's eget ønske om at udvikle en organisation, som bygger på fællesskab, solidaritet, samarbejde, åbenhed, dialog og involvering.

Kommissionen finder derfor, at dens forslag ikke alene kan medvirke til, at DBU kan leve op til de dominerende opfattelser, af hvad good governance er i dag, men at DBU også kan gå foran, når det handler om at udvikle og definere, hvad vi i fremtiden skal forstå herved.

2. Hovedkonklusioner og anbefalinger

DBU's politiske kommission har efter dens nedsættelse i efteråret 2015 forsøgt at afdække de udfordringer, som DBU's politiske system står overfor. Ligeså vigtigt har det været at identificere, hvilken effekt disse udfordringer har på DBU's repræsentantskab, klubber, aktive, frivillige mv.

Efter seks kommissionsmøder samt to separate møder med DBU's repræsentantskab og på baggrund af et stort litteraturmateriale og drøftelser har kommissionen identificeret fem hovedudfordringer for DBU:

- 1) Manglende gennemsigtighed og åbenhed
- 2) Manglende udnyttelse af DBU's talentmasse
- 3) Manglende brug af repræsentantskab
- 4) Manglende mangfoldighed
- 5) Interessekonflikter og manglende helhedssyn

Disse udfordringer uddybes ovenfor i præamblen samt i rapportens analyse (pkt. 5), hvor baggrund og analyse af hver eneste udfordring gennemgås og perspektiveres til kommissionens samlede anbefalinger.

Kommissionen har på baggrund af de fem identificerede udfordringer opstillet en række anbefalinger indenfor områderne; *repræsentantskabet, valg, bestyrelse* samt *øvrige udvalg i DBU's politiske organer*. For yderligere uddybning af anbefalingerne henvises der til rapportens pkt. 6.

Kommissionen foreslår således følgende:

1. Repræsentantskab:

- Afholdelse af en årlig *Fodboldens kongres* i forbindelse med DBU's ordinære repræsentantskabsmøde. Kongressen skal være et forum for diskussion, udvikling og ideer for hele fodbold-Danmark med deltagere fra repræsentantskabet og udefra (pkt. 6.1.1).
- Repræsentantskabet bør hvert andet eller hvert fjerde år vedtage et fodboldpolitisk program, som DBU's bestyrelse forpligtes til at arbejde henimod.

2. Valg:

- Særlige indsatser bør igangsættes for at forbedre kønsbalancen i DBU's politiske organer (pkt. 6.2.1).
- Afskaffelse af den nuværende 70-års-regel (pkt. 6.2.2) samt indførelse af valgperioder for valg til DBU's politiske organer (pkt. 6.2.3).
- Overgangsordninger for at sikre bevarelsen af erfaring og viden (pkt. 6.2.4)
- Tidsmæssig forskydning af valg (hvis antallet af medlemmer af DBU's bestyrelse ikke reduceres, jf. pkt. 6.3.2 nedenfor) (pkt. 6.2.5).
- Online portal for ledige udvalgsposter med abonnementsfunktion (pkt. 6.2.6)

3. Bestyrelse:

- Ændret formål for DBU's bestyrelse, så den fremover mere skal beskæftige sig med politiske, økonomiske og strategiske overvejelser, mens fagspecifikke beslutninger flyttes til hhv. prof-udvalget og breddeudvalget (pkt. 6.3.1).
- Reduceret antal af medlemmer i DBU's bestyrelse, så den fremover består af syv medlemmer, hvoraf formand og næstformand vælges af repræsentantskabet, mens FLU vælger to medlemmer, Divisionsforeningen vælger to samt Kvindedivisionsforeningen vælger ét medlem (pkt. 6.3.2).
- Nedlæggelse af forretningsudvalg og kassererpost, og i stedet oprettelse af et revisionsudvalg med samlet tre medlemmer, hvoraf bestyrelsen udpeger én, mens repræsentantskabet vælger de to resterende medlemmer (pkt. 6.3.3).

4. Øvrige udvalg i DBU's politiske organer:

- Justeret antal af medlemmer i henholdsvis prof-udvalget og breddeudvalget. (pkt. 6.4.1).
- At maksimalt én person, ud over DBU's formand, kan sidde i henholdsvis prof- og breddeudvalget samtidig med en post i bestyrelsen (pkt. 6.4.1).

Nærværende rapport udleveres til DBU's bestyrelse forinden bestyrelsesmødet 3. marts 2017. I forbindelse med temasessionen ved repræsentantskabsmødet samme dag præsenterer kommissionsformanden kommissionens overordnede betragtninger og vurderinger.

I løbet af foråret 2017 afholdes en række fællesmøder mellem repræsentanter fra kommissionen samt repræsentanter fra henholdsvis FLU og Divisionsforeningen. Formålet med møderne er at lade kommissionen forklare formålet bag de foreslåede ændringer samt at drøfte disse med de respektive repræsentanter. Ved mødet i DBU's bestyrelse den 18. juni 2017 behandles kommissionens endelige anbefalinger.

En tidslinje over den kommende proces for kommissionens arbejde fremgår af rapportens pkt. 7.

3. Baggrund

3.1. Formål og kommissorium

DBU's politiske kommission, herefter 'kommissionen', blev nedsat i efteråret 2015 af DBU's bestyrelse. Formålet for kommissionen er at komme med anbefalinger til reformer af den politiske struktur i dansk fodbold. Reformarbejdet skal ske i forlængelse af det hidtidige organisatoriske udviklingsarbejde, der blandt andet har omfattet etableringen af DBU's øverste udvalg, henholdsvis *Udvalget for professionel fodbold* ("prof-udvalget") og *Breddeudvalget* samt en række faggrupper.

I samarbejde med Divisionsforeningen og Foreningen af Lokalunioner besluttede DBU's bestyrelse derfor at nedsætte en politisk kommission, hvis opdrag var at analysere strukturen i dansk fodbold og komme med oplæg til mulige ændringer.

Af kommissoriet fremgår det, at

"[E]ny struktur skal fortsat være bygget på fællesskab, solidaritet, samarbejde, åbenhed, dialog og involvering med henblik på at sikre samhørigheden mellem alle dele af dansk fodbold - vi skal fortsat sikre nærhedsprincippet, og udgangspunktet er klubberne i centrum.

Dansk fodbold skal således fremadrettet også være baseret på følgende to hovedprincipper:

- *Fodbold er DBU's førsteprioritet og eksistensberettigelse*
- *DBU er en organisation baseret på repræsentativt demokrati, og der skal tages hensyn til de demokratiske traditioner, vi har, så opgavernes løsning tager udgangspunkt i DBU's værdier, og at det daglige arbejde skal være baseret på gennemsikuelighed, ansvarlighed og respekt for alle interessenter i dansk fodbold.*

Kommissionen skal med afsæt i ovennævnte skabe et beslutningsgrundlag for en fremtidig dynamisk organisation, hvor struktur, organisering og finansiering¹ indgår som elementer i oplægget."

¹ Det bemærkes, at kommissionen ikke har behandlet finansielle spørgsmål i dets arbejde, hvorfor dette heller ikke fremgår af kommissionens analyse samt anbefalinger.

3.2. Kommissionens sammensætning

Opdraget til kommissionen var blandt andet, at den skulle sammensættes af både interne DBU-repræsentanter (fra hhv. Foreningen af lokalunioner (FLU) og Divisionsforeningen) samt af eksterne eksperter i jura, good governance, ledelse, samt viden fra idrætsorganisationer.

Kommissionen blev endeligt sammensat i efteråret 2015, og medlemmerne er:

Formand	Benny Olsen (DBU's bestyrelse og Divisionsforeningen)
Næstformand	Ole Jacobsen (DBU's bestyrelse og Foreningen af Lokalunioner (FLU))
Medlem	Anders La Cour (Copenhagen Business School)
Medlem	Christine Jøker Lohmann (Dansk Industri)
Medlem	Claus Steinlein (Udpeget af Divisionsforeningen)
Medlem	Jens Evald (Aarhus Universitet)
Medlem	Jens Sejer Andersen (Play the Game)
Medlem	Louise Høst (Udpeget af Kvindedivisionsforeningen)
Medlem	Søren Knudsen (Udpeget af FLU)
Medlem	Søren Lüdeking (Udpeget af FLU)
Medlem	Thomas Bach (Danmarks Idrætsforbund)

Et sekretariat, organisatorisk placeret i DBU's direktionssekretariat, har bistået kommissionens arbejde.

3.3 Kommissionens arbejde

Kommissionen har afholdt seks fysiske møder:

- 1. møde: 21. januar 2016 i DBU, Brøndby*
- 2. møde: 28. april 2016 i DBU, Brøndby*
- 3. møde: 2. juni 2016 i Viborg*
- 4. møde: 11. oktober 2016 i Parken, København*
- 5. møde: 14. januar 2017 i Glostrup*
- 6. møde: 20. februar 2017 i DBU, Brøndby*

Ligeledes har kommissionen over flere omgange haft dialog med repræsentantskabet om sidstnævntes ønsker, ideer og holdninger til DBU's politiske struktur og en reform heraf.

Ved repræsentantskabsmødet 4.-5. marts 2016 i Aalborg blev der afholdt en temaseance om den politiske kommission samt repræsentantskabets holdninger og ønsker til en fremtidig organisering af DBU's politiske organer.

Desuden blev der afholdt et fællesmøde med repræsentantskabet den 4. september 2016 i DBU, Brøndby.

4. Metode

4.1 Baggrund og formål for anbefalingerne

Kommissionen har efter bedste evne forsøgt at gøre sig uafhængig af DBU's interne politiske kultur og vaneopfattelser for at kunne levere klare og konstruktive forslag og vejledninger ud fra et så nøgternt perspektiv på DBU som muligt.

Selve kommissionens sammensætning, hvor erfarne DBU-ledere fra både elite og bredde er blevet blandet med udefrakommende eksperter, afspejler et ønske om at nå frem til anbefalinger, der på én gang er fornyende og visionære men også gennemførlige i DBU's politiske organer.

Kommissionen har aktivt involveret sig i mange frugtbare diskussioner med DBU om organisationens udfordringer og muligheder.

Kommissionen håber, at dens tætte dialog med organisationens selvforståelse har været med til at forbedre dens anbefalinger og dermed øget sandsynligheden for, at DBU som organisation kan bruge disse til at kvalificere DBU's debatter om, i hvilken retning organisationen ønsker at udvikle sig.

Kommissionens anbefalinger baserer sig på drøftelser med DBU's repræsentantskab, jf. pkt. 3.3, møder i selve kommissionen samt skriftlige og mundtlige bidrag fra kommissionens medlemmer. Rapportens anbefalinger er blevet endeligt drøftet ved kommissionens sjette møde den 20. februar 2017, inden rapporten forelægges ved DBU's repræsentantskabsmøde 2017 den 3.-4. marts i Korsør.

I løbet af kommissionens arbejde har kommissionen drøftet anbefalinger inden for fire "retninger"; værdier, repræsentantskab, valg og bestyrelse. På trods af denne oprindelige opdeling i temaer går nærværende rapports analyse og anbefalinger på tværs af temaerne.

4.2 Analysefelt

Kommissionen har i sit arbejde taget udgangspunkt i Unionens politiske system. DBU's lovfæstede organer er fastlagt i § 6.1 i DBU's love. Således består DBU's organer af følgende (jf. øvrige paragraffer i Unionens love):

1. Repræsentantskabet, jf. §§ 7-12
2. Bestyrelsen, jf. §§ 13-14
3. Forretningsudvalget, jf. §§ 15-16
4. Administrerende direktør, jf. § 17
5. Revisionen, jf. § 18
6. Fodboldens appelinstans, jf. §§ 19-20 og §§ 31-32
7. Fodboldens disciplinærinstans, jf. § 21
8. Udvalget for professionel fodbold, jf. § 22
9. Breddeudvalget, jf. § 23
10. Licensudvalget, jf. § 24
11. Licensappeludvalget, jf. § 25

Kommissionen har behandlet repræsentantskabet under rapportens punkt 6.1. Det noteres i denne sammenhæng, at kommissionen ikke har behandlet repræsentantskabets sammensætning, men man opfordrer til, at Unionen i fremtiden sætter et analysearbejde i gang for at se på fremtidens sammensætning af DBU's øverste organ. Bestyrelsen og forretningsudvalget behandles under punkt 6.3. Udvalget for professionel fodbold samt Breddeudvalget er behandlet under punkt 6.4. De øvrige lovfæstede organer som nævnt i § 6.1 i Unionens love behandles ikke af kommissionen.

4.3 Læsevejledning

Nærværende rapport baserer sig først og fremmest på en overordnet analyse af de nuværende udfordringer ved DBU's politiske organisation og system. Indgangsvinklen til denne analyse skal findes i den indledende præambel til rapporten, hvor fem mangler ved DBU identificeres. I analysen gennemgås disse mangler set i forhold til en lang række overordnede temaer, for eksempel *repræsentantskab*, *bestyrelse* og *valg*. Desuden gennemgås DBU's historie, der også er med til at danne udgangspunkt for kommissionens arbejde.

Kommissionens anbefalinger fremgår af afsnit 6. For overskuelighedens skyld er anbefalingerne opdelt i fire temaer; *repræsentantskab*, *valg*, *bestyrelse* samt *øvrige politiske udvalg*. Som nævnt er realiseringen af anbefalingerne ikke et mål i sig selv. Målsætningen for kommissionens arbejde er at styrke DBU's politiske organisation og struktur til gavn for hele fodbold-Danmark. Derfor spiller hver enkel anbefaling ind på denne bane med det samlede formål for øje. Dertil er der en række underliggende målsætninger så som at styrke diversiteten i dansk fodbold, hvilket søges forbedret gennem nedenstående anbefalinger.

Afslutningsvis sammenfattes kommissionens anbefalinger efterfulgt af et kort oprids af den videre proces for kommissionens arbejde.

5. Analyse

5.1 DBU's historie

Dansk Boldspil-Union blev stiftet i 1889, og Unionens struktur har stort set været uændret siden. De seks lokalunioner, som også eksisterer i dag, blev etableret i perioden 1895-1907 i kronologisk orden; Jyllands Boldspil-Union (JBU), Sjællands Boldspil-Union(SBU), Københavns Boldspil-Union(KBU), Fyns Boldspil-Union(FBU), Lolland-Falster Boldspil-Union (LFBU) og Bornholms Boldspil-Union (BBU). JBU har siden stiftelsen i 1895 bestået af fire mindre regioner.

Siden stiftelsen har DBU udviklet sig markant fra små 100 fodboldklubber og godt 10.000 medlemmer i starten af 1900-tallet til mere end 1600 klubber i 2017 med mere end 340.000 medlemmer.

I DBU's tidlige år eksisterede alene et landshold for herrer, mens der i dag er 14 landshold fordelt mellem herrer og kvinder, drenge og piger.

Indtil begyndelsen af 1970'erne var dansk fodbold alene baseret på amatør-præmier. Et stort set enigt repræsentantskab besluttede i 1978 at indføre professionel/betalt fodbold, som senere førte til en ændring af den politiske struktur i DBU. I starten af 1980'erne udmøntede dette sig i den to-strengede model, vi kender i dag, med Foreningen af Lokalunioner (FLU) og Divisionsforeningen (Div.f.) som DBU's to eneste medlemmer. Dette må siden stiftelsen i 1889 betragtes som den største strukturændring i DBU's historie indtil nu.

FLU blev skabt for at sikre en samordning mellem de seks lokalunioner og for at stå sammen som en enhed; ikke mindst op til DBU's repræsentantskabsmøder. Modsat blev Divisionsforeningen stiftet for at varetage interessen for eliteklubberne både nationalt og internationalt.

I 1980'erne begyndte en magtkamp mellem eliten og bredden, og det kulminerede første gang i 1991, hvilket medførte, at divisionsklubbernes pladser i DBU's bestyrelse blev reduceret fra fem til to, mens man i DBU's forretningsudvalg mistede alle pladser.

Året efter fik divisionsklubberne igen fem pladser i bestyrelsen. I 1996 fik kvindefodbolden en plads i bestyrelsen, og siden har sammensætningen i bestyrelsen set ud som den gør i dag – udelukkende justeret efterfølgende i 2014 som følge af udvidelsen fra én til to næstformænd i bestyrelsen. Den seneste justering betød, at eliten i dag har seks pladser i bestyrelsen mens bredden har otte.

Det såkaldte 'Krigsårti' i 1990'erne har også betydet justeringer for forretningsudvalget, hvor det i 1991 gik fra fire medlemmer til tre medlemmer, som alene blev valgt af repræsentantskabet. Dette blev ændret i 2001, hvor forretningsudvalget fik yderligere to medlemmer valgt af DBU's bestyrelse. Med ændringen fra en til to næstformænd, er der i dag fire fødte medlemmer af forretningsudvalget; formand, kasserer og de to næstformænd, mens det femte og sidste medlem vælges blandt de øvrige 12 medlemmer af DBU's bestyrelse. I 2012 foretog DBU en række større politiske ændringer med blandt oprettelse af faggrupper og to stærke politiske udvalg i form af et Udvalg for professionel fodbold (prof-udvalget) samt et breddeudvalg (breddeudvalget).

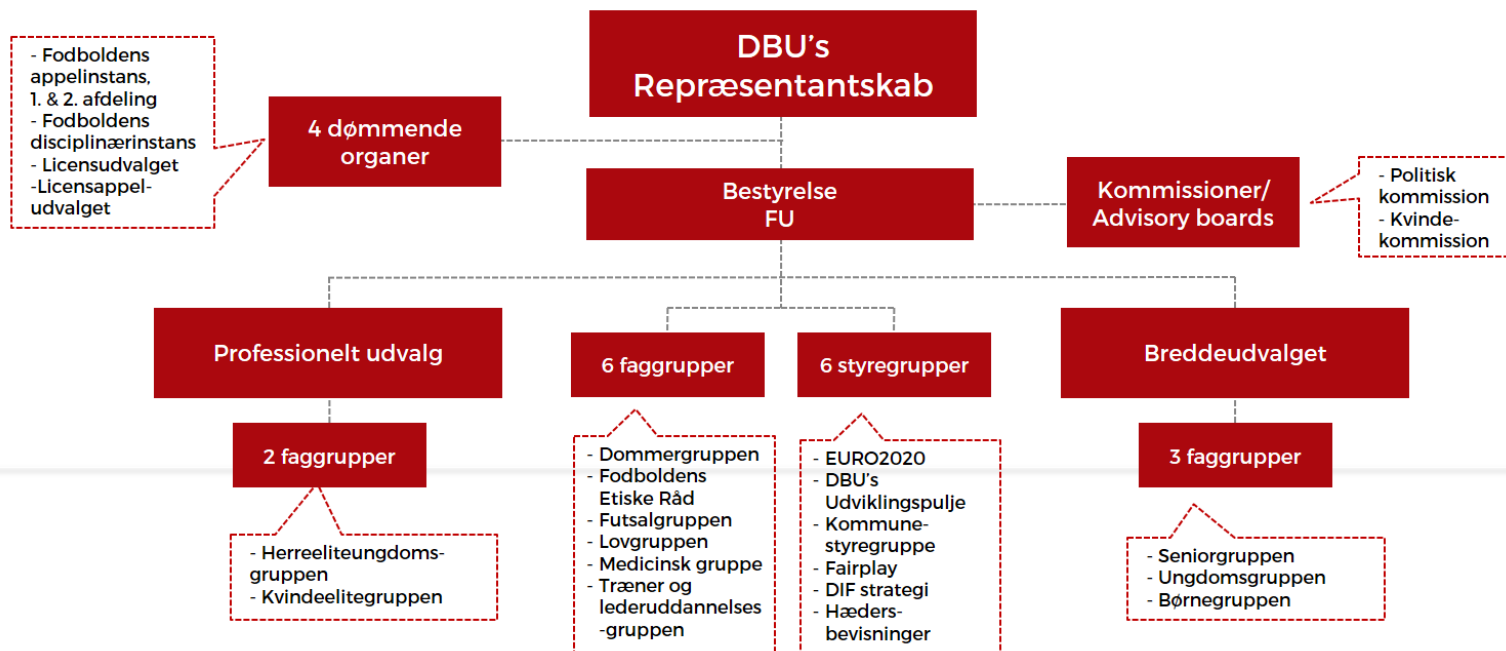
Udviklingen i dansk fodbold er gået stærk siden starten af 1990'erne, både i relation til breddefodbolden og elitefodbolden. Konkurrenceforholdene i idrætten er stærkere end nogensinde, og dansk klubfodbold presses både internationalt og nationalt af andre idrætsgrene samt af individuelle sportsgrene, herunder fitnessaktiviteter og i de seneste år også af computerspil og e-sport.

Den 'danske' model med et stort antal klubber baseret på frivillige hænder er under pres, og dette pres vil kun øges i årene frem, hvor der også sker sammenslutninger, som derigennem kan fjerne lokalforankring, hvilket igen kan medføre et fald i antallet af lokale frivillige, der ellers er altafgørende for, at den danske model kan fastholdes.

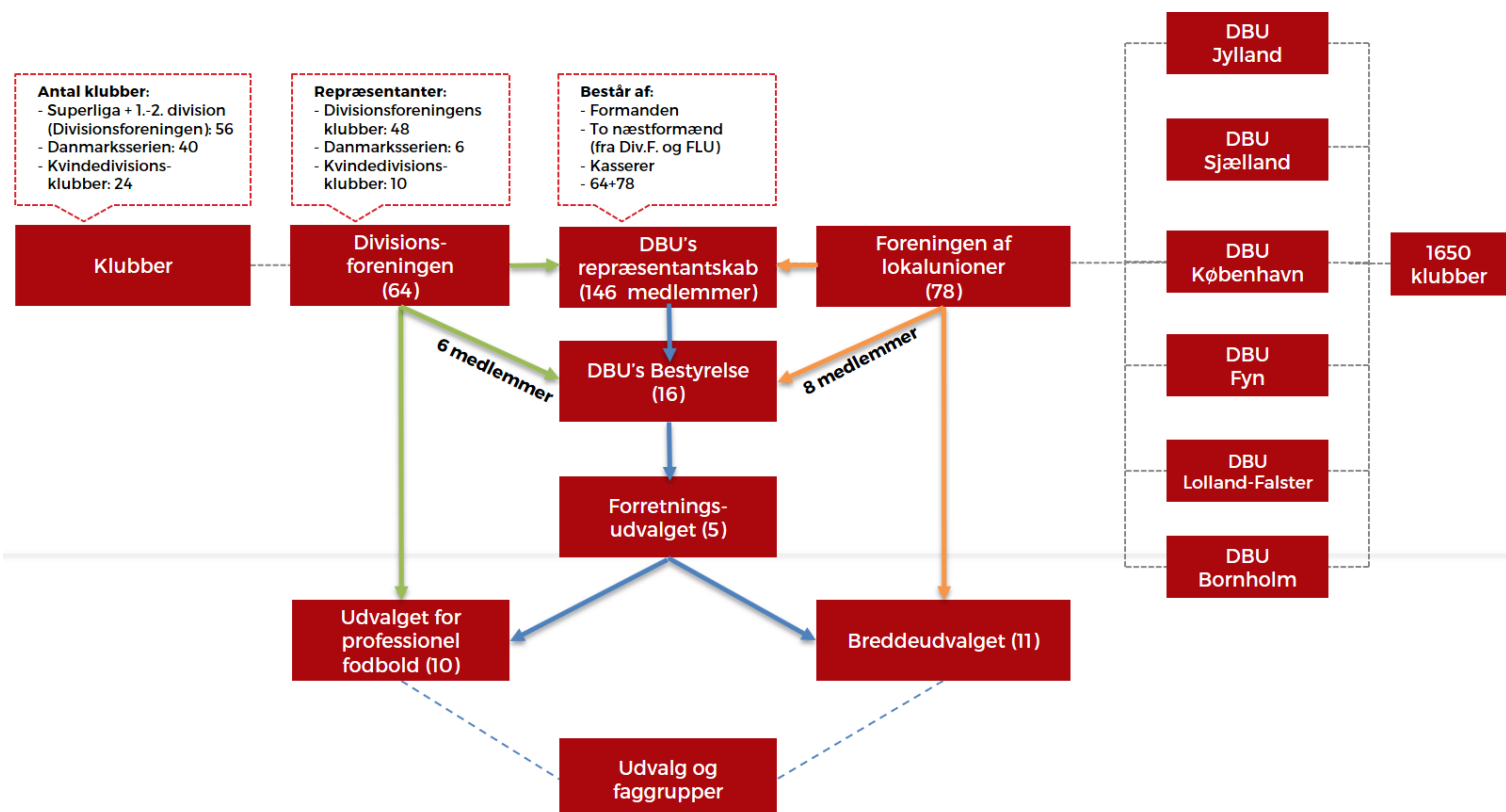
På elitesiden har der også været en markant forandring. Topklubberne har fået kraftigt stigende indtægter, og de bedste klubber har i dag en væsentlig større økonomi end de andre eliteklubber og samtidig presses topklubberne markant internationalt med hård konkurrence og endnu større økonomier. Desuden er klubberne konstant i "økonomisk hajfyldt" farvand, ikke mindst i relation til spillerlønninger, som igen vanskeliggør investeringer til stadion og andre forhold, der kan løfte udviklingen.

5.2 DBU's nuværende struktur

Den overordnede struktur for DBU's nuværende politiske system ser således ud:



I forhold til fordeling af medlemmer, repræsentanter mv. ser DBU's nuværende politiske system således ud:



Overordnet set består DBU's politiske system således af repræsentantskabet med sine 146 medlemmer fordelt mellem bredde og elite medlemmer valgt af henholdsvis FLU og Divisionsforeningen, hvor FLU vælger 78, mens Divisionsklubberne vælger 64², dette inklusiv næstformændene, som formelt er fødte medlemmer af repræsentantskabet sammen med formand og kasserer. Næstformændene udvælges dog på valghandlinger i henholdsvis FLU og Divisionsforeningen før selve repræsentantskabsmødet. Repræsentantskabet afholder møde en gang årligt i februar eller marts måned. Formanden vælges for en fireårig periode, mens perioden for næstformænd og kasserer er toårig. Øvrige repræsentanter vælges for et år af gangen. Der er ingen begrænsning i antal valgperioder.

Repræsentantskabets primære virke består i at foreslå/godkende ændringer til DBU's love samt stille spørgsmål og kommentarer til formandens og kasserens beretninger.

Breddeklubber er valgt direkte eller indirekte gennem lokalunionerne, mens stort set alle eliteklubber er repræsenteret.

Bestyrelsen består af 16 medlemmer, og forestår den overordnede ledelse under ansvar for repræsentantskabet. Bestyrelsen ansætter ligeledes en administrerende direktør, som forestår den daglige ledelse af DBU's anliggender. FLU vælger i alt otte medlemmer, mens divisionsklubberne vælger seks medlemmer (næstformænd inklusiv; selvom næstformændene i henhold til lovene er fødte medlemmer af repræsentantskabet, optræder de her som valgt af disse to medlemmer). Formand og kasserer er fødte medlemmer.

Under bestyrelsen fungerer forretningsudvalget (FU), der bistår DBU's bestyrelse med den overordnede ledelse af DBU bistået af DBU's administrerende direktør vedrørende den daglige ledelse. FU består af fem medlemmer: formand, kasserer, de to næstformænd samt et sidste medlem valgt af de 12 øvrige bestyrelsesmedlemmer. FU's medlemmer sidder i prof-udvalget og breddeudvalget, og er dermed et centralt omdrejningspunkt for den politiske struktur og alle processer og beslutninger i DBU.

I 2012 gik DBU fra at have 26 lovfæstede udvalg til seks lovfæstede udvalg og 15 faggrupper. Det betød, at der under bestyrelsen kom en tostrengt politisk struktur med et prof-udvalg og et breddeudvalg, som også fik nogle af faggrupperne under sig (se ovenfor i strukturoversigten). Sammensætningen af de to politiske udvalg består af FU samt henholdsvis medlemmer valgt af FLU til breddeudvalget og Div.f. til prof-udvalget.

Formålet med denne struktur var at sikre bedre harmonisering og effektivitet i det arbejde, der pågår i udvalg og faggrupper, ligesom det var en erkendelse af, at man i den forhenværende struktur havde akkumuleret udvalg over årene uden de store diskussioner om strukturen bag. Endelig var der ikke altid faglige kriterier for at sidde i udvalgene, som alene var politiske udpegninger.

² Af historiske årsager fremgår Danmarksserie-klubber under Divisionsforeningens repræsentanter i DBU's repræsentantskab.

Derfor var der et ønske om faggrupper på en række områder, hvor der samtidig kunne stilles krav om kompetencer til medlemmerne, for at de kunne træde ind i en given faggruppe. Som noget helt nyt, og som det første forbund under UEFA, åbnede DBU for en helt åben ansøgningsproces, hvor alle kunne søge ind i en af de 15 faggrupper, uanset om der var tilhørsforhold til en klub eller ej. Bestyrelsen fik kompetencen til at vælge faggruppemedlemmerne. Det medførte ved første proces med faggrupper, at der blev skiftet mere end 1/3 af alle medlemmer i faggrupperne fra de tidligere udvalg.

5.3 De internationale erfaringer

Udover at tage udgangspunkt i DBU's nuværende struktur samt de historiske erfaringer, som har skabt strukturen til det, den er i dag, har kommissionen også skelet til de politiske reformer, som særligt FIFA har undergået de seneste år.

Som en følge af governance-skandalerne i FIFA i særligt 2015 blev en uafhængig reformkomité i FIFA-regi nedsat. Komiteen – FIFA Reform Committee – udarbejdede over efteråret 2015 en række forslag til ændringer af FIFA's statutter mv., som skulle imødekomme kravet om reformer af FIFA's governance og politiske struktur. Reformerne, hvoraf et uddrag heraf fremgår illustrativt nedenfor, blev vedtaget ved FIFA's ekstraordinære kongres i Zürich, Schweiz, den 26. februar 2016.

Overordnet set definerer reformerne et sæt principper, der skal overholdes af såvel FIFA som dets medlemmer. Principperne er:

- Repræsentativt demokrati
- Magtadskillelse
- Respekt for loven
- Religiøs og politisk neutralitet
- Klar rollefordeling
- Tvistbilæggelse
- Ingen politisk indblanding
- Ingen interessekonflikter
- Uafhængig revision
- Anti-diskrimination
- Sportens integritet

Organisatorisk betyder reformerne blandt andet, at antallet af stående udvalg i FIFA blev nedsat fra 26 til 9, samt at minimum 50 % af medlemmerne i Udviklingsudvalget (*Development Committee*), Finansudvalget (*Finance Committee*) og Governance-udvalget skal være uafhængige.

FIFA's øverste organ, der førhen hed *Executive Committee*, blev ændret til *FIFA Council* og samtidig udvidet, således at det gik fra 25 til 37 medlemmer. Ligeledes blev det indført som et krav, at hver af FIFA's konføderationer skal vælge minimum én kvinde blandt deres valgte til *FIFA Council*.

Endvidere blev der indført tidsbegrænsninger i valg til *FIFA Council*, hvormed man maksimalt kan vælges tre gange (af valgperioder af fire år ad gangen) til FIFA's øverste organ.

Afslutningsvis blev det øverste organs ansvarsområder ændret. Fremover skal *FIFA Council* primært agere strategisk og samtidig kun overvåge FIFA's operationelle, administrative organer, herunder generalsekretærens og dermed FIFA's administrations arbejde. En særlig funktion som *Chief Compliance Officer* blev oprettet, hvis formål er at overvåge arbejdet i FIFA's administration ud fra governance- og complianceprincipper, alt sammen med reference til det uafhængige *Audit and Compliance*-udvalg.

5.4 Kommissionens identifikation af DBU's mangler og udfordringer

5.4.1 Indledning

Som beskrevet ovenfor har kommissionen afholdt i alt seks møder samt mødt repræsentantskabet to gange. Derudover har kommissionen modtaget en lang række relevant materiale; lige fra 'Rambøll'-rapporten, DBU's strategi, FIFA's reformproces med mere og fået belyst DBU's historie og baggrund ved mundtlige præsentationer på møderne.

Arbejdet har langt hen ad vejen taget udgangspunkt i fire retninger; værdier, repræsentantskab, valg og bestyrelse. Disse retninger har lagt grundstenen for den identifikation af udfordringer, som kommissionen vurderer, at DBU står overfor.

5.4.2 Manglende gennemsigtighed og åbenhed

DBU er i udgangspunktet bygget på repræsentativt demokrati, hvor repræsentantskabet vælger bestyrelsen, der efterfølgende udpeger medlemmer til faglige udvalg mv., hvilket betyder, at alle kan blive hørt gennem de repræsentanter, som de har valgt.

Udfordringen med modellen er blandt andet, at valgene/udpegningerne ofte sker som følge af relationer mellem personer "i systemet", hvilket på den ene side kan være hensigtsmæssigt, da det sikrer, at valgte personer har erfaring i fodboldverden og et netværk heri. På den anden side betyder det, at det er svært for nye klubfolk eller nogen helt udefra at komme ind i systemet og ikke mindst øve indflydelse på de beslutninger, der træffes.

En anden udfordring er selve systemets kompleksitet. Ved kommissionens første møde brugte kommissionen det meste af mødet på at skabe en indsigt i opbygningen, og selv for nogle af kommissionens medlemmer, der har været med i organisationen mange år, var der overraskelser og ting, de ikke vidste. Det gjaldt både om beslutningsprocesser og sammensætninger af udvalg og grupper.

Det samme oplevede kommissionen ligeledes første gang, de mødte repræsentantskabet, hvor et medlem af repræsentantskabet udtrykte, hvad mange i repræsentantskabet gav udtryk for;

"... Det er svært at gennemskue hvor tingene egentlig besluttet henne, og det virker som om alt er klappet af på forhånd..."

Dele af repræsentantskabet er således af den opfattelse, at der mangler åbenhed, eftersom holdninger og spørgsmål, som forelægges repræsentantskabet til drøftelse, på forhånd er blevet indgående drøftet og afstemt i fora under FLU og Divisionsforeningen forud for repræsentantskabsmødet.

Kompleksiteten i organisationen er en udfordring for gennemsigtigheden, og hvor beslutningerne reelt tages. Lokalunionerne og Divisionsforeningen har egne udvalg og grupper, og det samme har DBU i form af faggrupper og politiske udvalg, og det er generelt svært for selv erfarne klubfolk at

vurdere, dels hvilke kompetencer de enkelte grupper og udvalg har - og afledt af det også, hvem der træffer og kan træffe beslutning om hvad.

Endvidere ses også tæt sammenfald af personer i diverse udvalg og grupper; jo tættere man kommer på toppen af de politiske niveauer, jo større sammenfald er der. Her er breddeudvalget et godt eksempel: Det kom som en overraskelse for mange i repræsentantskabet, at der i breddeudvalget sidder 11 bestyrelsesmedlemmer ud af DBU's i alt 16 bestyrelsesmedlemmer. Og når 11 ud af 16 bestyrelsesmedlemmer sidder i et udvalg, hvad er det så bestyrelsen skal tage stilling fra dette udvalg, når et markant flertal i bestyrelsen allerede har behandlet emnet? Det gør det svært at se, hvor beslutningerne reelt træffes.

Ovennævnte bevirker en form for repræsentationslogik, da en række personer i systemet har mange 'kasketter', hvor disse via eksempelvis en formandspost træder direkte ind i en række af DBU's politiske organer.

Samlet betyder det, at der mangler gennemsigtighed og åbenhed i DBU's politiske organisation opsummeret fra et af kommissionens møder;

"For repræsentantskabet er det i dag vanskeligt at gennemskue, hvor i DBU beslutninger bliver truffet. Mange repræsentanter finder, at de fleste beslutninger på forhånd er "klappet af", hvorfor det kan være vanskeligt at søge og få indflydelse. Der mangler således åbenhed om, hvor og hvordan man som medlem af DBU kan få medindflydelse på de beslutninger der træffes i DBU."

Kommissionen har drøftet, hvorvidt det at have mange kasketter er et problem for DBU's governance. I sig selv betyder 'kasketter' en begrænsning i antallet af 'ledige' pladser, da de samme personer besætter en række positioner, og dermed begrænser antallet af politikere i systemet.

Omvendt vurderer dele af kommissionen, at det i højere grad er automatikken ved udpegninger, der er et problem, for det kan i DBU's bestyrelse være vigtigt at have kompetence og indsigt i, hvad der foregår i eksempelvis prof-udvalget og breddeudvalget. Her savnes der en klar opgave- og styringslogik mellem bestyrelse og de to store politiske udvalg.

Omkring netop prof-udvalget og breddeudvalget vurderer kommissionen, at der er behov for løsninger, der begrænser antallet af medlemmer, der går igen fra disse udvalg og op til bestyrelsen, for på den måde at skabe større gennemsigtighed.

Samtidig foreslår kommissionen at reducere antallet af medlemmer i bestyrelsen. Det betyder, at beslutninger kan skubbes ned og ud i udvalg/grupper, hvor de er relevante at ligge og dermed fremme et overordnet princip om, at beslutninger skal tages så tæt på brugerne og sagens kerne som muligt. Kommissionen har noteret sig de indgåede aftaler af ultimo 2016 mellem DBU og henholdsvis Divisionsforeningen og FLU, hvorfor det vil give mening, at drøftelser og beslutninger om mere detaljerede, fagspecifikke spørgsmål placeres i de to hovedudvalg, henholdsvis prof-udvalget og breddeudvalget.

Imens skal DBU's bestyrelse agere på et mere overordnet, strategisk niveau og holde sig fra den nuværende sagsbehandling af sager, der i forvejen har fundet politisk opbakning længere nede i systemet i udvalg og faggrupper.

5.4.3 Manglende udnyttelse af DBU's talentmasse

DBU's beslutning i 2012 om at gå fra 26 til seks politiske udvalg samt at åbne op for ansøgningsproces til 15 faggrupper, har vist sig som en vej til langsomt at få nye folk ind i systemet. Som nævnt ovenfor under afsnit 5.4.2 er der dog fortsat et markant sammenfald i personer, der går igen gennem grupper og udvalg.

Samtidig er det for kommissionen ikke blevet oplyst, at der er en decideret rekrutteringsstrategi, og repræsentantskabet kender i hvert fald ikke til en, når det bliver adspurgt herom. Den føromtaltte repræsentationslogik kan ligeledes være hæmmende for medlemmernes engagement og initiativlyst. Da DBU i 2016 valgte nye medlemmer til faggrupperne, var der et markant fald i antallet af ansøgere, hvilken både kan tilskrives manglende indsigt i, hvad opgaven reelt består i samt manglende strategi for at tiltrække nye medlemmer.

Samlet set har DBU en udfordring med at udnytte talentmassen, som angivet nedenfor fra et referat fra et af kommissionens møder;

"DBU er i dag ikke dygtig nok til at udnytte sin egen talentmasse, når det gælder om at invitere medlemmerne ude i klubberne ind i organisationens arbejde. Uanset om vi taler om rekruttering til bestyrelse, repræsentantskab eller til de mange udvalg og faggrupper, er det kommissionens opfattelse, at der her ligger et stort uudnyttet potentiale her."

Der eksisterer en interesserepræsentation, som er styrende for, hvem der får plads hvor i de politiske organer fremfor en sagkundskabsrepræsentation, som der ikke motiveres til.

Det virker således åbenlyst for kommissionen, ikke mindst efter drøftelserne med repræsentantskabet, at der ligger et stort uudnyttet talent potentiale i klubberne, som DBU ikke lykkes med at få ind i de politiske organer til gavn for en dynamisk udvikling.

Mulige veje til dette kan være gennem oplysning og involvering, hvor en *Fodboldens kongres*, som beskrevet i afsnit 5.4.4 og under anbefalingerne i afsnit 6, kan være et instrument til at få aktiveret talentmassen ved at oplyse om arbejdet i de politiske organer. Det kan eventuelt også være her, at talenterne kan søge ind.

5.4.4 Manglende brug af repræsentantskab

Repræsentantskabet er DBU's øverste myndighed, og her træffes de vigtigste beslutninger - eller sådan burde det være. Hvis man tager udgangspunkt i ovenstående afsnit 5.4.2, virker alle sager til at være klappet af og reelt besluttet, før de når repræsentantskabsmødet. Det kan som omtalt være godt nok, når bare drøftelserne har været foretaget tidligere, hvormed det repræsentative demokrati fungerer. Som et medlem af repræsentantskabet udtrykte det i Aalborg;

"... Repræsentantskabet er en generalforsamling, og skal også fungere som en sådan, og det gør den egentlig også. Jeg kunne måske godt savne, at der skete lidt, når nu vi er samlet..."

Netop den manglende udnyttelse af repræsentantskabet og dets 146 medlemmer er noget, som kommissionen har noteret sig. I drøftelser med repræsentantskabet er det kommet frem, at der reelt set ikke har været debatter på selve møderne de sidste 15 års tid. Der har til gengæld de sidste år været forsøgt at afholde temaaftener - dagen før selve repræsentantskabsmødet - for at udnytte, at repræsentantskabet er samlet. Repræsentantskabet finder generelt set, at dette er et godt tiltag, men samtidig udtrykker forskellige medlemmer, at der ikke har været særlig meget debat. Det sociale element ved repræsentantskabsmøderne virker vigtigere, da der i det frie rum opstår mange frugtbare debatter, og nye netværk dannes.

Ved det andet møde med repræsentantskabet var der dog rigtig mange, som gav udtryk for, at temaaftenen i forbindelse med repræsentantskabsmødet 2016 vedrørende den politiske kommissions arbejde havde været vellykket og involverende, blandt andet fordi de enkelte medlemmer her følte, at de kunne byde ind og blev lyttet til - og så var emnet relevant.

For kommissionen selv var mødet i Aalborg en oplevelse og ikke mindst en bekræftelse på ovennævnte. Fredag var spændende og levende, mens lørdag var det helt modsatte.

Kommissionen har med afsæt i tilbagemeldingerne og de indtryk, de selv har erfaret, brugt megen tid på at drøfte repræsentantskabet, både for så vidt angår udnyttelsen af dette samt mødeformen.

Efter kommissionens opfattelse bør repræsentantskabet revitaliseres og inddrages i større grad end i dag med det formål at sikre en dynamik, som der mangler i dag og ikke mindst sikre, at hvert enkelt repræsentantskabsmedlem tages seriøst, ligesom repræsentantskabet som forum tages seriøst. I dag er det bestyrelsen, som alene udstikker de strategiske rammer, og repræsentantskabet giver ingen pejling. Det bør ændres.

En *Fodboldens kongres* har tidligt i forløbet været nævnt som en mulig løsning. Kommissionen finder, at netop en *Fodboldens kongres* vil være et element, der kan være et bidrag til at løse udfordringen om den manglende talentmasse og samtidig give repræsentantskabet den rolle, den bør have. Således bør der på en kongres drøftes et fodboldpolitisk program, ligesom der kan være workshops, som kan virke retningsgivende og give medlemmerne og deltagerne en reel fornemmelse af, at de er med til at flytte udviklingen for fodbold i Danmark. Det drøftede fodboldpolitiske program skal behandles efterfølgende af repræsentantskabet, som på sigt kan indstille det til vedtagelse på et repræsentantskabsmøde, hvilket i sidste ende skal forpligte DBU's bestyrelse fremadrettet til at arbejde efter de vedtagne målsætninger.

Endelig skal kongressen virke som et forum for ideudvikling, der skal komme udviklingen af dansk fodbold til gavn på alle niveauer.

Det vil kunne medvirke til at løse udfordringen med at udnytte repræsentantskabets potentiale, som det blev udtrykt på mødet med repræsentantskabet i Brøndby;

"Repræsentantskabsmødet udgør i dag en unik mulighed for at få drøftet og diskuteret vigtige temaer om DBU's generelle udvikling. Men DBU synes ikke i dag at udnytte repræsentantskabsmødets potentialer for at bidrage til en dynamisk udvikling af organisationen."

5.4.5 Manglende mangfoldighed

Der gik ikke lang tid under kommissionens første møde med DBU's repræsentantskab i Aalborg, før et af de eksterne medlemmer spontant udbrød;

"... dette er jo 50+ mænd der fester med 50+ mænd...".

For kommissionen virker det til, at der helt generelt mangler mangfoldighed i forhold til køn, alder og etnicitet. Det har dog ikke været muligt at fremkomme med data og analyser, der giver et oplyst grundlag for dette (på nær vedrørende køn).

Af nedenstående fakta fremgår det tydeligt, at kvinder er underrepræsenterede i både DBU's politiske system og ude på banerne:

	Piger/kvinder	Drenge/mænd
Registrerede medlemmer	63.294	273.419
Hold (til og med 18 år)	3.436	11.157
Hold (over 18 år)	1.682	9.383
Dommere (aktive)	80	3.485
Dommere (min. 1 kamp siden 01.08.16)	58	2.908
Klubformænd	10 %	90 %
Trænere/ass. trænere (i alt)	651	10.501
Pro-trænerlicens	2	127
A-trænerlicens	17	613
B-trænerlicens	58	1.727
C-trænerlicens	56	598

Siden 1980 har der blot siddet to kvinder – hvoraf én er nuværende bestyrelsesmedlem - i DBU's bestyrelse. Blot ni ud af de i dag 101 udvalgs- og faggruppemedlemmer (hvoraf der er gengangere fra bestyrelsen) er kvinder.

Det er ikke alene fodbold men idrætten generelt, der har lignende køns- og alderssammensætning;

"I 44 ud af 61 specialforbund under DIF er der en overrepræsentation af mænd i bestyrelserne set i forhold til kønsfordelingen blandt forbundets medlemmer. Kun knap hvert fjerde bestyrelsesmedlem i forbundene er kvinder, og kun 6 ud af de 61 specialforbund har en kvindelig formand".³

Det ændrer ikke på kommissionens holdning om, at DBU bør arbejde med en større diversitet end tilfældet er i dag - ikke mindst på kønsdelen, hvor DBU vurderes til ikke at være en tidssvarende organisation, eftersom der er så få kvinder repræsenteret.

³ http://www.dif.dk/da/Nyt/DIF-nyheder/2016/December/20161227_kvinder

En øget diversitet generelt set skal også sikre, at DBU afspejler det omkringliggende samfund, som vil kunne bidrage til større og bredere bidrag til de fodboldpolitiske og fodboldfaglige diskussioner.

Kommissionen anerkender til fulde, at de 50+-årige mænd udgør en vital livsnerve i DBU, og at deres indsats er afgørende for, at DBU er så slagkraftig, som organisationen er. Ønsket om mangfoldighed er således ikke en kritik af deres indsats og tilstedeværelse. Tværtimod. Men kommissionen finder det afgørende for DBU's fremtidige virke, at man lykkes med at få *flere* grupper aktive i lighed med de ældre herrer.

Kvoter har været meget debatteret både i kommissionen og i møderne med repræsentantskabet. Og kvoter som instrument deler vandene, hvor nogen mener, det er eneste vej frem for at ændre diversiteten, ikke mindst på kønssiden, mens andre ikke finder, at kvoter løser noget og alene hæmmer fokus på kompetencer.

Kommissionen har ikke kunne opnå enighed om at anbefale kvoter som værktøj. I stedet vil kommissionen i sine anbefalinger pege på, at bestyrelsen bør forpligtes over en årrække til at sikre en bedre diversitet og lave en strategi på området suppleret af målsætninger, der skal følges op på, således at DBU indenfor en årrække har bevæget sig markant på området.

5.5 Sammenfatning

Identificeringen af de ovenstående fem udfordringer, som kommissionen finder at DBU står overfor i dag, er på mange måder internt forbundne. Manglende mangfoldighed (4) hænger naturligt sammen med den mangelfulde udnyttelse af DBU's egen talentmasse (2). Ligesom den manglende gennemsigtighed og åbenhed (1) hænger sammen med at repræsentantskabet, ifølge kommissionen, ikke inddrages nok til at tilvejebringe nye bidrag til udviklingen af DBU (3).

Med afsæt i disse udfordringer har kommissionen opstillet en række anbefalinger indenfor områderne; repræsentantskabet, valg, bestyrelse samt øvrige udvalg i DBU's politiske organer. Anbefalingerne er alle tænkt som mulige løsninger på de fem diagnosticerede udfordringer.

Nogle af forslagene vil være specifikt rettet mod enkelte af de iagttagede udfordringer, mens de fleste vil adressere flere af dem på én gang. Fælles for kommissionens forslag er imidlertid, at de alle er formuleret i respekt for DBU's eget ønske om at udvikle en organisation, som bygger på fællesskab, solidaritet, samarbejde, åbenhed, dialog og involvering.

Kommissionen finder derfor, at dens forslag ikke bare kan medvirke til, at DBU kan leve op til de dominerende opfattelser af hvad good governance er i dag, men at DBU også kan gå foran, når det handler om at udvikle og definere, hvad vi i fremtiden skal forstå herved.

6. anbefalinger

Med afsæt i ovenstående analyse af DBU's fortid og nutid, bevæger kommissionens rapport sig over i fremtiden. Dette afsnit indeholder de anbefalinger, som kommissionen finder kan være afgørende for at få gjort op med de fem udfordringer, der går igen i kommissionens diagnosticering af DBU's politiske system.

Hver *anbefaling* er foreslået med afsæt i et givent *formål*, der er suppleret af *målsætninger*. Formål og målsætning har til hensigt dels at begrunde anbefalingen samt sikre, at der med de givne målsætninger kan følges op på, hvorvidt en anbefaling, der måtte følges, også løser det formål, den har sigte på.

6.1 Repræsentantskab

6.1.1 Fodboldens kongres

Anbefaling

Kommissionen foreslår, at der afholdes en årlig *Fodboldens kongres*. Kongressen skal afholdes i forbindelse med DBU's ordinære repræsentantskabsmøde. Det foreslås, at kongressen afholdes om lørdagen i den pågældende weekend, mens repræsentantskabsmødet med dets valghandlinger mv. afholdes den efterfølgende dag.

Fodboldens kongres skal være et forum for diskussion, udvikling og ideer for hele fodbold-Danmark. Under kongressen skal der være forskellige fodbold-temaer, f.eks. børnefodbold, integration gennem fodbold, sundhed, sammenhængskraft osv.

Kongressen skal være som et fodboldens folkemøde, som engagerer aktive i fodbold-Danmark – for spillere, ledere, trænere, dommere, politikere og alle andre, hvis hjerter banker for spillet.

Kongressen skal desuden sætte fokus på arbejdet i DBU's faggrupper med henblik på at styrke rekruttering til disse fora. Som en markedsføring af DBU's faggrupper og ad hoc grupper skal kongressen være et forum, hvor interesserede kan få mere information om arbejdet i disse grupper samt om eventuelle opstillinger til et fremtidigt valg på et kommende repræsentantskabsmøde.

Udover de uformelle temadiskussioner skal der på kongressen drøftes et fodboldpolitisk program. Kongressen skal kunne give forslag til repræsentantskabet, som herefter beslutter og godkender et endeligt program med henblik på at forpligte bestyrelsen til at arbejde efter de foreslåede målsætninger.

Formål

Som nævnt i analysen vurderer kommissionen, at repræsentantskabet bør revitaliseres og inddrages i større grad end i dag. Kommissionen finder blandt andet, at der er en manglende udnyttelse af Unionens talentmasse, og at der er for langt mellem klubberne/lokalunionerne og DBU centralt.

Ved at udvikle et forum som *Fodboldens kongres* skabes den dynamik, der mangler pt., og formålet er således, at repræsentantskabet bliver taget seriøst som Unionens øverste organ, der ligeledes indeholder en stor – og i dag uudnyttet – talentmasse. Endelig skal kongressen virke som et forum for ideudvikling, der skal komme udvikling af dansk fodbold til gavn på alle niveauer.

Det er afgørende, at repræsentantskabet involveres og engageres i Fodboldens kongres, eftersom det er DBU's egne medlemmer, der i sidste ende skal have ejerskabet for de forslag og ideer, der drøftes og præsenteres på kongressen.

Målsætning

DBU afholder senest i år 2018 den første *Fodboldens kongres*, og senest i år 2020 har repræsentantskabet med afsæt i en kongres vedtaget DBU's første fodboldpolitiske program.

6.2 Valg

6.2.1 Diversitet

Anbefaling

Den manglende mangfoldighed i DBU's politiske system – fra repræsentantskab over bestyrelse til udvalg og faggrupper – er et generelt problem, som ikke kan løses med enkelte anbefalinger over en kort periode. Kommissionen har identificeret en generel manglende mangfoldighed for så vidt angår køn, alder, etnicitet mv., men det har ikke været muligt at fremkomme med data og analyser – på nær om køn - der giver et oplyst grundlag for at træffe beslutninger.

Dog anbefaler kommissionen, at DBU's bestyrelse aktivt skal forholde sig til at fremme mangfoldighed bredt set, f.eks. i forhold til køn, etnicitet, alder, geografi osv.

DBU står samtidig overfor en særskilt, identificerbar udfordring vedrørende manglende kønsbalance i de politiske organer, hvorfor der skal igangsættes særlige indsatser for at forbedre kønsbalancen.

Formål

Formålet med en styrket indsats for at fremme diversiteten er først og fremmest, at DBU skal afspejle det omkringliggende samfund. Den nuværende sammensætning af repræsentantskabet, bestyrelsen og øvrige udvalg og faggrupper er mandsdomineret, og mangler såvel yngre som flere med anden etnisk baggrund end dansk. Det er kommissionens vurdering, at hvis DBU styrker rekrutteringen og fastholdelsen af de grupper, som for nuværende er underrepræsenteret, får Unionen et større og bredere input til både fodboldpolitiske og fodboldfaglige diskussioner. Det kommer i sidste ende dansk fodbold til gavn.

For så vidt angår kønsbalancen i DBU's politiske system, vurderer kommissionen, at DBU i dag ikke er en tidssvarende organisation, eftersom der er så få kvinder repræsenteret. Det er en helt basal forpligtelse for en organisation, at kønsbalancen er til stede.

Målsætning

Som pejlemærke har kommissionen således valgt DIF's målsætning om en kønsbalance i specialforbundene på 70/30 procent. For at nå denne målsætning foreslår kommissionen, at DBU's bestyrelse forpligtes til at udarbejde en handlingsplan for at nå 70/30-målsætningen inden for fem år efter bestyrelsens konstituering. Målsætningen skal gælde Unionens bestyrelse, udvalg og faggrupper.

6.2.2 70-års regel

Anbefaling

Kommissionen anbefaler, at man afskaffer aldersgrænsen på 70 år, jf. § 6.2 i DBU's love, ved valg af medlemmer til DBU's politiske organer som nærmere defineret i § 6.1, herunder repræsentantskabet og bestyrelsen.

Formål

Den såkaldte '70-års regel' er unødvendig, da den afskærer mange kvalificerede fra at fortsætte deres virke i DBU's politiske organer, så snart de når deres 70-års fødselsdag. Formålet med afskaffelsen af reglen er derfor, at DBU skal kunne fastholde de mest kompetente kapaciteter, uanset alder.

Forslaget om at afskaffe 70-års reglen hænger sammen med forslaget om at indføre valgperioder, jf. afsnit 6.2.3.

Målsætning

70-års reglen er afskaffet i år 2018.

6.2.3 Valgperioder

Anbefaling

Kommissionen foreslår, at der indføres valgperioder ved valg til DBU's bestyrelse, professionelt udvalg samt breddeudvalget.

Kommissionen foreslår, at valg til bestyrelse, prof-udvalget, breddeudvalget samt faggrupper og fagudvalg skal være toårige. DBU's formands valgperiode skal være fireårig, eftersom denne ved sit valg er nødsaget til at opgive sin civilkarriere, samt har brug for tid til at skabe et nationalt og internationalt netværk.

Kommissionen foreslår endvidere, at man maksimalt kan vælges til DBU's politiske organer, jf. ovenfor, for 12 år i alt – dvs. ved seks valg for hhv. bestyrelsesmedlemmer, medlemmer af prof-udvalget og breddeudvalget samt medlemmer faggrupper og fagudvalg. For bestyrelsesforman-

den bør det gælde, at denne maksimalt kan vælges tre gange med en samlet maksimal formandstid på 12 år.

Valget til formand af DBU udgør et nyt valg, hvormed DBU's formand således maksimalt kan sidde i først tre valgperioder som bestyrelsesmedlem og dernæst maksimalt tre valgperioder som formand.

Formål

Der er flere årsager til anbefalingen om valgperioder. For det første finder Kommissionen det ikke hensigtsmæssigt, hvis magten i DBU koncentrerer på de samme personer over en for lang periode. I dag er der ingen tidsmæssig begrænsning af valg til DBU's politiske organer, hvilket medfører faste magtstrukturer.

For det andet ønsker kommissionen, at det bliver nemmere for personer udefra at komme ind i det politiske system, således at vidensgrundlaget i beslutningsprocesserne styrkes vha. en forbedret rekruttering. Ved at indføre tidsbegrænsninger får man jævnligt ny viden udefra, hvilket kun er til gavn for kvaliteten af de beslutninger, som beslutningstagerne i de politiske organer skal træffe.

Målsætning

DBU indfører med virkning fra år 2018, henset til overgangsreglerne, valgperioder for som minimum bestyrelse samt prof-udvalget og breddeudvalget.

6.2.4 Overgangsordninger

Anbefaling

Indførelsen af begrænsning i valgperioder skal suppleres med de nødvendige overgangsordninger. Hvis der vælges eksisterende medlemmer til DBU's nye bestyrelse får disse "nulstillet" deres bestyrelsestid, således at de pågældende fra det første valg til den nye bestyrelse maksimalt kan sidde i samlet seks antal valgperioder (af to år af gangen). For formanden gælder der særlige valgperioder, jf. ovenfor.

Formål

Formålet med overgangsordninger er, at DBU's politiske system ikke unødigt skal miste faglig ekspertise, viden og erfaring, når valgperioderne indføres. Hvis ikke overgangsordningerne indføres som et supplement, kunne DBU nemt ende i en situation, hvor mange års erfaring fra den fodboldpolitiske verden med ét forsvinder.

Målsætning

At overgangsordninger indføres samtidig med valgperiodernes indførelse.

6.2.5 Tidsmæssig forskydning af valg

Anbefaling

Eftersom kommissionen foreslår en væsentlig reduktion i antallet af medlemmer af DBU's bestyrelse, finder kommissionen ikke, at det er relevant at indføre en tidsmæssig forskydning af valg til bestyrelsen.

6.2.6 Online portal for ledige udvalgsposter

Anbefaling

Kommissionen anbefaler, at DBU's administration opretter en portal på DBU's hjemmeside – sekundært på DBUnet – der skal indeholde en oversigt over ledige udvalgs- og faggruppeposter i DBU's politiske system. Portalen skal kunne give abonnenter såkaldte push-beskedes og e-mails ved opslag på portalen.

Formål

Som nævnt i analysen har kommissionen identificeret et for repræsentantskabet og andre aktive manglende overblik over, hvor, hvordan og hvornår man kan blive politisk aktiv i DBU's politiske system. Da der jævnligt udskiftes udvalgs- og faggruppemedlemmer, vil en online portal være et nemt værktøj for at sikre en bredere, mere åben og gennemsigtig rekruttering til de ledige poster i de respektive fora. En bredere rekruttering vil således skabe et forbedret vidensgrundlag i det politiske system, som styrker kvaliteten af de politiske beslutninger.

Målsætning

At der i;

- 2020 i forhold til 2017 er rekrutteret 20% nye medlemmer til DBU's politiske organer
- 2024 i forhold til 2017 er rekrutteret 50% nye medlemmer til DBU's politiske organer

6.3 Bestyrelse

6.3.1 Bestyrelsens formål, ansvar og opgaver

Anbefaling

Kommissionen anbefaler, at opgaverne for DBU's bestyrelse fremover skal være primært politisk, økonomisk og strategisk, mens drøftelser og beslutninger om mere detaljerede, fagspecifikke spørgsmål placeres i de to hovedudvalg, henholdsvis *Udvalget for professionel fodbold* og *Breddeudvalget*.

Desuden tager kommissionen de i efteråret 2016 indgåede aftaler mellem henholdsvis DBU og Divisionsforeningen samt DBU og FLU til efterretning. En af de primære konsekvenser ved disse aftaler vurderes at være, at en stor del af kompetencerne på henholdsvis elite- og breddeområdet flyttes ud til DBU's to medlemmer.

Kommissionen finder således, at denne magtforskydning også skal afspejle sig i kompetencefordelingen i DBU's politiske system, hvorfor prof-udvalget og breddeudvalget bør tildeles de primære beslutningskompetencer i forhold til de spørgsmål, der falder ind under de pågældende udvalgs ressortområder. DBU's bestyrelse skal derfor agere på et mere overordnet, strategisk niveau og fjerne sig fra den nuværende sagsbehandling af sager, der i forvejen har fundet opbakning i henholdsvis prof-udvalget samt breddeudvalget.

Formål

Formålet med bestyrelsens justerede formål, ansvar og opgaver er primært

- At undgå silotænkning blandt bestyrelsesmedlemmer
- At sikre strategisk tænkning og udvikling der kommer hele dansk fodbold til gavn
- At skabe ejerskab for landsholdene på øverste politiske plan

Formålet med kompetenceforskydningen mellem Unionens bestyrelse og henholdsvis prof-udvalget samt breddeudvalget er primært at skabe et rum for bestyrelsen til at agere strategisk, overordnet og langsigtet samt fratage bestyrelsen sine i dag bebyrdende sagsbehandlende opgaver, der kommer direkte fra de to ovennævnte udvalg. Desuden ønsker kommissionen at følge et overordnet princip om, at beslutninger skal tages så tæt på brugerne og sagens kerne.

Desuden fjerner man den i dag i bestyrelsen herskende repræsentationslogik, hvor medlemmerne fra hhv. Divisionsforeningen og FLU passer på deres egne domæner, mens fællesskabet – DBU – kommer i anden række. Dette kan i dag også siges at gå ud over landsholdene, der således ikke har decideret ejerskab i bestyrelsen ud over gennem formanden. En reduceret, fokuseret og horisontalt arbejdende fremtidig bestyrelse vil kunne gå imod den i dag herskende silotænkning, og på den måde skabe et fælleskab for og politisk ejerskab af de danske landshold.

6.3.2 Bestyrelsens sammensætning

Anbefaling

Som følge af ændringen af bestyrelsens formål, ansvar og opgaver finder kommissionen, at bestyrelsens størrelse bør revurderes. Bestyrelsens sammensætning foreslås således ændret til at bestå af sammenlagt syv medlemmer. Medlemmerne vælges som følger:

- Formanden vælges af repræsentantskabet for en fireårig periode
- Næstformanden vælges af repræsentantskabet for en toårig periode
- FLU vælger to medlemmer af en toårig periode hver
- Divisionsforeningen vælger to medlemmer af en toårig periode hver
- Kvindedivisionsforeningen vælger ét medlem af en toårig periode

Jf. Unionens love § 14.5 kan kun vælges personer til DBU's bestyrelse, som på tidspunktet for deres tiltrædelse vil være medlemmer af repræsentantskabet. Det samme gælder ved valg af suppleanter til bestyrelsen.

Ved den førstkommende konstituering af Unionens bestyrelse anbefales bestyrelsen at igangsætte et analysearbejde vedrørende en friere sammensætning af repræsentantskabet og mulighed for direkte valg af alle bestyrelsesmedlemmer ved DBU's repræsentantskabsmøde.

Formål

Overordnet set skal reduktionen gøre bestyrelsen mere handlekraftig og beslutningsdygtig. Jo færre medlemmer, jo større er sandsynligheden for smidige beslutningsprocesser og mere detaljerede diskussioner uden behov for afdækning af en lang række særinteresser.

Med et ændret ansvarsområde for bestyrelsen – hvor bestyrelsen fremover skal agere strategisk og ikke sagsbehandlende – skal bestyrelsen kunne indgå i detaljerede, fokuserede diskussioner, hvor formålet er at tænke langsigtet. En mindre bestyrelse giver mere taletid til medlemmerne, og dermed bedre mulighed for dybere meningsudvekslinger.

Den ene plads til Kvindedivisionsforeningen er endvidere et nødvendigt skridt frem for diversiteten i dansk fodbold, hvormed kvindefodbolden fremover bliver repræsenteret med 1/7 af bestyrelsens samlede stemme mod i dag 1/16.

Målsætning

At der i år 2018;

- er justerede formål, ansvar og opgaver for bestyrelsens arbejde rettet mod at agere strategisk, overordnet og langsigtet.
- er sket en markant justering i bestyrelsens sammensætning.

6.3.3 Nedlæggelse af forretningsudvalg og kassererpost - Oprettelse af revisionsudvalg

Anbefaling

Kommissionen finder, at DBU's nuværende politiske struktur med et økonomisk magtfuldt forretningsudvalg samt en forholdsvis stor bestyrelse centraliserer den økonomiske beslutningskompetence i for stor grad. Det foreslås derfor, at forretningsudvalget nedlægges. I denne sammenhæng – og i forlængelse af den reviderede sammensætning af DBU's bestyrelse – foreslås kassererposten nedlagt. I samme øjemed bør rollen som intern kritisk revisor nedlægges.

I stedet for oprettes et revisionsudvalg. Udvalget skal bestå af tre personer, hvoraf én skal være udpeget af bestyrelsen, og som skal besidde økonomisk-finansielle kompetencer. De to øvrige medlemmer af revisionsudvalget vælges af repræsentantskabet. Valg til revisionsudvalget foretages årligt.

Formålet med revisionsudvalgets arbejde er bl.a. at foretage en selvstændig vurdering af, om Unionens regnskabsaflæggelse, interne kontrol, risikostyring og lovpligtig revision er tilrettelagt på en hensigtsmæssig måde. Desuden skal udvalget varetage honorarmæssige spørgsmål for valgte i DBU's politiske system (bestyrelses-, udvalgs- og faggruppemedlemmer).

Endelig skal revisionsudvalget varetage en compliance-funktion for bestyrelsen i forhold til bestyrelsens og bestyrelsesmedlemmernes udgifter, bilag mv.

Revisionsudvalget skal alene forberede beslutninger, som træffes af den samlede bestyrelse. Bestyrelsen bevarer det fulde ansvar for alle de beslutninger, der er forberedt i revisionsudvalget. Det anbefales endvidere, at der udarbejdes et kommissorium for revisionsudvalget i DBU.

Formål

For det første vil et forretningsudvalg, i tilfælde af en formindsket bestyrelse fra de nuværende seksten til de anbefalede syv medlemmer, være unødvendig og overflødig, da mange af forretningsudvalgets nuværende opgaver foreslås flyttet til bestyrelsen. Ved at afskaffe forretningsudvalget fjerner man et uigennemsigtigt organ, hvori magten i dag er uforholdsmæssigt og ikke-ønskværdigt centraliseret hos få personer.

Et mere åbent politisk system vil være til gavn for DBU's samlede governance, hvilket på sigt vil fremme sammenhængskraften i det politiske system, da opbakningen til de politiske beslutninger blandt andet afhænger af det demokratiske grundlag for disse.

Målsætning

At DBU i år 2018, samtidig med beslutning om reduktion i antallet af bestyrelsesmedlemmer og justering af bestyrelsens rolle og kompetencer;

- Nedlægger forretningsudvalget
- Nedlægger kassererposten
- Nedsætter et revisionsudvalg

6.4 Øvrige udvalg i DBU's politiske organer

6.4.1 Udvalget for professionel fodbold og Breddeudvalget

Anbefaling

Udvalget for professionel fodbold – prof-udvalget – nedsættes af bestyrelsen og skal for fremtiden udgøre i alt ni medlemmer. Udvalget skal sammensættes af seks medlemmer valgt af og blandt klubber med tilladelse til at drive kontraktfodbold (Divisionsforeningen), et medlem valgt af Kvindedivisionsforeningen, et medlem valgt af FLU samt DBU's formand.

Af prof-udvalgets medlemmer må kun én – udover DBU's formand – sidde i DBU's bestyrelse samtidig.

Udvalget skal vælges for et år ad gangen, senest inden udgangen af marts måned. Udvalgets kompetencer fastholdes, jf. DBU's love § 22.3.

Breddeudvalget skal nedsættes af bestyrelsen og skal for fremtiden udgøre i alt ni medlemmer. Udvalget skal sammensættes af seks medlemmer valgt af FLU, et medlem valgt af Divisionsforeningen, et medlem valgt af Kvindedivisionsforeningen samt DBU's formand.

Af bredde-udvalgets medlemmer må kun én – udover DBU's formand – sidde i DBU's bestyrelse samtidig.

Udvalget skal vælges for et år ad gangen, senest inden udgangen af marts måned. Udvalgets kompetencer fastholdes, jf. DBU's love § 23.4.

Formål

Ændringen i sammensætningen af de to ovenstående udvalg skal primært skabe større repræsentation af øvrige interesser end de, der i forvejen er herskende i henholdsvis prof-udvalget (eliteklubberne) og breddeudvalget (bredden). Ved at øge de øvrige aktørers repræsentation i udvalgene skaber man et bredere diskussionsgrundlag, og sagerne kan bedre blive oplyst fra forskellige synspunkter, alt sammen til gavn for de beslutninger, der skal træffes i sidste ende. Desuden styrkes diversiteten – hvilket er et mål i sig selv – gennem en øget repræsentation af Kvindedivisionsforeningen i begge udvalg.

Dertil er det afgørende for den politiske kommission at begrænse den nuværende dobbeltrepræsentation mellem henholdsvis prof-udvalget og breddeudvalget samt DBU's bestyrelse. I dag sidder samtlige medlemmer af Breddeudvalget i DBU's bestyrelse, hvilket gør de beslutninger, som indstilles til bestyrelsen af Breddeudvalget til automatbeslutninger, og bestyrelsen får en karakter af at være et gummistempel.

Kommissionen ønsker samtidig, at kompetence og viden fortsat skal kunne flyde fra de to ovennævnte udvalg til bestyrelsen. Derfor foreslår kommissionen, at maksimalt én person – udover DBU's formand - kan sidde i henholdsvis prof- og breddeudvalget samtidig med en post i bestyrelsen. Det skaber sammenhængskraft mellem de to udvalg og bestyrelsen, og samtidig gøres der

op med den dobbeltrepræsentation, der i dag hersker i de øverste organer i Unionens politiske system.

Målsætning

At DBU i år 2018, samtidig med beslutning om reduktion i antallet af bestyrelsesmedlemmer og justering af bestyrelsens rolle og kompetencer;

- Begrænser dobbeltrepræsentationen mellem henholdsvis prof-udvalget og breddeudvalget og DBU's bestyrelse, ideelt så der alene sidder maksimalt én repræsentant – udover DBU's formand - begge steder.

6.4.2 Øvrige organer (fagudvalg og faggrupper)

DBU's bestyrelse kan, jf. § 13.15 i DBU's love, foruden de anførte faste udvalg i § 6.1 "(...) efter behov nedsætte faggrupper og ad hoc grupper til behandling af konkrete sager (...)". Pr. ultimo februar 2017 udgør disse faggrupper og ad hoc grupper:

- Børnegruppen
- Dommergruppen
- Fodboldens Ethiske Råd
- Futsalgruppen
- Herreeliteungdomsgruppen
- Kvindeelitegruppen
- Lovgruppen
- Medicinsk gruppe
- Seniorgruppen
- Træner- og Lederuddannelsesgruppen
- Ungdomsgruppen

Der var i 2016 åben ansøgningsproces for medlemmer til DBU's faggrupper, hvor alle med interesse og kompetencer indenfor faggruppernes område kunne ansøge om at blive medlem.

Som det fremgår af DBU's hjemmeside, skulle de ansøgende ressourcepersoner "(...) gennem deres deltagelse i faggrupperne bidrage til videreudviklingen af dansk fodbold de kommende år. Målsætningen med den eksterne ansøgningsprocedure er således at udvide rekrutteringsgrundlaget og afsøge markedet for kvalificerede personer til faggrupperne"⁴.

De indkomne ansøgninger blev behandlet af DBU's bestyrelse på deres møde i juni 2016, hvorefter sammensætningen af faggrupperne blev offentliggjort ultimo juni med ikrafttrædelse 1. juli 2016.

⁴ https://www.dbu.dk/oevrigt_indhold/om_dbu/dbus-sammensaetning/dbus-faggrupper/aaben_ansoegningsproces#xt2M4TgWPsl5BwLH.99

Anbefaling

Kommissionen anbefaler, at den nuværende valgproces, hvor bestyrelsen, på baggrund af den åbne ansøgningsproces, udpeger medlemmer af faggrupper og ad hoc-grupper, fastholdes.

Som en markedsføring af DBU's faggrupper og ad hoc grupper skal *Fodboldens kongres* være et forum, hvor interesserede kan få mere information om arbejdet i disse grupper samt om eventuelle opstillinger til et fremtidigt valg på et kommende repræsentantskabsmøde.

Formål

De direkte valg til DBU's fagudvalg og faggrupper er en naturlig konsekvens af kommissionens ønske om at revitalisere repræsentantskabet. Alene valghandlingerne giver repræsentantskabet et øget ansvar, ligesom det styrker gennemsigtigheden og åbenheden i DBU's politiske system og bagvedliggende processer.

Endelig giver disse valghandlinger et medejerskab til repræsentantskabet over de beslutninger, som bliver truffet fremadrettet i faggrupperne og ad hoc grupperne. Medejerskab i Unionens politiske beslutninger er af afgørende værdi for at sikre sammenhængskraften i dansk fodbold og for at begrænse afstanden mellem klubberne og Unionen.

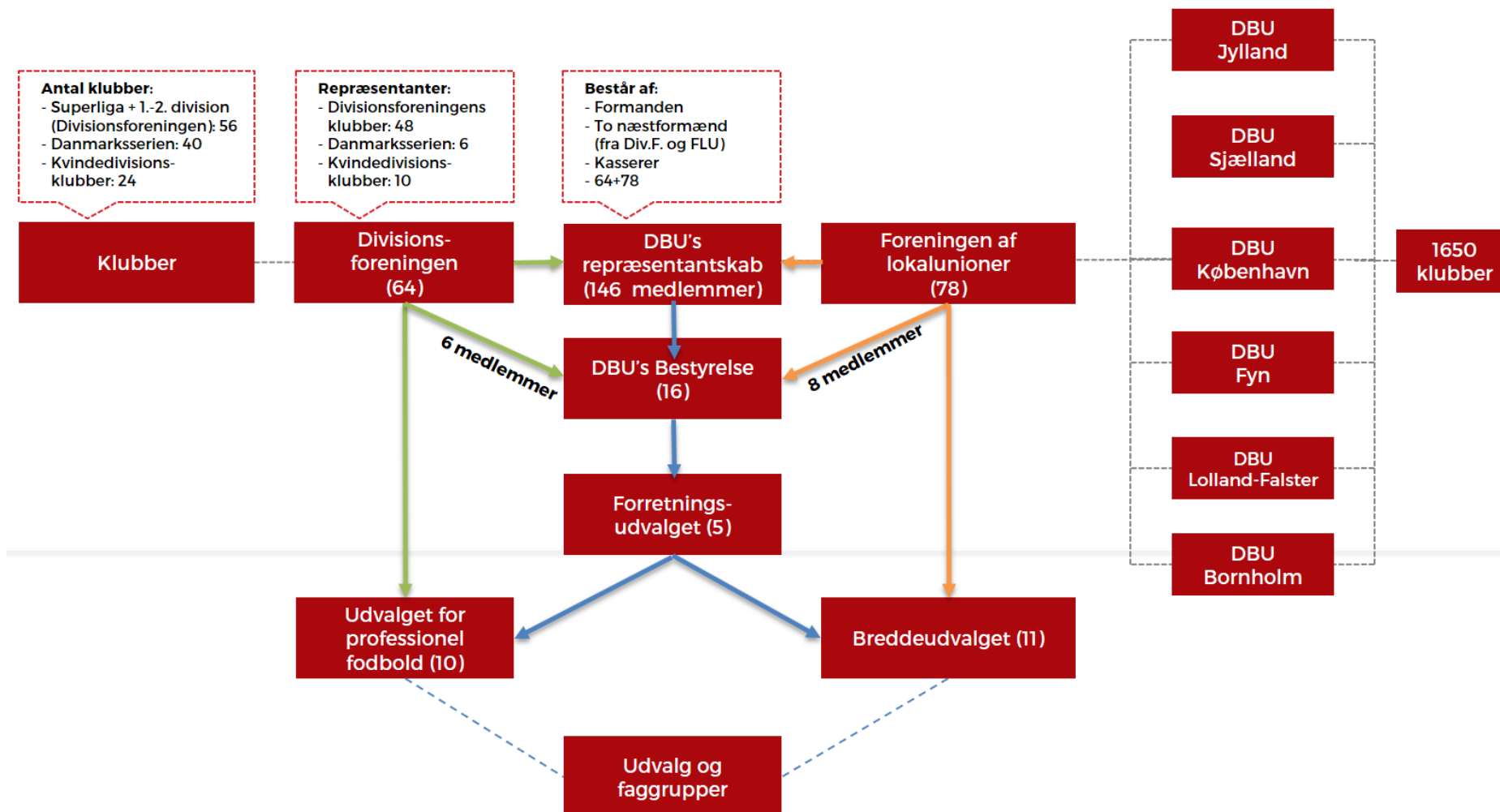
Målsætning

At *Fodboldens kongres* skal være et forum, hvor interesserede kan få mere information om arbejdet i disse grupper samt om eventuelle opstillinger til et fremtidigt valg på et kommende repræsentantskabsmøde.

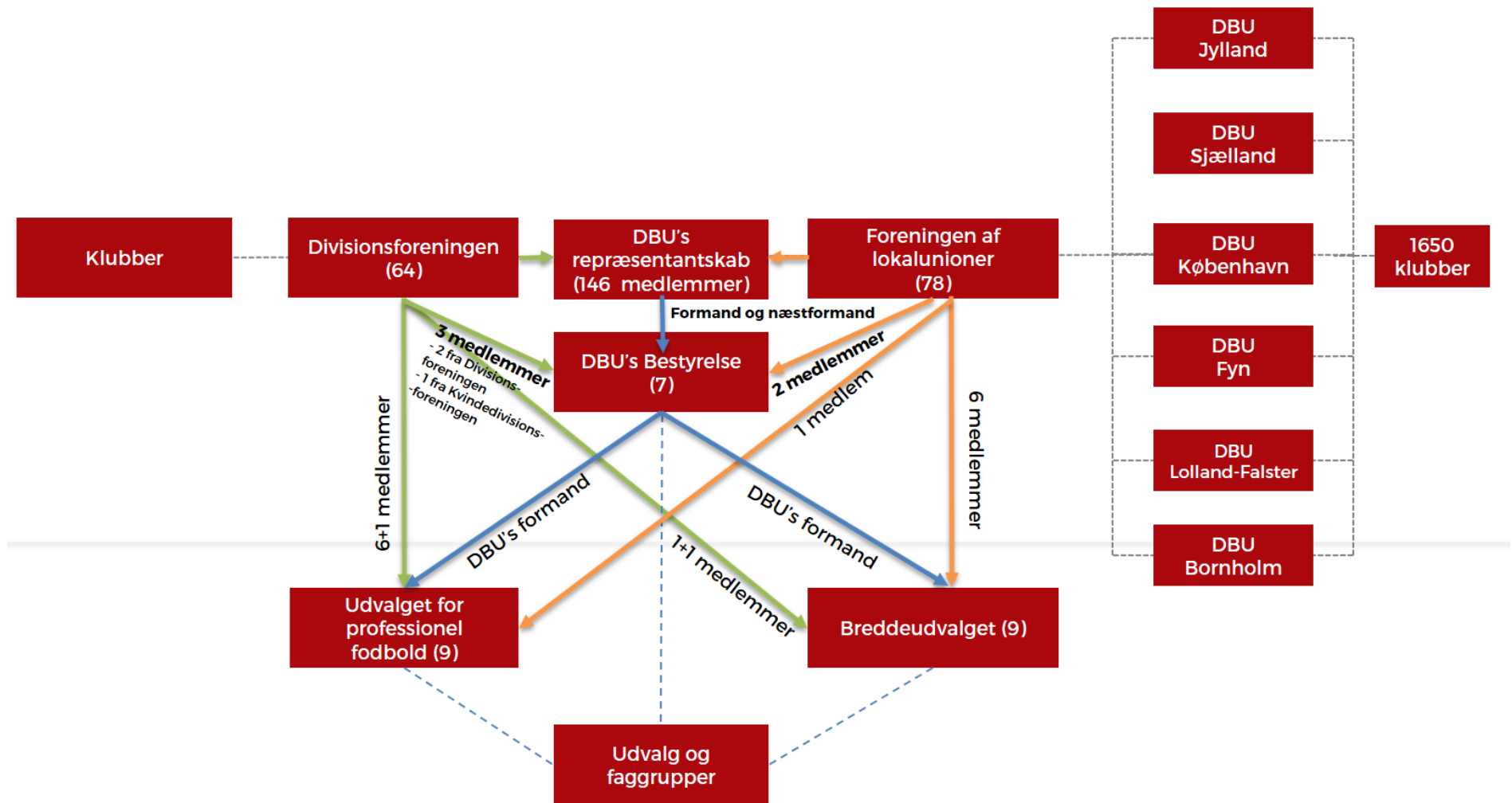
6.5 Sammenfatning

Den nuværende og fremtidige struktur i DBU's øverste politiske organer – repræsentantskabet, bestyrelse, prof-udvalget samt breddeudvalget, er illustreret nedenfor:

Den politiske struktur i dag



Forslag til den fremtidige struktur:



7. Videre proces

Nærværende rapport udleveres til DBU's bestyrelse forinden bestyrelsesmødet den 3. marts 2017. I forbindelse med temasessionen ved repræsentantskabsmødet samme dag præsenterer kommissionsformanden kommissionens overordnede betragtninger og vurderinger.

I løbet af foråret 2017 afholdes en række fællesmøder mellem repræsentanter fra kommissionen samt repræsentanter fra henholdsvis FLU og Divisionsforeningen. Formålet med møderne er at lade kommissionen forklare formålet bag de foreslåede ændringer samt at drøfte disse med de respektive repræsentanter. Ved mødet i DBU's bestyrelse den 18. juni 2017 behandles kommissionens endelige anbefalinger. Hvis vedtaget af bestyrelsen skal nærværende anbefalinger omskrives til konkrete ændringsforslag til DBU's love, hvorefter deres effektivering forudsætter vedtagelse af Unionens repræsentantskab.

Jævnfør DBU's love kan implementering af de af kommissionens anbefalede ændringer medføre afholdelse af et ekstraordinært repræsentantskabsmøde i efteråret 2017, således at man fra det ordinære repræsentantskabsmøde i foråret 2018 kan vælge repræsentanter til de reformerede politiske organer i DBU.

Den videre proces eksemplificeres illustrativt nedenfor:

