



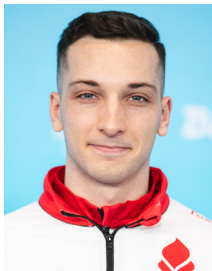
Foto: Tobias Thune Jacobsen

Forandringer i idrættens styringssystemer

Øget fokus på klimaindsats og digitalisering fører til nye styringsformer

TOBIAS THUNE JACOBSEN

Artiklen undersøger, hvordan politiske dagsordener påvirker idrætssektoren, og hvordan det medfører styrings- og ledelsesmæssige forandringer i Danmarks største idrætsorganisation, Danmarks Idrætsforbund (DIF). Artiklen argumenterer for, at forholdet mellem staten og DIF afspejler flere karakteristiske træk ved et klassisk bureaukratisk styringsparadigme, der indebærer en vis grad af autonomi for DIF, mens forholdet mellem DIF og specialforbundene udgøres af en mere kompleks hybridstyringsmodel. Analyserne peger på en række aktuelle forandringsimpulser og argumenterer for, at nogle styringsprincipper nedtones periodisk, og at ledelsesidealerne justeres. Artiklen giver indblik i nogle af de styringsparadigmer, der har relevans for, hvordan idrætten organiseres, styres og ledes i dag.



TOBIAS THUNE JACOBSEN

Cand.scient. i humanistisk-samfundsvidenskabelig idrætsvidenskab

Diplom i ledelse

Udviklingskonsulent for Dansk Faldskærms Union

Tobias.Thune@live.dk

INDLEDNING

Politiske og samfundsmæssige forandringer, nye dagsordener, kriser og skiftende regeringer har stor betydning for, hvordan organisationer på tværs af sektorer organiseres, styres og ledes. Idrættens organisationer er ingen undtagelse. Denne artikel undersøger, hvordan udvalgte megatrends, herunder det tiltagende behov for nytænkning og innovation på klima- og miljøområdet og digitaliseringen af samfundet, har medført styrings- og ledelsesmæssige samt organisatoriske forandringer i Danmarks største idrætsorganisation, Danmarks Idrætsforbund (DIF). Artiklen undersøger fra et styringsteoretisk perspektiv, hvordan forskellige megatrends har påvirket dynamikken mellem staten og DIF såvel som forholdet mellem DIF og specialforbundene. Artiklen bidrager til en mere nuanceret forståelse af diskussionen om idrættens autonomi ved at gå ud over en simpel kvantificering af autonomibegrebet og i stedet undersøge de konkrete styringsværktøjer, der anvendes. Artiklen analyserer, hvordan DIF administrerer autonomien, hvilke styringsvalg DIF træffer, samt hvad det betyder for specialforbundenes autonomi.

Indledningsvis introducerer artiklen det metodiske grundlag og det teoretiske afsæt i paradigme-, ledelses- og organisationsteori samt institutionelle begreber. Derefter giver artiklen en overordnet beskrivelse af DIF og idrættens organisering i Danmark og undersøger med afsæt i international forskningslitteratur og en komparativ tilgang, hvordan idrætten har bevæget sig fra autonomi mod øget styring. Analysen undersøger, hvordan DIF driver idrættens grønne omstilling frem, og udforsker skiftet i styringsidealer inden for idrætten. Diskussionen berører balancen mellem statens forventninger til DIF og medlemmernes interesser samt idrættens autonomi og styringsbegrænsninger. Artiklen afsluttes med en konklusion, der sammenfatter de vigtigste fund og giver et indblik i nogle af de styringsparadigmer, der har relevans for, hvordan idrætten organiseres, styres og ledes i dag.

METODE

Den empiri, der ligger til grund for artiklen, er baseret på kvalitative dokumentanalyser (Mik-Meyer, 2005). Politiske beslutninger kan medføre skift i de styrende paradigmer (Torfing, et al., 2020:152), hvorfor artiklens empiri overvejende udgøres af politiske udspil og dokumenter, som kan demaskere strukturelle og organisatoriske forandringer, der kan have betydning for DIF og specialforbundenes strategiske handlerum. Artiklen inddrager både rapporter, debatartikler og pressemeddelelser for at give et indblik i, hvordan politiske diskurser udvikler sig og bevæger sig igennem idrættens organisationer. En betydelig argumentation for anvendelsen af dokumenter som empirisk kilde ligger i dokumenternes centrale funktion i organisatoriske handlinger og beslutningsprocesser (Mik-Meyer, 2005:216). Inddragelsen af de forskellige dokumenttyper betyder, at nogle kilder er mere pålidelige end andre. Nogle dokumenter tilskrives en høj autenticitet og er påvirket af aktøren selv, mens andre dokumenter f.eks. kan være påvirket af journalister (Lynggaard, 2010). Tabel 1 præsenterer dokumenternes fordeling i forskellige kategorier. Kategori X inkluderer dokumenter, hvor indholdet er selvproduceret af aktøren, hvilket tilskrives en høj autenticitet. Kategori Y består af styringsdokumenter, herunder dokumenter der blotlægger forskellige rammer og strukturer, som kan påvirke aktørernes adfærd og handlerum. Kategori Z omfatter dokumenter, hvor indholdet kan være påvirket af eksterne faktorer, såsom journalistisk indblanding. For at understøtte læsevenligheden præsenteres de udvalgte dokumenter løbende i analysen.

Tabel 1: Oversigt over dokumenttyper

Kategori	Dokumenttype	Antal
X	Opslag på sociale medier og hjemmesider	N = 8
Y	Lovtekster, rapporter, retningslinjer, anbefalinger, regulativer og politikker	N = 21
Z	Artikler, pressemeddelelser, og nyhedsudsendelser i fjernsyn og radio	N = 10
	Dokumenter i alt	n = 39

Dokumenterne analyseres i et konstruktivistisk og interaktionistisk perspektiv og betragtes derfor ikke som neutrale kilder til virkeligheden, men som betinget af den sociale og politiske kontekst, de indgår i. Det er dermed ej alene tilblivelsen af et politisk udspil, der har relevans for artiklens analyser, men ligeså ibrugtagningen af dokumentet og den faktiske betydning for DIF og specialforbundenes ageren og handlemuligheder. Dokumentets funktion er da påvirket af indholdet, men indholdet er ikke altid bestemmende for effekten (Prior, 2003). Det er således ikke blot det retoriske indhold i dokumenterne, der vækker analytisk interesse, men også de

handling, der knyttes til dokumenterne, og de efterfølgende konsekvenser.

Artiklen anvender insiderforskning. Forfatteren er en insider i kraft af personlig erfaring og professionel tilknytning til det undersøgte felt, hvilket både rummer styrker og svagheder. Forfatteren har tilknytning til flere specialforbund under DIF, både på politisk og arbejdsrelateret niveau, og har sin daglige arbejdsplads i Idrættens Hus i Brøndby. Forfatteren har en dybdegående forståelse af de kompleksiteter, der eksisterer inden for feltet, og adgang til kontekstuelle oplysninger, som kan bidrage til en mere nuanceret analyse. En væsentlig kritik er den gensidige påvirkning, som finder sted mellem forskeren og det felt, der studeres (Kristiansen & Krogstrup, 2015). Objektiviteten kan kompromitteres, idet forfatteren kan have forudindtagede synspunkter eller personlig bias.

Artiklen inddrager både faglige og videnskabelige artikler (N=28), som er udvalgt ved sneboldsmetoden og forfatterens kendskab (Ridley, 2012:56; Brinkmann og Tanggaard, 2015:157).

PARADIGMETEORI OG LEDELSESIDEALER

Artiklen anskuer DIF og specialforbundene i konteksten af offentlige styringsparadigmer med særligt udgangspunkt i det klassiske bureaukratiske paradigme, New Public Management (NPM), New Public Governance (NPG) og Digital Era Governance (DEG). Styringsparadigmerne er historisk betingede konstruktioner, der opstår, udvikler sig og tilpasser sig over tid og kombineres med andre styringsparadigmer som reaktion på politiske forandringer, nye samfundsmæssige udfordringer og nye teknologiske opdagelser (Torfing, et. al., 2020:152). Styringsparadigmerne har væsentlig betydning for, hvordan idealerne for god ledelse forandrer sig (Bentzen, 2017). Foreningsidrættens rolle, opgaver, karakteristika og incitamenter formes af de forskellige logikker, som knytter sig til styringsparadigmerne.

Det bureaukratiske paradigme i den offentlige sektor kendetegnes af regelstyring, hierarki og arbejdsdeling. Dets organisering indebærer tydelige hierarkier, formelle regler og beslutningskompetencer, der typisk centraliseres højere oppe i strukturen. Fokus ligger på en stabil og forudsigelig drift med afsæt i objektive argumenter og universelle regler som grundlag for beslutninger.

Derimod betoner NPM effektivitet, konkurrence og resultatmålinger, som indebærer en decentralisering af beslutningsprocesser, brugerorientering og en mere fleksibel tilgang til styring. NPM bygger på en neoliberal forståelse, hvor den private virksomhed bliver ideal for den måde, den offentlige sektor drives på. NPM er baseret på principper fra den private sektor, hvor organisationen og resourceudnyttelsen effektiviseres gennem resultatopfølgning og en stærk resultatorienteret ledelsesstil (Bentzen, 2017). Mens det bureaukratiske paradigme er mere hierarkisk og styret af centrale beslutningstagere, er de decentrale handlinger i NPM sty-

ret af efterspørgsel og konkurrence.

Det centrale argument i NPG er, at sektoren skal indrettes, så den er bedre rustet til at løse mere komplekse opgaver, f.eks. klima- og miljøudfordringerne. Fokus er på, hvordan ressourcer uden for organisationen kan mobiliseres (Bentzen, 2017). Idrætssektoren skal således åbnes og demokratiseres, så medlemmernes ressourcer i højere grad aktiveres. Det afspejler sig i et nyt ledelsesideal, hvor idrætsforbund og foreninger skal have mere autonomi i form af fleksible rammer og et større råderum for at kunne samskabe og interagere med andre aktører for at skabe mere kvalitet i opgaveløsningen.

Mens NPM bygger på et resultatorienteret ledelsesideal, så bygger NPG på et tillidsbaseret ledelsesideal. Mens styringsparadigmerne NPM og NPG kan ses som forsøg på at håndtere velfærdsstatens finanspolitiske udfordringer, så er Digital Era Governance (DEG) i højere grad et resultat af den teknologiske udvikling. Ikke desto mindre bliver DEG ved med at revolutionere organisationer på tværs af sektorerne (se figur 1) ved løbende at introducere nye teknologier (Torfing, et al., 2020:151-185). Ledelsesmæssigt betyder DEG en transformation i måden, hvorpå beslutninger træffes og processer forvaltes ved at integrere digitale værktøjer til datastyring, analyse og automatisering. Styringsmæssigt indebærer DEG en mere agil og datadrevet tilgang og en mere effektiv og transparent kommunikation med borgere og interessenter. Sammenlignet med NPM og NPG omfatter DEG altså en dybere integration af digitale værktøjer og teknologier.

Tabel 2 illustrerer en række centrale elementer under de fire paradigmer, som tydeliggør, hvordan ledelsesidealene får markant forskellige udtryk i idestrømmene.

Tabel 2: Styringsparadigmernes centrale aspekter

	Fokus	Beslutnings-proces	Mål	Innovations-niveau	Anvendelse af teknologi
Det bureaukratiske paradigme	Centraliseret kontrol og hierarkisk ledelse	Top-down	Effektivitet og opfyldelse af regler og procedurer	Lavt	Traditionelle systemer med begrænset digital integration
New Public Management (NPM)	Effektivitet, produktivitet og resultatorientering	Markedsorienteret og konkurrencepræget	Omkostningsreduktion og øget konkurrence	Middel til højt	Baseret på automatisering og informationsstyring
New Public Governance (NPG)	Samarbejde og netværk på tværs af sektorer og aktører	Delvis decentralisering og deltagelse	Kvalitetsforbedring og borgerinddragelse	Højt, især gennem samarbejde og partnerskaber	Baseret på informationsdeling og transparens
Digital Era Governance (DEG)	Digital transformation og teknologisk innovation	Datadrevet og automatiseret	Forbedret servicelevering og effektivitet gennem teknologi	Meget højt med fokus på dataanalyse og kunstig intelligens	Omfattende brug af avancerede digitale værktøjer og big data

ORGANISATIONSTEORI OG INSTITUTIONELLE BEGREBER

For at forklare de dynamikker, der ligger bag idrætsorganisationerne og specialforbundenes accept eller afvisning af stærkt værdidrevne reforminitiativer, inddrager artiklen to overordnede institutionelle begreber, isomorfisme og dekobling (DiMaggio & Powell, 1983).

Isomorfisme henviser til en proces, hvor organisationer gradvist antager ligheder i deres struktur, praksis eller adfærd, selvom de opererer i forskellige kontekster (DiMaggio & Powell, 1983). Der skelnes mellem tre primære årsager til organisationers homogenisering: Den tvangsmæssige isomorfisme, den mimetiske isomorfisme og den normative isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983). Tvangsmæssig isomorfisme henviser til den situation, hvor organisationer bliver påtvunget at tilpasse sig eksterne krav såsom lovgivning, regulativer eller politikker. I tilfælde af mimetisk isomorfisme efterligner organisationer andre organisationers handlinger, strukturer og praksisser i bestræbelserne på at opnå legitimitet eller succes. Normativ isomorfisme refererer til den påvirkning, som professionelle normer, værdier og overbevisninger udøver på organisationer inden for et bestemt branchefelt (DiMaggio & Powell, 1983).

Dekobling beskriver afkoblingen af den politiske og den handlende organisation (DiMaggio & Powell, 1983). Når organisationen forsøger at præsentere sig eksternt i overensstemmelse med nye normer, kan der opstå en diskrepans mellem den strategiske kommunikation og organisationens udøvede praksis. Dekobling opstår som regel, når organisationer oplever et eksternt pres og forventninger, som de er nødt til at overholde for at opretholde organisationens legitimitet.

DANMARKS IDRÆTSFORBUND OG IDRÆTTENS ORGANISERING I DANMARK

DIF repræsenterer en central organisatorisk struktur for idrætten i Danmark. Siden vedtagelsen af tipsloven i 1948 og senere lottoloven i 1989, har DIF modtaget statslige subsidier og er sidenhen vokset til Danmarks største paraplyorganisation for idræt. DIF rummer i alt 62 specialforbund med forskellige idrætsgrene og discipliner og fungerer som overordnet repræsentant for bredde- og eliteidrætten på nationalt og internationalt plan. DIF spiller derfor en essentiel og integreret rolle i den strukturelle og organisatoriske udvikling af idrætten i Danmark. DIF varetager idrættens interesser over for politiske beslutningstagere og arbejder aktivt for at påvirke idrætspolitikken på nationalt niveau, herunder finansiering, infrastruktur, lovgivning og regulering, der påvirker idrættens udvikling og rammebetingelser (Jacobsen, 2021). DIF udvikler og implementerer politiske strategier, der påvirker idrætten, og fungerer som nøgleaktør, der samler, koordinerer og støtter mange aspekter af idrætslivet. Samlet set er DIF central for idrættens organisering og styring i Danmark.

idrætsudøvelse og økonomisk støtte til udviklingsprojekter og faciliteter. Statslogikken kan også have indflydelse på prioritering af bestemte idrætsgrene baseret på samfundsinteresser eller politiske dagsordener. Det civile samfund, herunder frivillige organisationer og foreninger, interessegrupper og lokalbefolkningen, kan påvirke DIF gennem deltagelse, frivilligt arbejde, offentlige debatter og samfundsengagement. Det kan bidrage til udformning af idrætspolitikker, udvikling af lokale idrætsaktiviteter og etablering af fællesskaber omkring idrætten. Styringslogikken fra det civile samfund kan også påvirke DIF's beslutningsprocesser og prioriteringer ved at inddrage forskellige synspunkter og behov fra idrætsudøvere, frivillige og interessenter i idrætssamfundet.

Samlet set kan de forskellige styringslogikker skabe komplekse dynamikker i DIF's drift, politikker og aktiviteter, hvor afvejning og samspil mellem markeds-mæssige, statslige og civilsamfundsinteresser er nødvendige for at opfylde organisationens formål og målsætninger.

FRA AUTONOMI TIL TILTAGENDE STYRING I ET INTERNATIONALT KOMPARATIVT PERSPEKTIV

I et historisk perspektiv har den danske idrætssektor nydt en udpræget autonomi (Ibsen, 1995; Ibsen og Eichberg, 2006). Idrætspolitikken i de skandinaviske lande Danmark, Norge og Sverige har været kendetegnet ved, at idrætsorganisationerne modtog offentlige subsidier i form af bloktilskud, uden at staten stillede direkte forventninger til idrætsorganisationernes brug heraf (Bergsgard og Norberg, 2010; Ibsen, 1995).

Den primære statslige støtte til idrætten distribueres gennem tildelingen af udlodningsmidler til de landsdækkende idrætsorganisationer, DIF og Danske Gymnastik- og idrætsforeninger (DGI). På lokalt niveau implementeres idrætspolitikken hovedsageligt gennem kommunernes administration af folkeoplysningsloven (Folkeoplysningsloven, 2024). Kulturministeriet fordeler udlodningsmidler til idrætsorganisationerne, der i princippet selv bestemmer, hvordan de vil anvende midlerne (Udlodningsloven, 2024). Udlodningsbeløbet fastsættes årlig som overskud fra Danske Spil A/S og udbytte fra Danske Klasselotteri A/S, og det samlede beløb, der udloddes i medfør af loven, reguleres årligt med forbrugerprisindekset (Udlodningsloven, 2024). Udlodningsmidlerne fordeles mellem tre grupper, hvoraf gruppe 1 modtager midler før gruppe 2, og modtagerne i gruppe 2 modtager midler før gruppe 3. DIF og DGI befinder sig i gruppe 1 og modtager henholdsvis 298,0 mio. kr. og 276,7 mio. kr.

I sammenligning med de øvrige skandinaviske lande beskrives den danske model historisk set som den mest decentrale (Bergsgard og Norberg, 2010). Ifølge Thing og Ottesen (2010) kan idrættens historiske autonomi have været udtryk for,

at der herskede konsensus om, hvad idrætten skulle evne, mens Ibsen (1995) argumenterer for, at idrætten helt fra begyndelsen af dens organisering har haft statens bevågenhed. Ifølge Ibsen (1995) har politikerne gennem årene haft forskellige forventninger til idrætsorganisationernes anvendelse af subsidierne og har kun i sjældne tilfælde, siden vedtagelsen af tipsloven i 1948, kritiseret idrætsorganisationernes anvendelse af midlerne. Det var dog først ved lottolovens vedtagelse i 1988, at der blev stillet eksplicitte krav til, hvad midlerne skulle bruges på (Ibsen, 1995). Jacobsen (2021) har sidenhen blotlagt nogle af de indflydelsesstrategier og værktøjer, som DIF og DGI anvender for at fastholde idrætsorganisationernes privilegering, og argumenterer for, at nye diskurser løbende stiller nye forventninger til DIF og DGI, som tilpasser sig progressivt og dynamisk.

Traditionelt set er foreningsidrætten blevet set som en del af kulturlivet i Danmark, mens sundhedsdiskursen har medført, at foreningsidrætten ligeledes betragtes som en del af det forebyggende sundhedsarbejde, hvorfor idrætten befinder sig i et spændingsfelt mellem det kulturelle og det sundhedsmæssige perspektiv (Møller og Petersen, 2009). I et internationalt perspektiv har den voksende sundhedsdiskurs ført til, at stater i højere grad er begyndt at stille forventninger til idrættens organisationer og deres økonomiske disponeringer (Bergsgard og Rommetvedt, 2006; Lusted og O’Gorman, 2010; Nichols et al., 2003; Van der Roest et al., 2015; Waardenburg og van Bottenburg, 2013). Etableringen af politiske tilskudsordninger og puljepolitik skulle lede idrætsorganisationerne i retning af promoveringen af velfærdspolitik (Agergaard og La Cour, 2012). Som følge af udviklingen bredte en neoliberal forståelse sig i den frivillige sektor, og New Public Management (NPM) gjorde dermed sit indtog som styringslogik i styringen af den frivillige sektor (Agergaard og La Cour, 2012).

I Danmark har den velfærdspolitiske dagsorden også haft stor indflydelse på den offentlige sektors ageren på idrætsområdet. Der er en stigende offentlig interesse i samspillet mellem staten og den organiserede idræt i Danmark (Idan, 2013). Til trods for denne udvikling er forvaltningen af idrætsområdet til stadighed præget af decentralisering, hvor idrætsorganisationerne nyder en høj grad af autonomi og begrænset politisk styring (Idan, 2013). De seneste årtier er der blevet etableret en række idrætstilbud, som er organiseret af offentlige institutioner. Kommunalreformen i 2007 medvirkede bl.a. til, at forebyggelse og sundhedsfremme fik en mere fremtrædende rolle i den kommunale idrætspolitik (Ibsen, 2011). Skolereformen i 2013 er deslige præget af sundhedsdiskursen og har bl.a. medført et forøget timetal i idræt, at idrætsfaget blev et prøvfag, at folkeskolerne nu i højere grad skulle samarbejde med det omkringliggende foreningsliv, og at der blev indført bevægelse i undervisningen (Folkeskoleloven, 2024). Det er altså ikke alene foreningsidrætten, som påvirkes af udviklingen, der tilskriver sundhedsdiskursen en fremtrædende rolle i den politiske dagsorden. DIF fulgte udviklingen ved at tilpasse deres

politiske udspil og organisationens strukturer med henblik på at fastholde statens privilegering og det økonomiske grundlag gennem udlodningsmidlerne (Jacobsen, 2021). I 2016 vedtog repræsentantskabet i DIF en ny økonomisk støttestruktur, også kendt som 'Mere idræt for pengene', som trådte i kraft i 2018. Med støttestrukturen modtager specialforbundene en fast grundstøtte, som baseres på deres medlemstal. Derudover forhandler specialforbundene en strategistøtte med DIF, og specialforbundene har mulighed for at søge en initiativpulje til kortsigtede udviklingsprojekter (DIF, 2022). Strategiaftalerne tilrettelægges over en fireårig periode. Initiativstøtten er den tredje støtteform og er en projektpulje, som specialforbundene kan søge, som støtter udviklende og nyskabende projekter (DIF, 2022). Med etableringen af støttestrukturen er specialforbundene i højere grad blevet gjort ansvarlige for deres handlinger gennem kontrol og målinger af ydeevne og løbende evaluering, som er et klassisk styringsværktøj i NPM-paradigmet. Denne styringsform anvendes grundlæggende set også i kommunerne, som jf. folkeoplysningsloven (Folkeoplysningsloven, 2024) tildeler folkeoplysende foreninger, herunder idrætsforeninger, tre støttetyper. Disse omfatter adgang til lokaler henvist af kommunen, et lokaletilskud og et aktivitetstilskud til alle børn og unge under 25 år. Derudover kan kommunernes tilskudsmodeller variere, og de fleste kommuner yder supplerende former for støtte ud over folkeoplysningsloven.

NPM synes dog ikke nær så fremtrædende i forholdet mellem staten og DIF, som det observeres i andre nationer (Bergsgard og Rommetvedt, 2006; Lusted og O'Gorman, 2010; Nichols et al., 2003; Van der Roest et al., 2015; Waardenburg og van Bottenburg, 2013). Forholdet mellem Staten og DIF afspejler flere karakteristiske træk ved et bureaukratisk styringsparadigme, hvor regler, hierarki, formalisering og centralisering af beslutningsprocesser er væsentlige elementer. Der er et tydeligt hierarki og klare regler og procedurer, der styrer forholdet mellem DIF og staten. Staten fastsætter love, politikker og retningslinjer, som DIF skal følge for at modtage støtte. Relationen mellem staten og DIF er grundlæggende formaliseret gennem aftaler, finansieringsmodeller og lovgivning, der specificerer regler og betingelser for samarbejdet og de økonomiske subsidier, som DIF modtager. Forholdet mellem DIF og staten kan karakteriseres som et kooperativt partnerskab, som tager afsæt i en koordineret styring, der indebærer en vis grad af autonomi for DIF (Jacobsen, 2021). Når DIF anvender NPM-værktøjer til styringen af specialforbundene, skyldes det derfor ikke, at der stilles formelle krav om det fra staten, eller at DIF selv er underlagt NPM-styringsparadigmet. DIF styres ud fra et klassisk bureaukratisk styringsideal, men anvender andre styringsmodeller i relationen til specialforbundene for at agere strategisk og i overensstemmelse med statens forventninger med henblik på at styrke statens incitament til at anvende kooperative styringspraksisser (Jacobsen, 2021).

IDRÆTTENS GRØNNE OMSTILLING: DRIVKRÆFTER OG STYRINGSTILGANGE

Nye diskurser stiller nye forventninger til idrættens organisationer (Jacobsen, 2021). Regeringens digitaliseringsstrategi 2022-26 (Regeringen, 2022) og den historiske klimalov i 2020 (Lov om klima, 2024) har været med til at give den grønne omstilling en større rolle i den kommunale idrætspolitik. Kommunerne driver energirenoeringen frem, og klubhuse bliver moderniseret med solcelleanlæg, kollektiv jordvarme, efterisolering og termoruder osv. Kommuner sætter med klimahandlingsplaner mål for den grønne omstilling i foreningslivet og gør DIF til en vigtig medspiller i den grønne omstilling af foreningsidrætten (Gentofte Kommune, 2023). Det er ikke bare idrætten, men hele det globale samfund, som står midt i en brydningstid. Store dagsordener som klima, miljø, bæredygtighed og biodiversitet spiller en stadig voksende rolle i den politiske debat. Krisen handler ikke alene om, at klimaet bliver varmere, men også om at tab af levesteder med beslaglæggelsen af enorme arealer af landjordens overflade påvirker biodiversiteten, som i sidste ende påvirker de økosystemer, som vi mennesker selv lever af. Uagtet om det drejer sig om motorsport, sejlads, diverse former for cykling og løb eller faldskærmsudspring, så foregår meget af foreningsidrætten ude i naturen og forventes derfor også forholde sig til klima- og miljøudfordringerne. Det er ikke alene politikere, men efterhånden også medlemmer, kunder af idrætten, samarbejdspartnere og fonde, som stiller stadig større krav til idrætstilbuddenes klima- og miljøvenlighed. Klima- og miljødebatten har med andre ord for længst nået idrættens hovedorganisationer, der med målet om en grønnere foreningsidræt har opfordret til alt lige fra samkørsel til weekendens rugbystævne, til udskiftning til energisparende LED-pærer over curlingbanerne og til affaldssortering i faldskærmsklubben.

På regeringsniveau og fra de bevilligende myndigheders perspektiv kan idrættens grønne omstilling betragtes som en forvaltningsmæssig samskabelsesproces (NPG). Det er også den fortælling, DIF ønsker at levendegøre. Grundlæggende set kan der argumenteres for, at der er tale om en samskabelsesproces. Staten inddrager DIF, DIF inddrager specialforbundene, og specialforbundene inddrager deres medlemmer. Inddragelsen foregår sædvanligvis i netværksstrukturer, som imidlertid hviler på en falsk paritet. Inddragelsen foregår i styringsnetværk fra toppen og nedad, hvor idrætten pålægges en styringsdagsorden. Det kan meget vel være, at medlemmerne inviteres til at deltage i processen og får indtrykket af at blive inddraget, men rammen er sat på forhånd. DIF, specialforbundene og foreningernes fokus på klima og bæredygtighed er i høj grad udtryk for en normativ isomorfisme. DIF og nogle af specialforbundene ser det som strategisk nødvendigt at skabe koblingen mellem idræt og grøn omstilling for at undgå statslige indgreb, som potentielt kan få negativ indvirkning på idrætsorganisationernes særstatus, de økonomiske grundvilkår og fremtidens vækst og udvikling.

På det retoriske plan udtrykker Rikke Rønholt Albertsen, der er bestyrelsesmedlem i DIF, det særdeles tydeligt.

"I DIF er vi af den klare holdning, at idrætten skal være en afgørende medspiller i kampen for at begrænse CO₂-udledningen."

(DIF, 2022E)

DIF har med sit politiske program (2021-2024) forpligtet sig til at reducere DIF-idrættens klima- og miljøaftryk og til at bidrage til mere bæredygtige idrætssevents (DIF, 2020). I 2021 foretog DIF sammen med en ekstern virksomhed en forundersøgelse af foreningsidrættens klimaaftryk (Naboskab, 2021). Rapporten giver en række konkrete anbefalinger til at sænke klimaaftrykket, bl.a. ved energioptimering af foreningsfaciliteter, mere samkørsel til kampe og stævner, øget fokus på mad med lavt klimaaftryk og indkøb af bæredygtige materialer (Naboskab, 2021). DIF tilsluttede sig sidenhen Sports for Climate Action framework, som forpligter DIF til at arbejde med sit klimaaftryk på systematisk vis og tage skridtet fra enkelt-projekter til en mere gennemgribende gennemgang af det samlede klimaaftryk (DIF, 2022A). Sådan skrev Rikke Rønholt i et debatindlæg på idrætsmonitor:

"Hvis aktive i idrætten gennem deres kontakt med den lokale idrætsforening bliver klædt på med viden og inspiration til at deltage aktivt i den grønne omstilling, så bidrager det til, at Danmark skal nå målet om 70 procent CO₂-reduktion."

(Rønholt, 2023)

DIF vedkender sig tillige ansvaret for en bæredygtig fremtid (DIF, 2022A) og arbejder endogså aktivt med 11 ud af de 17 verdensmål, som beskrives i rapporten 'DIF som seriøst verdensmålsspiller' (DIF, 2019). Også her henviser DIF primært til anbefalinger og inspirationsmaterialer, uden at der fremsættes specifikke indikatorer for at måle fremskridtet mod disse mål, hvilket i høj grad er udtryk for en NPG-tilgang. I stedet for at diktere detaljerede målemetoder overlades det til specialforbundene at fortolke og implementere retningslinjerne på en måde, der bedst passer til deres situation og behov. Dette skaber en mere fleksibel og åben tilgang til styring, hvor parterne har større frihed til at forme deres egen tilgang, samtidig med at de forbliver inden for de overordnede rammer og mål.

Flere specialforbund har endvidere indgået fireårige strategiaftaler med DIF, hvor de aktivt arbejder med den grønne omstilling og digitalisering for at understøtte DIF's politiske program. Denne praksis afspejler nogle grundlæggende principper inden for NPM, hvor der lægges vægt på effektivitet, resultatstyring og decentralisering af beslutningsprocesser. Strategiaftalerne fungerer som kontrakter

mellem DIF og specialforbundene, der modtager økonomisk støtte, hvilket skaber tydelige forventninger og mål, som specialforbundene skal opfylde i løbet af aftaleperioden.

Det bureaukratiske paradigme kommer ligeledes til udtryk på flere plan. Et af midlerne, som DIF allerede har taget i brug for at gøre idrætten mere grøn og klimavenlig, er den nye interne grønne certificeringsordning 'Grøn idræt', som blev præsenteret på DIF's årsmøde i 2023 (DIF, 2023; Ritzau, 2023). Forslaget om den nye certificeringsordning, Grøn idræt, blev vedtaget med 104 stemmer for, 11 stemmer imod og 12 blanke stemmer (DIF, 2023C). Certificeringen fremstår ved første betragtning som et klassisk eksempel på et grundlæggende bureaukratisk styringsværktøj, som skal nudge specialforbundene til at træffe mere bæredygtige valg og anspore til udviklingen af en mere miljøvenlig idræt. Men certificeringsordningen blev under årsmødet kritiseret af formanden for Dansk Faldskærms Union, Louise Staal-Thomsen, som fra talerstolen udtrykte sin skuffelse over ordningen og karakteriserede den som uambitiøs (DIF, 2023C). Efterfølgende blev certificeringen debatteret i en artikel på Idrætsmonitor:

"Når jeg læser deres kriterier for certifikatet, er det nok det, jeg vil kalde en generation nul," siger Christian Poll, specialkonsulent i bæredygtighed på Danmarks Tekniske Universitet, DTU."

(Wielandt, 2023)

Det kan i den forbindelse indskydes, at det ikke er første gang, DIF lancerer en certificeringsordning. Dansk Golf Union har været certificeret som 'grønt forbund' af DIF i 11 år i træk (DGU, 2023). Desuagtet synes Rikke Rønholt Albertsens udtalelser i forbindelse med den netop nævnte artikel særlig interessant:

"Vi er gået efter at lave en certificering, som matcher modenhedsniveauet og ressourcerne i vores forbund. I modsætning til virksomheder, så er vores forbund ikke nogle kommercielle enheder, som har et stort finansielt overskud, de kan investere i bæredygtighedstiltag. De midler, de har, bruger de på at lave idræt, så det er noget med at finde gode løsninger, hvor der kommer mere idræt til folket på en mindre miljø- og klimabelastende måde."

(Wielandt, 2023)

Der er med andre ord tale om inspirationsmaterialer og anbefalinger fremfor formelle krav, hvorfor certificeringsordningen alligevel falder lidt udenfor det klassiske bureaukratiske styringsparadigme. DIF arbejdede også før vedtagelsen med uddannelse og bevidsthedsfremmende aktiviteter og har bl.a. udviklet inspirationsmaterialer til afviklingen af bæredygtige idrætsevents (DIF, 2023B). Da der

ikke er tale om formelle krav, men blot anbefalinger og inspiration, falder certificeringsordningen under et mere fleksibelt eller decentraliseret styringsparadigme, hvor specialforbundene selv har ansvaret for at følge anbefalingerne, men uden formelle sanktioner eller strenge regler fra DIF eller myndighederne. Det tillader en mere organisk styringstilgang, hvor specialforbundene har en højere grad af autonomi til at implementere og tilpasse anbefalingerne efter behov og ressourcer. Med afsæt i de frivillige retningslinjer, fokus på etablering af partnerskaber, fremme af fleksibilitet og tilpasning samt understøttelse af innovation og læring kan der argumenteres for, at certificeringsordningen falder under NPG-paradigmet.

ISOMORFE PROCESSER OG RISIKOEN FOR DEKOBLING

Certificeringsordningens effektivitet og dens evne til at påvirke specialforbundenes adfærd i en grønnere retning afhænger af flere isomorfe processer, dannelsen af grønne normer og kulturændringer. Den tvangsmæssige isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983) kan principielt spille en rolle, selvom certificeringsordningen ikke indeholder formelle krav endnu. Eksterne faktorer som DIF, offentlige myndigheder, sponsorer eller interessegrupper kan skabe pres eller incitamenter, der fører specialforbundene til at søge certificeringsordningen, selvom det ikke er formelt påkrævet. Den mimetiske isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983) kan få betydning, hvis certificeringsordningen og arbejdet med grøn omstilling i idrætten opnår bred anerkendelse som en standard for en grønnere praksis inden for idrætten, som kan føre til, at specialforbundene efterligner hinanden og søger certificeringen for at opnå legitimitet og accept blandt relevante interessenter, sponsorer og offentligheden. F.eks. kårede DIF Dansk Automobil Sports Union (DASU) som årets specialforbund i 2022 for deres bidrag til samfundet og deres miljømæssige innovation (Ritzau, 2022). Den mimetiske isomorfisme har endvidere en ambivalent karakter. På den ene side kan den føre til overfladiske handlinger og dekoobling, hvor specialforbundene efterligner andre uden dybere forståelse eller engagement i en bæredygtig praksis, og på den anden side kan den fungere som motivation for organisatorisk læring og udvikling. Specialforbundene kan opleve et pres for at imitere DIF og andre specialforbunds grønne initiativer for at bevare deres omdømme. Dette kan føre til overfladiske eller symbolske handlinger, der ikke nødvendigvis fører til reel bæredygtig praksis, men snarere til udseendet af engagement i grøn omstilling. Der opstår en vis risiko for dekoobling og for at engagere sig i falsk markedsføring og 'greenwashing'. DIF blev selv anklaget for greenwashing i forbindelse med afholdelsen af motionsløbet Royal Run 2023, da DIF præsenterede årets angiveligt bæredygtige akrylmedaljer, som blev uddelt til deltagerne. DIF forsvarede sig efterfølgende ved at påpege, at de ikke solgte medaljerne, hvilket betyder, at de ikke er underlagt Forbrugerombudsmandens regler (Munksgaard,

2023). Det er afgørende, at både DIF og specialforbundene forpligter sig til ægte og meningsfuld grøn omstilling, der går ud over blot at opretholde et godt omdømme, hvis idrættens grønne omstilling skal lykkes. Der kan også opstå en normativ isomorfisme (DiMaggio & Powell, 1983), når specialforbundene bliver ens som følge af delte normer, værdier eller forventninger i idrætten. Specialforbundene deler mange værdier, praksisser og normer, der anses for passende i idrætten, som i høj grad også påvirkes af DIF (Jacobsen, 2021). DIF's anerkendelse af DASU kan f.eks. være med til at etablere en ny norm eller standard for, hvad der anses for værdifuldt og ønskværdigt inden for idrætten. Denne ensretning og overholdelse af fælles accepterede normer for adfærd og praksis giver legitimitet og anerkendelse i idrætten. Mens den mimetiske isomorfisme fokuserer på imitation af andre specialforbund for at håndtere usikkerheden, handler den normative isomorfisme mere om ensretning af adfærd med afsæt i fælles normer og værdier inden for idrætten. Certificeringsordningens succes og specialforbundenes grønne omstilling er dermed forbundet med, hvordan forskellige former for isomorfisme påvirker beslutningsprocesser og handlinger i specialforbundene.

Den stærke decentralisering af beslutningskompetence og specialforbundenes autonomi kan føre til en fragmentering af bæredygtighedsinitiativer og manglende koordination mellem forskellige niveauer af DIF. Dekobling kan opstå, hvis specialforbund oplever behovet for at imødekomme DIF og deltage i certificeringsordningen for at opretholde deres omdømme og legitimitet uden at have tilstrækkelige interne incitamenter eller ressourcer til at følge anbefalingerne. Risikoen manifesterer sig på baggrund af certificeringsordningen, der grundlæggende blot udgør en hensigtserklæring, der ej ledsages af finansielle ressourcer. Det kan føre til en diskrepans mellem det, specialforbundene kommunikerer udadtil, og deres faktiske handlinger.

IDRÆTTENS STYRINGSIDEALER UNDER FORANDRING: STYRINGSPARADIGMER I KONKURRENCE OG SAMEKSISTENS

Traditionelt er foreningsidrætten blevet betragtet som en del af kulturlivet, mens sundhedsdiskursen medførte, at foreningsidrætten også blev betragtet som en del af det forebyggende sundhedsarbejde (Møller og Petersen, 2009; Jacobsen, 2021), og nu har DIF altså positioneret idrætten som del af løsningen på den grønne omstilling. Klimadiskursen synes dog ikke at afløse sundhedsdiskursen og dens styringsdynamikker. Tværtimod, så sameksisterer klima- og sundhedsdiskursen i idrætssektoren. Mens DIF under COVID-19-pandemien præsenterede sig som løsningen på sundhedskrisen (Jacobsen, 2021), sætter DIF nu aktivt klimaudfordringerne på dagsordenen i idrætssektoren for at indgå i samarbejde med staten derom. Det er ikke et nyt fænomen, at DIF tilpasser de politiske strategier, indgår i

sproglige magtkampe og repositionerer sig for at fastholde sin privilegerede position (Jacobsen, 2021). DIF balancerer mellem at opfylde sektornormer og bevare sin unikke identitet og undergår i den forbindelse en isomorfisk proces, hvorved DIF risikerer at fokusere på retorisk og politisk arbejde uden at implementere konkrete løsninger. Mens koblingen mellem idræt og sundhed under coronapandemien synes nærliggende og ikke krævede store forandringer i specialforbundenes praksis, så kan positioneringen af foreningsidrætten som løsning på klimaudfordringerne blive en udfordring, fordi den kræver konkrete forandringer og afkald hos specialforbundene. Idrættens grønne omstilling indebærer en tilpasset og nøje tilrettelagt styringsstrategi.

DIF benytter sig fremdeles af strategiaftaler, præstationsstyring og benchmarking (DIF, 2022), som er klassiske NPM-styringsværktøjer. NPM er et særdeles effektivt styringsparadigme til at rationalisere økonomiske og organisatoriske ressourcer, som DIF kan anvende til at skabe et pres på specialforbundene for at levere. Mens ledelsesidealet under NPM er kendetegnet ved top-down styring og et præstationsorienteret ledelsesideal, hvor der skal ledes på afstand gennem anvendelsen af forskellige styrings-, kontrol- og incitamentssystemer (Bentzen, 2017), så har klimadagsordenen og foreningsidrættens samfundsansvar ført til et tillidsbaseret ledelsesideal, der muliggør inddragelsen af mange forskellige aktører, der hver især besidder relevant viden inden for grøn omstilling og bæredygtige løsninger. Den grønne omstilling vil sandsynligvis få DIF til at rette et større fokus på, hvordan ressourcer uden for organisationen kan mobiliseres for at løse udfordringerne. Med sit politiske program har DIF identificeret tre tværgående værktøjer, som i særlig grad er vigtige for DIF og specialforbundenes udvikling (DIF, 2020). Værktøjerne, som skal realisere det politiske program, er digital udvikling, et styrket kommercielt samarbejde og mere samarbejde i idrætten (DIF, 2020). Målet om at styrke samspillet mellem diverse aktører er et klassisk eksempel fra NPG-paradigmet, som medfører nye organiseringsformer og strukturelle forandringer. Etableringen af DIF Innovation Lab er et eksempel på at imødekomme det stigende behov for samskabelse med eksterne virksomheder og investorer. DIF Innovation Lab har til formål at bygge bro mellem virksomheder, startups, idrætsforbund, atleter og universiteter for at udvikle, teste og skalere nye løsninger for at styrke den danske sportsbranche (DIF Innovation Lab, 2022). I 2021 arrangerede DIF Innovation Lab konkurrencen 'Grøn Sport – form fremtidens events', hvor virksomheden New Loop vandt med udviklingen af cirkulær take away-emballage og et dertilhørende pantsystem (Ritzau, 2021). I 2022 ansatte DIF en håndfuld strategikonsulenter til en nyetableret strategirådgivningsgruppe, som skal lede forandringsprocesser og styrke udviklingen i Danmarks 62 specialforbund (DIF, 2022B). Ifølge DIF er strategikonsulenternes formål bl.a. at understøtte det strategiske arbejde i specialforbundene, sikre videndeling på tværs af forbund og idræt-

ter samt facilitere løsninger på fælles udfordringer (DIF, 2022B). Den tiltagende grad af netværksstyring, den tættere tilknytning og inddragelse af specialforbundene og hensynet til idrætternes særegne behov og præferencer er kendetegnende for NPG-paradigmet. Specialforbundene bliver knyttet tættere til ledelsesrummet, så DIF aktivt kan bruge specialforbundenes erfaringer og viden til at kvalificere beslutninger og for at skabe ejerskab i implementeringen af nye løsninger og initiativer. Den skiftende kontekst og de nye tværfaglige udfordringer lægger op til et større samarbejde og netværksdannelse på tværs af idrætterne, hvilket grundlæggende set gør NPG til et nærliggende styringsredskab.

Behovet for innovative løsninger på klima- og bæredygtighedsområdet har aktualiseret forholdet mellem tillid og kontrol i DIF. Tillid er afgørende for at etablere og opretholde effektive samarbejdsrelationer på tværs af DIF, specialforbundene og eksterne samarbejdspartnere. Tillid tillader også delegeringen af ansvar og beslutningstagning til de forskellige specialforbund og en tilpasning til specialforbundenes divergerende kontekster og forudsætninger. Specialforbundene kommer i højere grad til at skulle samskabe og interagere på tværs af sektorerne (figur 1), hvis idrættens klimaaftryk for alvor skal sænkes. F.eks. er det usandsynligt, at specialforbund for de motordrevne idrætsformer selv udvikler PtX-brændstoffer. Det vil kræve fleksible rammer og et stort råderum, for at specialforbundene kan gribe autonomien og bruge den til at skabe mere kvalitet i realiseringen af foreningsidrættens grønne omstilling.

Nye diskurser stiller nye forventninger til DIF (Jacobsen, 2021), og nutidens tendenser og idrættrends har med NPG tilført et nyt styringsparadigme og nye ledelsesindealer i DIF. Der synes dog at være tale om en hybridstyringsmodel, der kombinerer forskellige elementer fra de NPM og NPG. Hybridmodellen kan føre til en mere alsidig tilgang til styring i DIF. Imidlertid kan hybridmodellen også skabe udfordringer, da den vil kræve en finjustering af styringsstrukturer, processer og kultur for at skabe en sammenhængende og effektiv organisationsstyring. Mens DIF med NPM understøtter incitamentsstrukturer baseret på specialforbundenes individuelle præstationer, fremmer NPG specialforbundenes kollektive ansvar og samarbejde.

IDRÆTTENS DIGITALISERING: DEG SOM VÆRKTØJ I EN HYBRIDSTYRINGSMODEL

Der er i dag en stærk forventning til digitale tjenester, og fordelene kan være mange – også for foreningsidrætten. Ifølge rapporten 'Danskernes digitale idrætsforening' fra Kulturens og Idrættens Innovationshub, så ligger der et stort potentiale gemt i at implementere digitale løsninger i foreningslivet (Pilgaard og Toftgård, 2022). Det er ikke længere nok for foreninger og idrætshold at organisere sig i Facebook/

Meta eller Messenger. Digitaliseringen af foreningslivet kan være med til skabe en bedre brugeroplevelse for medlemmerne, gøre kasserernes arbejde lettere og styrke kommunikationen både internt til instruktører, trænere og andre frivillige og eksternt til potentielle medlemmer, kommunen og pressen. Digitale løsninger og medlemssystemer som Holdsport.dk, Billy, Klubmodul, MinForening m.fl. har været med til at drive den digitale foreningsadministration frem. Registrering af medlemmer, bestyrelsen, trænere, instruktører og andre frivillige, håndtering af betalinger og kontingent, årsregnskab, tilskud og sponsorer er blevet meget lettere. Samtidig har løsninger som Microsoft Teams, Zoom og Google Meet gjort bestyrelses- og udvalgsarbejdet fleksibelt og givetvis gjort det lettere at engagere sig som frivillig.

Den teknologiske udvikling har også ført til en større opmærksomhed på resourceforbruget i det offentlige kultur- og fritidsrum. Etableringen af sensorer, energi- og bookingsystemer kan være med til at skabe et overblik over de samlede driftsomkostninger, som kan bruges til at gå i dialog med brugerne af de offentlige idrætshaller og foreningslokaler for at optimere facilitetsudnyttelsen og faciliteternes bæredygtighed (KL, 2020; Gentofte Kommune, 2023). Flere kommuner har opsat kameraer, som måler anvendelsesgraden af idrætsfaciliteterne (Iversen, 2023). Med andre ord, så understøtter digitaliseringen ifølge Kommunernes Landsforening også den grønne omstilling, og det tiltagende datagrundlag bliver et vigtigt instrument i processen (KL, 2020).

Idrættens digitale omstilling har til dels været drevet af frivillige, som har stillet krav til de digitale løsninger i foreningslivet. Desværre er foreningslivet og de frivillige i mange tilfælde begrænset af tid og ressourcer. Erkendelsen af, at foreningsidrætten måske ikke lever helt op til medlemmernes digitale forventninger, har fået DIF til at gå ind i kampen om idrættens digitale omstilling. I DIF's politiske program 2021-2024 beskriver DIF at:

"DIF vil understøtte forbundenes digitale udvikling, brug af data om medlemmerne og arbejde for den gode modtagelse af nye medlemmer. Gennem en mere videns- og databaseret tilgang, vil DIF-idrætten understøtte foreninger i at blive mere relevante for nye medlemmer og blive lettere at involvere sig i."
(DIF, 2020)

DIF fremhæver den digitale udvikling som et tværgående og fundamentalt værktøj i realiseringen af sit politiske udspil (DIF, 2020). DIF's fokus på digitaliseringen er tillige helt i tråd med regeringens digitaliseringsstrategi 2022-2026 (Regeringen, 2022). Særligt interessant er det, at regeringens strategi som noget nyt går på tværs af sektorer med en målsætning om at udrulle teknologiske løsninger bredt i samfundet (Regeringen, 2022).

En analyse fra DIF Innovation Lab viser, at sportstechbranchen i Danmark er i kraftig udvikling med en omsætning i 2021 på anslåede 1,8 milliarder kroner svarende til en vækst på 65 procent i forhold til 2020 (DIF Innovation Lab, 2022). I 2025 forventes en stigning i omsætning på op mod fem milliarder kroner (DIF Innovation Lab, 2022). Derudover har DIF etableret netværket SportsTech Danmark, som faciliteres af DIF Innovation Lab og har til formål at formidle kontakten mellem startupvirksomhederne og foreningsdanmark. Netværket er ikke bare et eksempel på den digitale udvikling og DEG, men også NPG og det stigende behov for samskabelse.

Når specialforbundenes strategiarbejde skal evalueres løbende, anvender DIF elektroniske rapporteringssystemer. Det har gjort det muligt at overvåge og rapportere præstationer og resultater i realtid. Eksemplet viser, hvordan DEG kan anvendes som redskab i et NPM styringsparadigme. Det er blevet nemmere for DIF at justere og tilpasse politikker, når det er nødvendigt, og giver DIF bedre føling med specialforbundenes udfordringer. Den teknologiske udvikling og internettets transformerende rolle har haft en basal indvirkning på forholdet mellem DIF, specialforbundene, idrætsforeningerne og deres medlemmer. Udviklingen har ført til en ny forvaltningsmodel, hvor de digitale teknologier er i centrum af de organisatoriske strukturer. DEG har udfordret idrættens administrative arbejdsgange og ført til en ny administrativ organisering, som i højere grad er præget af forenkling og automatisering af det daglige bureaukratiske arbejde. Resultatet bliver tilmed fleksible idrætstilbud og tjenester.

Selvom DEG-paradigmet kan begrebsliggøre, hvordan teknologi er med til at påvirke og forme moderne styring, så er det måske mere passende at betragte DEG som en tværgående trend eller dynamisk tilpasning til de teknologiske fremskridt snarere end et selvstændigt styringsparadigme i traditionel forstand. Mens NPM og NPG adresserer bredere filosofiske, politiske eller organisatoriske principper, så begrænser DEG sig primært til at fokusere på, hvordan teknologi kan forbedre styringssystemer og -processer, og kan derfor betragtes som en teknologiorienteret tilgang snarere end et overordnet paradigme for styring. Artiklen viser endvidere, hvordan DEG er en faktor, der påvirker den eksisterende hybridstyringsmodel med NPM og NPG i DIF.

DISKUSSION: BALANCEN MELLEM STATENS FORVENTNINGER OG MEDLEMMERNES INTERESSER

Til trods for idrættens formelle autonomi og den decentrale styring, som f.eks. afspejles i fraværet af en overordnet statslig strategi for idrætssektoren (Idan, 2013), så har statens favorisering af DIF og DGI gennem udlodningsloven gjort idrætsorganisationerne stærkt afhængige af statens subsidier. Udlodningsmidlernes for-

delingsnøgle medfører, at idrætsorganisationerne i mindre grad er afhængige af medlemmerne, og at idrætsorganisationernes opmærksomhed samler sig omkring fastholdelsen og udnyttelsen af de tildelte ressourcer (Jacobsen, 2021). Det betyder også, at DIF i mindre grad påvirkes af forandringer i idrætten, som f.eks. forandringerne i danskernes motions- og sportsvaner (Rask et. al., 2020), da statens subsidier har gjort DIF relativt uafhængig af efterspørgslen på deres idrætstilbud (Ibsen, 1995). Idrættens rammebetingelser og lovgivning fører til, at subsidierne falder uden for den politiske diskussion, hvorfor der kun i mindre grad stilles krav til, hvordan midlerne anvendes (Ibsen, 1995). Hvis midlerne f.eks. blev fastlagt på finansloven, ville politikerne i højere grad have mulighed for løbende at tage stilling til omfanget og fordelingen af midlerne til DIF og idrætssektoren i bred forstand.

Idrætsorganisationerne orienterer sig mod statens forventninger for at fastholde deres privilegerede position og er i mindre grad optaget af at varetage medlemmernes interesser (Jacobsen, 2021). Det skyldes, at DIF løbende tilpasser sig de omskiftelige forhold og reorganiserer sig indadtil for styrke sig udadtil (Jacobsen, 2021). DIF har på den baggrund opbygget en bredtfaavnende politisk kapital, som kan anvendes, når der sættes spørgsmålstegn ved, at DIF modtager de store statslige subsidier (Jacobsen, 2021). Både verdensmålene, regeringens digitaliseringsstrategi og den historiske klimalov afspejles i DIF's politiske visioner og viser, hvordan DIF aktivt orienterer sig mod den førte politik og opinionen for at fremme organisationens legitimitet.

Den grønne omstilling og bæredygtighed er et eksempel på en dagsorden, som betragtes som stærkt legitim og nær uangribelig. DIF afholder sig derfor ikke fra at engagere sig i debatten. DIF fremhæver i forbindelse med klimadebatten gerne sit store og i øvrigt uforløste potentiale for at gøre en forskel baseret på sine 62 specialforbund, 9.000 frivillige og 2 millioner medlemmer (Plummer, et al., 2021; Rønholt, 2023). Det, som idrætspolitikere og idrættens organisationer bør diskutere, er imidlertid, om idræt og klima nødvendigvis er den mest oplagte parring, eller om idrætten bør rette fokus på mere oplagte dagsordener. Mens flertallet af medlemmerne dyrker idrætten for idrættens egenverdi, gennemtrumfer idrætsorganisationerne idealistiske dagsordener, som medlemmerne ikke nødvendigvis har bedt om. Når DIF begrundes den førte politik i moralske holdninger for at virke for et ideal og handle ud fra uselviske motiver, kan der opstå en diskrepans mellem medlemmerne, specialforbundene og DIF, som kan føre til dekolobling. Specialforbundenes ressourcer og interesse er særdeles varierende. Mens klimaindsatsen kan fremme nogle idrætters legitimitet, så kan klimadagsordenen være kontraproduktiv for andre idrætter. F.eks. bruger udendørsidrætterne naturlige ressourcer som sollys, vind og naturligt terræn, hvilket reducerer behovet for energiintensive kunstige systemer, mens curling f.eks. kræver konstante og klimatiserede for-

hold – det gælder både isens temperatur og hallens luftfugtighed – og derfor kan det være vanskeligt at begrænse miljøpåvirkningen og samtidig opretholde en høj standard for aktivitetsudøvelsen. Curling er desuden en lille sportsgren med knap 700 medlemmer og et specialforbund, som råder over begrænsede økonomiske ressourcer. Curling er derfor særdeles afhængig af kommunernes fremdrift af den grønne omstilling i de kommunale curlingfaciliteter. For ikke at glemme at udendørsidrætterne i mange tilfælde har færre infrastrukturkrav sammenlignet med indendørsidrætterne, hvilket gør det lettere at implementere grønne teknologier og reducere miljøpåvirkningen for udendørsidrætter. Der kan også argumenteres for, at udnyttelsesgraden af en kommunal idrætsfacilitet er lavere i sammenligning med en faldskærmsflyver. Mens klimaaftrykket følger flyvemaskinens anvendelsesgrad i faldskærmsudspring, er curlinghallen ikke i brug i mange timer i løbet af døgnet. Det er med andre ord en kompleks øvelse at beregne og sammenligne idrætters samlede klimaaftryk.

Idrættens positive effekter er veldokumenterede, og idrætsorganisationerne kan utvivlsomt bidrage til forskellige samfundsudfordringer, dog ikke uden strategisk omhu. Når DIF orienterer sig mod statens forventninger, stiger DIF's forventninger til specialforbundene, deres medlemmer og de frivillige, som forventes at løse samfundsudfordringerne (Jacobsen, 2023). Det kan føre til medlemsflugt og mangel på frivillige. Idrætsorganisationerne risikerer, at det bliver mere tiltalende at dyrke selvorganiseret idræt, eller at borgerne køber sig til kommercielle idrætstilbud, hvor kravene til kunden er lavere end kravene som medlem af en folkeoplysende idrætsforening. De stigende forventninger til foreningsidrætten kan være med til at begrunde forandringerne i de frivilliges engagement og den voksende beskæftigelse i idrætsbranchen (Jacobsen, 2023; Sørensen et al, 2021; DIF, 2014).

IDRÆTTENS AUTONOMI: DIF'S STYRINGSMULIGHEDER OG BEGRÆNSNINGER

Analysen har nuanceret forståelsen af forholdet mellem DIF og staten, som kan karakteriseres som korporativt samspil (Jacobsen, 2021) med afsæt i et bureaukratisk styringsparadigme, der indebærer en vis autonomi for DIF. Analysen viser desuden, at DIF anvender andre styringsmodeller i relation til specialforbundene for at agere strategisk og positionere sig stærkere overfor staten. Specialforbundenes autonomi bliver påvirket, og det er i den forbindelse værd at understrege, at DIF reelt har mulighed for at vælge en helt anden styringsmodel. DIF befinder sig i en slags balance mellem at imødekomme medlemmernes interesser og statens forventninger. DIF's styringsmodel er formet af visse styringsbegrænsninger, der er dybt forankret i idrættens demokratiske struktur og specialforbundenes grundlæggende uafhængighed. Styringsbegrænsningerne kan blive en udfordring, når

DIF ønsker at fremme politiske dagsordener som diversitet og grøn omstilling. Specialforbundenes grundlæggende autonomi kan blive en udfordring, hvis DIF for alvor skal reducere idrættens klimaaftryk. DIF har en stor opgave i at få alle specialforbundene med i forandringsprocesserne, da specialforbundenes interesse i og forudsætninger for at understøtte den grønne omstilling er meget varierende. Det kan være med til at forklare, hvorfor DIF har skruet ned for ambitionsniveauet på den grønne dagsorden. Rikke Rønholt, bestyrelsesmedlem i DIF, udtaler til idrætsmonitor, at det er vigtigt for DIF, at man hjælper udviklingen i den rigtige retning, *"uden at foreningerne skal føle sig tvunget til ændringerne"*, og at DIF er *"påpasselig med ikke at administrativt overbebyrde forbundene"* (Rønholt, 2023). Citatet understreger samtidig, at der er stærke grænser for, hvordan DIF kan styre og lede specialforbundene. DIF kan ikke stille bindende krav til specialforbundenes klimaaftryk og må derfor affinde sig med at udarbejde anbefalinger og appellere til specialforbundenes velvilje. Der kan argumenteres for, at der er fare for dekobling (DiMaggio & Powell, 1983).

DIF synes ikke for alvor at røre ved de steder, hvor klimabelastningen er størst, og afholder sig til stadighed fra at stille konkrete krav til de mest klimabelastende idrætter. DIF fastlægger retningslinjer og politikker, som specialforbundene forventes af følge. Disse kan f.eks. indarbejdes i strategiaftalerne, som forhandles mellem DIF og specialforbundene. I den forbindelse bruger DIF også benchmarking, hvor specialforbundene sammenlignes med hinanden for at skabe incitamenter for specialforbundene til at stræbe efter resultater for at opretholde deres omdømme og position inden for DIF-idrætten. Dertil arbejder DIF allerede med incitamentsstrukturer, hvor specialforbundene motiveres økonomisk eller gennem offentlig anerkendelse, som f.eks. da Dansk Automobil Sports Union blev tildelt prisen for Årets Specialbund i 2022 for sit bidrag til samfundet og sin miljømæssige innovation (Ritzau, 2022). DIF har også oprettet en diversitetspulje, som tildeler økonomisk støtte til specialbund, der opretholder en bestyrelsesfordeling på 70/30 i forhold til køn ud fra en binær kønsforståelse (Ritzau, 2023b; DIF, 2024). Ved at skabe incitamenter skaber DIF en motivation for specialforbundene til at handle i overensstemmelse med de ønskede politiske dagsordener, samtidig med at DIF respekterer specialforbundenes uafhængighed. DIF arbejder også med kommunikationsstrategier. F.eks. promoverede DIF en kampagne i samarbejde med Danmarks Naturfredningsforening vedrørende affaldsindsamling (DIF, 2024b). Endeligt lægger DIF op til både benchmarking og udveksling af bedste praksis mellem specialforbundene gennem strategikonsulenterne.

Med en decentraliseret struktur og stor diversitet blandt de 62 specialforbund, samt idrættens afhængighed af frivillighed og de frivilliges evne til at implementere langsigtede strategier og politikker, står DIF over for udfordringer. DIF er økonomisk afhængig af tilskud og støtteordninger og er forpligtet til at følge politiske

og økonomiske prioriteringer fastsat af offentlige myndigheder og specialforbundene, hvilket begrænser DIF's autonomi. Den styringstilgang og den decentrale struktur, som DIF benytter, betyder, at der mangler direkte kontrol over aktiviteterne. DIF fastlægger anbefalinger og retningslinjer, men det er op til hvert enkelt specialforbund at implementere dem. Dette kan begrænse DIF's evne til at sikre en ensartet standard og praksis på tværs af specialforbundene. Samlet set kan disse styringsbegrænsninger gøre det udfordrende for DIF at opnå effektiv ledelse og koordinering på tværs af sin komplekse organisation. DIF anvender de nævnte styringsredskaber for at navigere i en demokratisk struktur, hvor styringen skal balancere mellem at opnå overordnede strategiske og politiske mål, samtidig med at specialforbundenes autonomi og mangfoldighed respekteres.

Man kunne forestille sig, at DIF på sigt skaber flere økonomiske incitamenter for at fremme den grønne omstilling af idrætten, og at bureaukratiet øges. DIF's økonomiske støttestruktur, herunder initiativpuljen, er et oplagt bureaukratisk værktøj, som kan anvendes til at få specialforbundene til at søge innovationsstøtte til udviklingen af grønne teknologier og løsninger og etablere samarbejder med eksterne virksomheder. I takt med at DIF påtager sig flere samfundsopgaver til fremme for organisationens politisk kapital og legitimitet, påtager DIF sig nye styringsdagsordener, som pålægges specialforbundene.

KONKLUSION

De overordnede styringsparadigmer og ledelsesidealer, som er dominerende for en sektor, initieres ofte af skift i politiske dagsordener (Torfing, et al. 2020:152). Energi- og klimapolitik er et eksempel på et globalt anliggende, som i stigende grad får indflydelse på national politikudvikling, som har medført forandring (Benz, 2021). Danmarks største idrætsorganisation, Danmarks Idrætsforbund (DIF), påvirkes ligeledes af skift i både nationale og internationale politiske dagsordener og tilpasser organisationens politiske strategier herefter (Jacobsen, 2021). Samtidig skal DIF anerkendes som en indflydelsesrig interessevaretager i den politiske arena, der aktivt påvirker statens styringspraksis (Jacobsen, 2021). Artiklen demonstrerer, hvordan DIF benytter forskellige styringsinstrumenter til at lede specialforbundene med det formål at styrke sin position som en interessevaretager og at bevare de privilegier og den autonomi, der tildeles af staten. Artiklen viser, hvordan den danske stat og DIF anvender styringsværktøjer og strukturer, som peger i retning af flere styringsparadigmer. Mens forholdet mellem staten og DIF karakteriseres som et kooperativt partnerskab, som tager afsæt i en koordineret styring og et klassisk bureaukratisk styringsparadigme, der indebærer en vis grad af autonomi for DIF, så anvender DIF i relation til specialforbundene flere styringsværktøjer, som både peger mod New Public Management (NPM) og New

Public Governance (NPG). Artiklen argumenterer for, at Digital Era Governance (DEG) indgår som tværgående trend i en hybridstyringsmodel med NPM og NPG snarere end som selvstændigt styringsparadigme. Artiklen argumenterer på den baggrund for, at flere styringsparadigmer er på spil samtidig, og at der er grundlag for en mere nuanceret paradigmateteorisk betragtning, end hvad tidligere forskningslitteratur har beskrevet (Agergaard og La Cour, 2012; Van der Roest et al., 2015; Waardenburg og Maarten, 2012; Lusted og O’Gorman, 2010; Nichols et al., 2003; Bergsgard og Rommetvedt, 2006).

Artiklen beskriver nogle af de styringsprincipper, som har domineret i idrætten, og viser, at det ikke nødvendigvis forholder sig således, at nye principper fortrænger eller erstatter de gamle. Artiklen viser, hvordan nye styringsformer er kommet til, og argumenterer for, at de er blevet tilføjet som nye lag til de eksisterende styringsformer. Der opstår undertiden hybrider af flere styringsparadigmer, der giver idrætssektoren et nyt udtryk. Analyserne peger på en række aktuelle forandringsimpulser og argumenterer for, at nogle styringsprincipper nedtones periodisk, og at ledelsesidealerne justeres tilsvarende. Forandringsimpulserne ændrer opfattelserne af god ledelse og dermed også, hvilken rolle administrative ledere og ansatte i specialforbundene indtager, og hvilke opgaver frivillige varetager. Artiklen kvalificerer med sine analyser debatten om forvaltningspolitik og betydningen af skiftende styringsparadigmer i idrætssektoren og giver et indblik i nogle af de styringsparadigmer, der har relevans for, hvordan idrætten organiseres, styres og ledes i dag.

LITTERATURLISTE

- Agergaard, S., & la Cour, A. (2012). Governing integration through sports. <https://www.jstor.org/stable/48711149>
- Benz, A. (2021). Transformation of a policy regime: energy and climate policy. I: Policy Change and Innovation in Multilevel Governance. Edward Elgar Publishing, Inc.
- Bergsgard, N. A., & Norberg, J. R. (2010). Sports policy and politics—the Scandinavian way. *Sport in society*, 13(4), 567-582. doi: <https://doi.org/10.1080/17430431003616191>
- Bergsgard, N. A., & Rommetvedt, H. (2006). Sport and politics: the case of Norway. *International review for the sociology of sport*, 41(1), 7-27. doi: <https://doi.org/10.1177/1012690206073146>
- Bentzen, T. Ø. (2017). Personaleledelse: Tillidsbaseret ledelse som alternativ til fagprofessionel ledelse og præstationsledelse. I: *New public Governance på dansk*. Akademisk Forlag, 105-120.
- Binderkrantz, A., Christiansen, P. M., & Pedersen, H. H. (2014). Organisationer i politik: danske interesseorganisationer i forvaltning, Folketing og medier. Hans Reitzel.

- DGU. (2023). Mere end et årti som grønt forbund. Lokaliseret d. 20-12-2023 via <https://www.danskgolfunion.dk/mere-end-et-aarti-som-groent-forbund>
- DIF. (2014). Danmarks Idrætsforbunds vækst- og beskæftigelsespolitisk udspil. Danmarks Idrætsforbund.
- DIF. (2019). DIF som seriøst verdensmålsspiller. Danmarks idrætsforbund. August 2019.
- DIF. (2020). Politisk Program 2021-2024. Danmarks Idrætsforbund. Marts 2020.
- DIF. (2022). Mere idræt for pengene. Lokaliseret d. 14-03-2022 via <https://www.dif.dk/om-dif/okonomi>
- DIF. (2022A). DIF's arbejde med verdensmålene. Lokaliseret d. 28-06-2022 via <https://www.dif.dk/om-dif/politikker-og-udspil/dif-s-verdensmalsudspil>
- DIF. (2022B). Mød DIF's medarbejdere. Lokaliseret d. 28-06-2022 via <https://www.dif.dk/om-dif/organisation/medarbejdere>
- DIF. (2022C). Danske trailcentre. Lokaliseret d. 04-08-2022 via <https://www.dif.dk/om-dif/det-arbejder-vi-for/idraettens-fysiske-rammer/danske-trailcentre>
- DIF. (2022D). Samfundsansvar, Klima og Bæredygtighed. lokaliseret d. 13-08-2022 via <https://www.dif.dk/samfundsansvar/klima-og-baeredygtighed>
- DIF. (2022E). Foreningerne skal ind i klimakampen. Lokaliseret d. 12-12-2023 via <https://www.dif.dk/nyheder/2022/01/foreningerne-skal-ind-i-klimakampen>
- DIF. (2023). Dansk idræt skal være grønnere. Lokaliseret d. 13-09-2023 via <https://www.dif.dk/nyheder/2023/04/dansk-idraet-skal-vaere-groennere>
- DIF. (2023B). Eventguide for grønne & bæredygtige evetns. Dansk Industri, Dansk Designcenter og Industriens Fond. Lokaliseret d. 13-09-2023 via <https://www.dif.dk/raadgivning-og-stoette/idraetsudvikling/baeredygtighed-i-foreninger/baeredygtige-events>
- DIF. (2023C). Referat af årsmøde 2023. D. 29. april 2023. Lokaliseret d. 11-12-2023 via https://www.dif.dk/om-dif/organisation/repraesentantskab/arsmoeder/arsmoede-referat-2023?fbclid=IwAR1NDMMxHhjzzIjAIuk94X62LGHcrzHoDsWiLkoe-xTYLVk1_CenPxpso4
- DIF (2024). Politikker og holdninger: Strategi for øget diversitet. Lokaliseret d. 22-03-2024 via <https://www.dif.dk/om-dif/politikker-og-udspil/oeget-diversitet>
- DIF (2024b). Affaldsindsamling 2024: Saml affald, og vind en isvogn til hele idrætsforeningen. Lokaliseret d. 22-03-2024 via <https://www.dif.dk/nyheder/2024/02/saml-affald-og-vind-en-ismvogn>
- DIF Innovation Lab. (2022). The danish arena for sports and innovation. Lokaliseret d. 14-03-2022 via <https://www.difinnovationlab.dk/>
- DIF Innovation Lab. (2022b). Analyse af Sportstech Branchen i Danmark.
- DiMaggio, P., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

- Folkeoplysningsloven. (2024). Lovbekendtgørelse nr. 1115 af 31/08/2018. Bekendtgørelse af lov om støtte til folkeoplysende voksenundervisning, frivilligt folkeoplysende foreningsarbejde og daghøjskoler samt om Folkeuniversitetet. Lokaliseret d. 20-12-2023 via <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2018/1115>
- Gentofte Kommune. (2023). Hele Gentoftes vej mod klimaneutralitet og klimarobusthed – Klimaplan 2050. Lokaliseret d. 12-09-2023 via: https://gentofte.dk/det-lokale-demokrati/budget-planer-og-politikker/planer-politikker-og-indsatser/groen-baeredygtig-og-klimaansvarlig-kommune/klimaplan-2050/?fbclid=IwAR3MhYLj5VpQjjHg696Juuy-GOuWYMA6HYtwCV_pUiPYZIHkJwWvG7V-BP9w#Hvad-kan-man-som-forening-gore-for-klimaet-
- Ibsen, B. (1995). Tipsloven. I: Dansk Idrætsliv - Velfærd og fritid, 1940-1996. Bind 2. 1. udgave 2. oplag. Gyldendal. 35-49.
- Ibsen, B. (2011). Kommunalreformens betydning for kommunernes idrætspolitik. *Økonomi Og Politik*, 84(2), 42-51.
- Ibsen, B. & Eichberg, H. (2006). Dansk Idrætspolitik. Mellem frivillighed og statslig styring. København: Idrættens analyseinstitut.
- Ibsen, B. & Ottesen, L. (2004): Sport and welfare policies in Denmark. I: Heinemann, Klaus (red.). Sport and Welfare Policies. Six European Case Studies. Series Club of Cologne, Vol. 3. Hofmann Verlag. s. 31-86.
- Idrættens Analyseinstitut. (2013). Til udredning af idrættens økonomi og struktur – Bidrag fra Idrættens Analyseinstitut. I: Udredning af idrættens økonomi og struktur. Kulturministeriet, 2014.
- Iversen, B. E. (2023). Idrætsforsker: Kommuner kan i langt højere grad udnytte data for at bryde med vanetænkning om faciliteter. *Idrætsmonitor*. Lokaliseret d. 31-5-2023 Via: <https://idraetsmonitor.dk/debat/art9368644/Kommuner-kan-i-langt-h%C3%B8jere-grad-udnytte-data-for-at-bryde-med-vanet%C3%A6nkning-om-faciliteter?token=-1931731231>
- Jacobsen, T. T. (2021) Demokrati, magt og politik: Idrætsorganisationernes politiske indflydelse under COVID-19. I *Forum for Idræt* (Vol. 36, No. 2). doi: <http://dx.doi.org/10.7146/ffi.v37i1.129289>
- Jacobsen, T. T. (2023). Frivilligkrise eller frivillighed under forandring? Når traditionelle foreningsrammer møder moderne frivillighed. I *Forum for Idræt* (Vol. 37, No. 2).
- KL. (2020). Aktive Bygning – Klogere anvendelse af kvadratmeter understøttet af data om brugeraktivitet. Test af forskellige teknologier til indsamling af anvendelses- og aktivitetsdata i kommunale bygninger. Februar 2020.
- Klima-, energi- og forsyningsministeriet. (2021). Klimaprogram 2021. September. *Holmens Kanal 20*, 1060 København.
- Kristiansen, S. & Krogstrup, H. K. (2015). Feltroller og feltrelationer. I: Deltagende observation. 2. udgave, Hans Reitzels Forlag. 88-118.

- Krogstrup, H. K. (2017). *Samskabelse og capacity building i den offentlige sektor*. 1. udgave, 1. oplag. Hans Reitzels Forlag.
- Lov om klima. (2024). Lov nr. 1532 af 19/12/2027. Lov om klima. Lokaliseret d. 30-03-2024 via <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2020/965>
- Lusted, J., & O’Gorman, J. (2010). The impact of New Labour’s modernisation agenda on the English grass-roots football workforce. *Managing leisure*, 15(1-2), 140-154. doi: <https://doi.org/10.1080/13606710903448236>
- Lynggaard, K. (2010). Dokumentanalyse. I: *Kvalitative metoder, en grundbog*. (pp. 137-151). Hans Reitzel.
- Mik-Meyer, N. (2005). Dokumenter i en interaktionistisk begrebsramme. I: *Kvalitative metoder i et interaktionistisk perspektiv*. (pp. 193-214). Hans Reitzel.
- Miljøministeriet. (2022). Søg om miljøgodkendelse. Lokaliseret d. 13-08-2022 via <https://mst.dk/erhverv/industri/miljoestyrelsen-virksomheder/soeg-om-miljoegodkendelse/>
- Munksgaard, H. (2023). Danmarks Idrætsforbund: Greenwashing-regler gælder ikke for os. *Sustainreport*. Lokaliseret d. 21-03-2024 via <https://sustainreport.dk/greenwashing/danmarks-idraetsforbund-greenwashing-regler-gaelder-ikke-for-os/>
- Møller, L. & Petersen, G. (2009). Sønderborg kommune - Idrætten i et spændingsfelt mellem kultur og sundhed. I: *Nye stier i den kommunale idrætspolitik*. (pp. 249-267). København: Idrættens.
- Naboskab. (2021). *Idrættens Klimaaftryk – En forundersøgelse om foreningsidrættens klimaaftryk og muligheder for grønne tiltag*. September 2021. Naboskab ApS.
- Nichols, G., Taylor, P., James, M., King, L., Holmes, K., & Garrett, R. (2003). Pressures on sports volunteers arising from partnerships with the central government. *Loisir et societe/Society and Leisure*, 26(2), 419-430. doi: <https://doi.org/10.1080/07053436.2003.10707629>
- Overgaard, B. (2022). *Virksomhedens grønne omstilling: Toplederens guide til ESG-ledelse i lyset af den finansielle regulering*. 1. udgave. Djøf Forlag.
- Pestoff, V. (2014). Hybridity, Coproduction, and Third Sector Social Services in Europe. *American Behavioral Scientist*, 58(11), 1412–1424. doi: <https://doi.org/10.1177/0002764214534670>
- Pilgaard, M. og Toftgård, N. A. (2022). *Danskernes digitale idrætsforening*. Idrættens Analyseinstitut. December 2022.
- Plummer, K., Teilmann T., Ekman, C., Westergaard, M., Clausen, J. & Engel, P. (2021). De 2 millioner medlemmer er både idrættens gigantiske omstillingspotentiale og udfordring. *Idrætsmonitor*. Lokaliseret d. 21-03-2024 via <https://klimamonitor.dk/debat/art8250450/De-2-millioner-medlemmer-er-b%C3%A5de-idr%C3%A6ttens-gigantiske-omstillingspotentiale-og-udfordring>
- Prior, L. (2003). *Using documents in social research*. SAGE Publications Ltd. 2003.
- Rask, S., Petersen, F., Hansen, K. & Eske, M. (2020). *Danskernes motions- og sportsvaner*

2020. Baggrundsrapport. Idrættens Analyseinstitut. 1. udgave, Aarhus, oktober, 2020. ISBN: 978-87-93784-81-9
- Regeringen. (2022). Danmarks Digitaliseringsstrategi – sammen om den digitale udvikling. Finansministeriet, Maj 2022.
- Ridley, D. (2012). The literature review: A step-by-step guide for students.
- Ritzau (2021). DIF har fundet sin grønne vinder. Lokaliseret d. 22-03-2024 via <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/13624886/dif-har-fundet-sin-gronne-vinder?publisherId=1874227&lang=da>
- Ritzau (2022). Dansk Automobil Sports Union er årets specialforbund 2022. Lokaliseret d. 22-03-2024 via <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/13650799/dansk-automobil-sports-union-er-arets-specialforbund-2022?publisherId=1874227&lang=da>
- Ritzau. (2023). Dansk idræt skal være grønnere. Lokaliseret d. 21-03-2024 via <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/13678856/dansk-idraet-skal-vaere-gronnere?publisherId=1874227&lang=da>
- Ritzau (2023b). Fortsat flere kvinder i DIF-idrættens bestyrelser. Lokaliseret d. 22-03-2024 via <https://via.ritzau.dk/pressemeddelelse/13679374/fortsat-flere-kvinder-i-dif-idraetens-bestyrelser?publisherId=1874227>
- Rønholt, R. (2023). Foreningslivet er ”opsøgende” om bæredygtighed, men den strategiske udvikling udebliver. Lokaliseret d. 08-09-2023 via: https://idraetsmonitor.dk/nyheder/art9502492/Foreningslivet-er-%C2%BBops%C3%B8gende%C2%AB-om-b%C3%A6redygtighed-men-den-strategiske-udvikling-udebliver?utm_campaign=idraetsmonitor&utm_content=05-09-2023&utm_medium=email&utm_source=newsletter_redaktionel
- Sørensen, M., Jørgensen, H., Perregaard, N. og Hjære, M. (2021). Det frivillige sociale engagement i Danmark Frivilligrapport 2019-2021. December 2021. Center for Frivilligt Socialt Arbejde.
- Thing, L. F., & Ottesen, L. (2010). The autonomy of sports: negotiating boundaries between sports governance and government policy in the Danish welfare state. *International journal of sport policy and politics*, 2(2), 223-235. doi: <https://doi.org/10.1080/19406940.2010.488070>
- Torring, J., Andersen, L. B., Greve, C., & Klausen, K. K. (2020). Public governance paradigms: Competing and co-existing. Edward Elgar Publishing.
- Udlodningsloven. (2024). Lov nr. 153 af 19/12/2017. Lov om udlodning af overskud og udbytte fra lotteri. Lokaliseret d. 30-03-2024 via <https://www.retsinformation.dk/eli/lta/2017/1532>
- Van der Roest, J. W., Vermeulen, J., & van Bottenburg, M. (2015). Creating sport consumers in Dutch sport policy. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7(1), 105-121. doi: <https://doi.org/10.1080/19406940.2014.936959>
- Waardenburg, M., & van Bottenburg, M. (2013). Sport policy in the Netherlands. *International journal of sport policy and politics*, 5(3), 465-475. doi: <https://doi.org/10.1080/19406940.2013.796566>

Wielandt, A. K. (2023). Specialkonsulent i bæredygtighed: DIF's grønne certifikat ligner en generation nul, men er en god start. Idrætsmonitor. Lokaliseret d. 11-23-2023 via: <https://idraetsmonitor.dk/nyheder/art9627952/DIFs-gr%C3%B8nne-certifikat-ligner-en-%C2%BBgeneration-nul%C2%AB-men-er-en-god-start>

English Abstract

This article examines how political agendas influence the sports sector and how this leads to governance and managerial changes within The National Olympic Committee and Sports Confederation of Denmark (DIF). This article argues that the relationship between the state and DIF reflects several characteristic features of a classical bureaucratic governance paradigm, involving a certain degree of autonomy for DIF, while the relationship between DIF and their membership organizations constitutes a more complex hybrid governance model. The analysis highlights a range of current drivers of change and argues that some governance principles are periodically downplayed, while managerial ideals are adjusted. This article provides insight into some of the governance paradigms relevant to the organization, governance, and management of sports.

Om forfatteren

Tobias er uddannet folkeskolelærer, Cand.scient. i humanistisk-samfundsvidenskabelig idrætsvidenskab fra Københavns Universitet og Diplom i ledelse. Tobias arbejder som udviklingskonsulent for Dansk Faldskærms Union og er næstformand for Dansk Curling Forbund. Som eliteidrætsudøver har Tobias repræsenteret Danmark ved EM, VM og OL i curling. (Portrætfoto: Céline Stucki).

Anderkendelser

Jeg ønsker at udtrykke min oprigtige tak til min tidligere vejleder på Diplomuddannelsen i Ledelse, Jens Overgaard Nielsen. Hans faglige ekspertise og de mange inspirerende dialoger har været afgørende for udviklingen af min interesse for forskningsområdet.

En særlig tak rettes desuden til redaktionen og de tre anonyme fagfællebedømmere, som har været med til at kvalificere artiklens indhold.