

## Nadpis 1.7 Kontroly a zůstatky

### 1. Definice

Princip brzd a protivah je základním kamenem řízení sportovních organizací, jehož cílem je zajistit spravedlivé a transparentní rozdělení moci a autority. Rozložením rozhodovací pravomoci mezi více entit v rámci organizace – jako jsou řídicí orgány, výbory a různé zainteresované strany včetně dalších organizací ve sportovní pyramidě, členů, sportovců, zaměstnanců a fanoušků – brání kontroly a rovnováhy koncentraci moci v organizaci. rukou několika jednotlivců nebo skupin, a to i po delší dobu. Tento přístup podporuje spravedlnost, spravedlnost a inkluzivitu v rozhodovacích procesech a zajišťuje, že žádná jednotlivá entita nemůže mít nekontrolovaný vliv na záležitosti organizace.

Kontroly a rovnováhy rovněž zavádějí mechanismy pro dohled a odpovědnost, které umožňují nezávislý přezkum a kontrolu organizačních aktivit, aby se zabránilo zneužití moci, střetu zájmů a neetickému chování. Tyto zásady jsou úzce propojeny s dalšími dimenzemi řádné správy věcí veřejných a odrážejí jejich široký význam napříč různými postupy správy.

V praxi jsou kontroly a rovnováhy prováděny prostřednictvím institucionálních struktur a procesů, jako je rozdělení pravomocí, oddělení povinností a nezávislé orgány dohledu. Například sportovní organizace mají obvykle řídicí orgány nebo správní rady odpovědné za stanovení strategického směru a přijímání klíčových rozhodnutí, zatímco výbory nebo pracovní skupiny dohlížejí na konkrétní provozní oblasti. Nezávislé výbory pro audit, etické komise nebo ombudsmeni mohou dále posílit dohled a odpovědnost tím, že přezkoumávají organizační postupy, prošetřují stížnosti a zajišťují dodržování etických norem a předpisů. Tyto prvky společně vytvářejí systém odpovědnosti a transparentnosti, který podporuje dobrou správu, integritu a důvěru ve sportovních organizacích, což v konečném důsledku zvyšuje jejich efektivitu a důvěryhodnost v očích zúčastněných stran a veřejnosti.

Důležitost řádné správy věcí veřejných, včetně provádění kontrol a protivah, je zdůrazněna v několika klíčových dokumentech. Bílá kniha Evropské komise o sportu zdůrazňuje nutnost přijetí principů řádné správy věcí veřejných k zajištění efektivního a udržitelného řízení sportu. Podobně Evropská charta sportu a Kodex sportovní etiky Rady Evropy poskytují pokyny pro řádnou správu ve sportu a doporučují přijetí brzd a protivah jako součásti komplexního rámce správy. Iniciativy jako Mezinárodní partnerství proti korupci ve sportu (IPACS) dále podtrhují hodnotu etického chování a řádné správy věcí veřejných. Podporou přijetí zveřejněného etického kodexu a efektivních řídicích struktur přispívají takové iniciativy k vytvoření prostředí vedoucího k zavádění silných kontrol a protivah ve sportovních organizacích.

### 2. Ideální scénář

Kontroly a protivahy jsou pečlivě navrženy tak, aby zajistily transparentnost, odpovědnost a integritu ve správě organizace. Stanovy organizace jasně vymezují řídicí struktury, vymezují role a odpovědnosti řídicích orgánů, výborů a výkonných vedoucích, aby bylo zajištěno vyvážené rozdělení rozhodovacích pravomocí. Tyto role jsou pravidelně obnovovány, aby se zabránilo koncentraci moci, a transparentní rozhodovací procesy zapojují zúčastněné strany prostřednictvím konzultací a debat, čímž podporují

inkluzivitu a schopnost reagovat na potřeby zainteresovaných stran. Kromě toho jsou integrovány odvolací mechanismy, které zúčastněným stranám poskytují cesty k napadení rozhodnutí.

Nezávislé orgány dohledu, jako jsou výbory pro audit a etické komise, hrají klíčovou roli při udržování nestranné kontroly a odpovědnosti, sledování organizačních činností, aby bylo zajištěno dodržování etických norem a předpisů. Tyto orgány jsou podporovány robustními mechanismy odpovědnosti, politikami pro střet zájmů a ochranou oznamovatelů, které všechny posilují etické chování a předcházejí nesprávnému jednání nebo korupci.

K dalšímu zlepšení řízení organizace upřednostňuje neustálé zlepšování prostřednictvím pravidelných kontrol a hodnocení, což jí umožňuje poučit se z minulých zkušeností a začlenit osvědčené postupy do svého rámce. Tento závazek ke zlepšování spolu se základními principy kontrol a protivah pomáhá sportovním řídicím orgánům budovat důvěryhodnost a důvěryhodnost a zároveň podporovat kulturu integrity a dokonalosti ve sportovním odvětví.

Jsou integrována specifická opatření a nástroje k zajištění účinné kontroly a rovnováhy. Etická komise s nezávislým zastoupením dohlíží na etické standardy, zatímco nezávislý výbor pro audit dohlíží na finanční záležitosti. Kontrolor shody nebo integrity může podporovat tyto výbory a zajistit, aby kontrolní mechanismy a externí finanční audity, včetně protikorupčních opatření, byly důsledně prosazovány, aby se zabránilo nesprávnému jednání.

Pravidelná hodnocení rizik, včetně rizik souvisejících s korupcí, jsou prováděna s cílem proaktivně identifikovat a zmírnit potenciální hrozby pro integritu organizace. Dodržování zákonů o hospodářské soutěži a antimonopolní legislativy je přísně dodržováno při způsobilosti sportovců a schvalování akcí a otevřená výběrová řízení na velké zakázky zajišťují transparentnost a odpovědnost v procesech zadávání zakázek. Rozhodnutí lze napadnout prostřednictvím vnitřních odvolacích mechanismů s konečným odvoláním k nezávislému orgánu, aby bylo zajištěno právo na spravedlivý proces. Ve všech aspektech přidělování a řízení událostí se uplatňuje due diligence a efektivní řízení rizik, přičemž procesy zadávání se řídí otevřenými a transparentními postupy.

### 3. Rizika

- Jednotlivci nebo skupiny v rámci organizace mohou mít nekontrolovanou autoritu, což vede k potenciálnímu zneužití moci, zvýhodňování nebo korupci.
- Absence mechanismu dohledu ztěžuje odpovědné osoby s rozhodovacími pravomocemi za jejich činy, což umožňuje, aby nesprávné chování, neetické chování nebo finanční nepatříčnost zůstaly nekontrolované.
- Vyšší riziko špatného hospodaření nebo zneužití organizačních zdrojů, včetně fondů, zařízení a personálu, což může vést k finanční nestabilitě nebo provozní neefektivitě.
- Neschopnost zavést kontrolu a rovnováhu může narušit důvěru a důvěru mezi zúčastněnými stranami, včetně členů, sponzorů a veřejnosti, a poškodit pověst a důvěryhodnost organizace.
- Nedostatek transparentních rozhodovacích procesů a mechanismů pro řešení sporů může vést k vnitřním konfliktům, bojům o moc nebo krizím vládnutí, destabilizovat organizaci a bránit její schopnosti plnit své poslání.

- Bez mechanismů pro smysluplnou angažovanost a participaci zainteresovaných stran může mít organizace potíže se zapojením členů, dobrovolníků a dalších zainteresovaných stran do rozhodovacích procesů, což může vést k odpojení.
- Absence kontrol a protivah brání organizaci identifikovat a řešit slabé stránky, neefektivitu nebo oblasti pro zlepšení, což brání její schopnosti přizpůsobovat se, inovovat a vyvíjet se.

#### 4. Nástroje a klíčové prvky

Nástroje	Klíčové prvky
<b>Struktury vládnutí, organizační schéma, transparentní rozhodovací proces</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozdělení pravomocí mezi různé pobočky nebo orgány.</li> <li>• Jasná struktura řízení s řídicími radami, výbory a výkonnými vedoucími pozicemi s definovanými rolami, odpovědnostmi a rozhodovacími pravomocemi.</li> <li>• Konzultace, diskuse a odpovědnost umožňují zúčastněným stranám pochopit, jak jsou přijímána rozhodnutí.</li> </ul>
<b>Nezávislé orgány dohledu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Například: Výbor pro audit, etický výbor, ombudsmeni, úředník pro integritu/compliance</li> <li>• Sledování činnosti organizace, přezkum rozhodnutí, zajištění dodržování etických norem a předpisů.</li> </ul>
<b>Mechanismy odpovědnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Může zahrnovat hodnocení výkonu, výroční zprávu a nezávislý audit.</li> <li>• Hnutí odpovědných osob s rozhodovací pravomocí a zajištění transparentnosti.</li> </ul>
<b>Zásady střetu zájmů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikujte, zveřejněte a řiďte střety zájmů mezi členy představenstva, vedoucími pracovníky a dalšími zainteresovanými stranami.</li> <li>• Členové jakéhokoli rozhodovacího orgánu by měli být ve svých rozhodnutích nezávislí, proto členové čelící skutečnému nebo domnělému střetu zájmů musí být z rozhodovacího procesu vyloučeni.</li> </ul>
<b>Ochrana oznamovatelů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mechanismy pro oznamovatele, jak důvěrně a beze strachu z odvety nahlásit pochybení, korupci nebo porušení etiky</li> </ul>

#### 5. Příklady dobré praxe

##### Příklad „Ochrana oznamovatelů“

**Organizace:** World Skate

**Popis:** World Skate's Whistleblower Policy si klade za cíl podporovat transparentní a etické prostředí ve sportu tím, že umožňuje jednotlivcům důvěrně hlásit podezření na nevhodné chování a porušení dopingu. Politika definuje informátory jako ty, kteří poskytují informace, a oznamovatele jako informátory, kteří po podpisu smlouvy získají dodatečnou ochranu. Sdělení lze anonymně sdělit oddělení DELA prostřednictvím e-mailu a před podáním formální zprávy je k dispozici rada. Informátorům je zajištěna důvěrnost a ochrana proti odvetným opatřením, ačkoli World Skate nemůže poskytnout fyzickou ochranu, ale v případě

potřeby pomůže se zapojením příslušných orgánů. Mezi práva a povinnosti patří zachování důvěrnosti, dodržování dohod a přijímání aktuálních informací o vyšetřování. Sankce za potvrzené pochybení mohou zahrnovat diskvalifikaci a pokuty, zatímco nepravdivé zveřejnění může vést k právním krokům a ukončení dohod o oznamování. World Skate zajišťuje, že se všemi údaji je nakládáno v souladu se zákony na ochranu osobních údajů a problémy lze řešit přímo s organizací.

**Další informace:** [World Skate Whistle b nižší zásady a postup pro hlášení pochybení](#)

#### Příklad „Ochrana oznamovatelů“

**Organizace:** World Aquatics

**Popis:** World Aquatics Whistleblower System zpracovává stížnosti týkající se porušení integrity a dopingů prostřednictvím jednotky Aquatics Integrity Unit (AIU). V případě porušení integrity posuzuje ředitel pro etiku a dodržování předpisů (CECO) stížnosti, které se mohou týkat vyšetřovacího orgánu, a posuzuje důkazy před obviněním obviněného a navržením narovnání, které může být schváleno soudním orgánem nebo postoupeno k rozhodnutí. V případě odvolání proti rozhodnutí rozhoduje odvolací oddělení CAS. V případě porušení dopingových pravidel CECO předává případy Mezinárodní testovací agentuře (ITA), která informuje jednotlivce o potenciálním porušení antidopingových pravidel (ADRV), přezkoumává vysvětlení a navrhuje urovnání, přičemž nevyřešené případy předává Antidopingové divizi CAS. Pro zajištění transparentnosti jsou zveřejňovány jak výsledky bezúhonnosti, tak výsledky dopingových případů, včetně odvolání. Tento systém zachovává integritu a poctivost vodních sportů tím, že zajišťuje důkladné vyšetřování a příležitosti k obraně .

**Další informace:** [World Aquatics Whistleblower system](#)

#### Příklad „Whistleblower systém“

**Organizace:** Fédération International de Basketball (FIBA)

**Popis:** Systém FIBA Whistleblower umožňuje jednotlivcům hlásit porušení integrity, včetně antidopingových porušení, manipulace se soutěží, nedodržování integrity a obtěžování nebo zneužívání, prostřednictvím horké linky Mezinárodního olympijského výboru pro integritu a dodržování předpisů nebo platformy WADA Speak Up, což zajišťuje, že FIBA přímo informovává a že integrita basketbalu je udržována prostřednictvím těchto zavedených mezinárodních kanálů.

**Další informace:** [Systém FIBA Whistleblower](#)

#### Příklad „Etická komise“

**Organizace:** Mezinárodní federace vzpírání (IWF)

**Popis:** Etická a disciplinární komise je odpovědná za dohled nad etickým chováním a disciplinárními opatřeními v rámci své organizace. Zajišťuje, aby členové dodržovali zavedená pravidla a předpisy, a případná porušení řeší prostřednictvím formálních rozhodnutí. Tato rozhodnutí jsou veřejně dostupná, aby byla zachována transparentnost a odpovědnost.

**Další informace :** [Etická a disciplinární komise IWF](#)

#### Příklad „Etická komise“

**Organizace:** Mezinárodní tenisová federace (ITF)

**Popis:** Etická komise ITF byla založena v roce 2019, aby podpořila závazek Mezinárodní tenisové federace k integritě, správě a transparentnosti. Je odpovědná za definování, revizi a prosazování rámce etických principů uvedených v Etickém kodexu ITF. Členové komise jsou jmenováni na čtyřleté funkční období a jsou vybíráni z vnějších tenisových zainteresovaných stran, aby byla zajištěna nezávislost. Etický kodex se vztahuje na klíčové představitele ITF a volební kandidáty a je k dispozici v několika jazycích. Komise poskytuje zdroje, prohlášení a rozhodnutí o etických záležitostech a zajišťuje transparentnost a odpovědnost. Volební panel, který tvoří Sandra Osborne, David Howman a Urvasi Naidoo, dohlíží na poctivost a integritu prezidentských voleb a voleb do představenstva ITF, které se konají každé čtyři roky. Stížnosti nebo stížnosti lze adresovat Komisi prostřednictvím e-mailu.

**Další informace:** [ITF Ethics Committee](#)

#### Příklad „jednotka integrity“

**Organizace :** World Aquatics

**Popis:** Aquatics Integrity Unit (AIU) je nezávislý orgán v rámci World Aquatics zaměřený na zachování integrity vodních sportů. Řeší etické porušování, obtěžování, zneužívání, problémy se sázením, manipulací s výsledky a antidoping (ve spolupráci s Mezinárodní testovací agenturou). Na AIU dohlíží dozorčí rada složená z předsedy, místopředsedy a pěti nezávislých členů, včetně dvou sportovců. Zahrnuje rozhodčí orgán, vrchní úředník pro etiku a dodržování předpisů, antidopingový poradní panel a vyšetřovací orgán, každý s určenými vedoucími a nezávislými členy. Primárními funkcemi AIU je vyšetřovat a posuzovat porušení pravidel, předcházet budoucím proviněním prostřednictvím vzdělávání a rozvoje politiky a zajišťovat dodržování Světového antidopingového kodexu a Světových pravidel pro vodní sporty. Nezávislým a odborným řešením záležitostí souvisejících s integritou AIU podporuje důvěru a důvěru mezi všemi zúčastněnými stranami ve vodních sportech. Tato struktura zajišťuje spravedlivé a etické prostředí pro sportovce, trenéry, funkcionáře a fanoušky.

**Další informace:** [Aquatics Integrity Unit](#)

#### Příklad „Interní kontroly“

**Organizace :** Fédération Internationale de Volleyball (FIVB)

**Popis:** FIVB řídí globální volejbalové aktivity prostřednictvím svého kongresu a správní rady, přičemž jejím nejvyšším právním dokumentem je ústava FIVB. Vnitřní kontrola finančních procesů v rámci FIVB klade důraz na systém shody, uchování dokumentů a zabezpečení informací, přizpůsobené velikosti a důležitosti organizace. Větším subjektům se doporučují výbory pro audit. Etický kodex FIVB, platný od dubna 2022, podporuje tyto vnitřní kontroly. Správní rada pravidelně aktualizuje různé předpisy, včetně finančních, disciplinárních, etických, lékařských a antidopingových a homologačních, aby zajistila účinný dohled a integritu v operacích organizace.

**Další informace :** [Interní kontroly FIVB](#)

## 6. Kroky na další úroveň

Do úrovně 2 ★★ "Rozvíjející se"	Do úrovně 3 ★★★ "Vývoj"	Do úrovně 4 ★★★★ "Založeno"	Do úrovně 5 ★★★★★ "Vložené"
<ul style="list-style-type: none"> <li>Jasně vymezit ve stanovách role a povinnosti řídicích a dozorčích/poradních orgánů a zajistit jasné oddělení práv a povinností.</li> <li>Zavést proces pravidelného obnovování volených a jmenovaných úředníků a stanovit limity funkčních období, které umožňují maximálně tři funkční období, každé po čtyřech letech, aby se zabránilo nepatřičné centralizaci pravomocí.</li> <li>Základní rozhodnutí v rámci řádného procesu a respektují je, včetně práva na slyšení a práva na odvolání.</li> <li>Vypracovat a prosazovat procedurální pravidla pro řešení případných porušení, opatření/sankcí a proces odvolání a zveřejňovat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vyvíjet a udržovat nezávislé systémy vnitřní kontroly pro klíčové finanční procesy a operace.</li> <li>Přidělte v rámci administrativy vyhrazené pracovníky, kteří budou řešit záležitosti auditu a dodržování předpisů.</li> <li>Ve stanovách uveďte soudní a jiné nezávislé orgány (např. volební komise).</li> <li>Ve stanovách a/nebo předpisech specifikujte odpovědnosti, složení, pravidla jmenování a požadovanou kvalifikaci těchto orgánů.</li> <li>Zajistit, aby členové soudních a nezávislých orgánů nepatřili do žádného jiného orgánu nebo správy sdružení.</li> <li>Vyvinout a zavést interní odvolací mechanismy (např. odvolací výbor), aby bylo možné napadnout rozhodnutí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementujte vyhrazené role auditu a dodržování předpisů, abyste zajistili adekvátní řešení regulačních rizik a monitorování a hodnocení vnitřního kontrolního prostředí.</li> <li>Zajistit, aby spory celostátního rozměru související s aplikací stanov, nařízení, směrnic a rozhodnutí organizace byly po vyčerpání všech vnitřních kanálů předány nezávislému, nestrannému rozhodčímu soudu, pokud to nezakazuje národní legislativa.</li> <li>Přímé spory mezinárodního rozměru související se stanovami, předpisy, směnicemi nebo rozhodnutími Mezinárodní federace a Evropské federace k Arbitrážnímu soudu pro sport (CAS) v poslední instanci, jak je uvedeno ve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vytvořte výbor pro audit a shodu s jasně definovaným složením, postupem jmenování a rozsahem odpovědností.</li> <li>Zajistěte, aby členové výboru pro audit a shodu splňovali specifická výběrová kritéria, včetně zveřejnění jakýchkoli střetů zájmů.</li> <li>Zajistit, aby kontroly způsobilosti prováděl nezávislý orgán (např. volební komise).</li> <li>Zakázat členům soudních a jiných nezávislých orgánů navazovat obchodní vztah s organizací po dobu nejméně jednoho roku po skončení jejich mandátu.</li> <li>Provádět kontroly způsobilosti členů soudních a jiných nezávislých orgánů s cílem zajistit dodržování kritérií, včetně odhalení střetu zájmů a příslušných kritérií</li> </ul>

<p>podrobnosti o sankcích po uzavřených případech vhodným způsobem podle příslušných předpisů.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosazovat a zveřejňovat politiku střetu zájmů, kterou musí za všech okolností respektovat všichni členové organizace.</li> <li>• Implementovat a prosazovat směrnice a postupy pro správu smluv a podepisování úředních dokumentů.</li> <li>• Zajistit, aby valná hromada jednala jako nejvyšší a zákonodárný orgán, ustanovit výkonný výbor/předsednictvo jako strategický a kontrolní orgán, udržovat administrativu jako provozní a správní orgán pod vedením generálního ředitele/generálního tajemníka a zajistit, aby soudní orgány fungovaly nezávisle ve svém</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zajistit, aby každá osoba nebo subjekt dotčený rozhodnutím sportovní organizace měl právo podat odvolání k Arbitrážnímu soudu pro sport (CAS) po vyčerpání všech vnitřních mechanismů řešení sporů.</li> <li>• Před zveřejněním výběrového řízení vytvořte robustní strategii správy smluv.</li> <li>• Definujte a implementujte komplexní rámec řízení veřejných zakázek s několika úrovněmi interních a externích kontrol od podpisu smlouvy až po uzavření.</li> <li>• Vytvořte etickou komisi s nezávislými členy, včetně zastoupení sportovců, schválenou Valným shromážděním a udělte jí poradní, vyšetřovací a disciplinární funkce s jasnými pravidly postupu, pevnými zárukami integrity a povinnostmi podávat zprávy Valnému shromáždění.</li> </ul>	<p>stanovách obou federací.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nominovat a jmenovat členy soudních a jiných nezávislých orgánů prostřednictvím předem definovaného a jasného výběrového řízení vedeného výkonným výborem/předsednictvem s ratifikací kongresem/valným shromážděním.</li> <li>• Zachovat nezávislost členů soudních a jiných nezávislých orgánů a zajistit, aby nepatřili k žádnému jinému organizačnímu orgánu.</li> </ul>	<p>nezávislosti (např. materiální/finanční a osobní nezávislost, včetně nejbližší rodiny).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Každoročně zveřejňovat zprávu etické komise, vybírat její členy prostřednictvím otevřeného výběrového řízení a poskytovat podporu prostřednictvím sekretariátu.</li> </ul>
---	---	--	--

<p>soudním řízení funkcí.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zakázat členům výkonného výboru/předsednictva, nezávislých orgánů a administrativy současně působit jako delegáti na sjezdu/valné hromadě nebo jako členové jakéhokoli jiného orgánu.</li> <li>• Zřídit nezávislé orgány, které budou dohlížet na operace organizace a zajistit soulad s předpisy, včetně vytvoření Etické komise s nezávislým zastoupením řídicích orgánů pro dodržování etických norem a standardů integrity a veřejně poskytnout její složení a podmínky.</li> <li>• Nominovat členy těchto orgánů prostřednictvím jasného výběrového řízení a na základě předem definovaného kompetenčního profilu výkonným výborem/předsednictvem a</li> </ul>			
--	--	--	--



<p>ratifikovat je kongresem/valným shromážděním.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chránit správu před nepatřičným vlivem na provozní záležitosti a rozhodnutí. Zajistěte, aby řídila každodenní operace pod vedením generálního tajemníka/výkonného ředitele a zároveň byla zodpovědná výkonnému výboru/radě za strategické vedení a dohled.</li> <li>• Jmenujte jednotlivce, například pracovníka pro dodržování předpisů nebo integrity, aby zaváděl a monitoroval etické zásady a pravidla.</li> </ul>			
---	--	--	--