

Naslov 1.7 Provjere i ravnoteže

1. Definicija

Načelo provjere i ravnoteže kamen je temeljac u upravljanju sportskim organizacijama, osmišljeno da osigura pravednu i transparentnu raspodjelu moći i ovlasti. Raspršivanjem ovlasti za donošenje odluka među višestrukim subjektima unutar organizacije—kao što su upravljačka tijela, odbori i različiti dionici uključujući druge organizacije u sportskoj piramidi, članove, sportaše, zaposlenike i navijače—kontrole i ravnoteže sprječavaju koncentraciju moći u rukama nekoliko pojedinaca ili grupa, čak i tijekom duljeg razdoblja. Ovaj pristup promiče pravednost, pravednost i uključivost u procesima donošenja odluka, osiguravajući da niti jedan subjekt ne može imati nekontroliran utjecaj na poslove organizacije.

Provjere i ravnoteže također uspostavljaju mehanizme za nadzor i odgovornost, omogućujući neovisnu reviziju i kontrolu organizacijskih aktivnosti kako bi se spriječile zlouporabe ovlasti, sukobi interesa i neetičko ponašanje. Ova su načela usko isprepletena s drugim dimenzijama dobrog upravljanja, odražavajući njihovu široku važnost u različitim praksama upravljanja.

U praktičnom smislu, kontrole i ravnoteže provode se kroz institucionalne strukture i procese kao što su podjela ovlasti, razdvajanje dužnosti i neovisna nadzorna tijela. Na primjer, sportske organizacije obično imaju upravna tijela ili upravne odbore odgovorne za određivanje strateškog smjera i donošenje ključnih odluka, dok odbori ili radne skupine nadziru određena operativna područja. Neovisni revizijski odbori, etička povjerenstva ili ombudsmeni mogu dodatno ojačati nadzor i odgovornost pregledom organizacijskih praksi, istraživanjem pritužbi i osiguravanjem usklađenosti s etičkim standardima i propisima. Zajedno, ovi elementi stvaraju sustav odgovornosti i transparentnosti koji podupire dobro upravljanje, integritet i povjerenje unutar sportskih organizacija, u konačnici povećavajući njihovu učinkovitost i vjerodostojnost u očima dionika i javnosti.

Važnost dobrog upravljanja, uključujući provedbu kontrole i ravnoteže, istaknuta je u nekoliko ključnih dokumenata. Bijela knjiga o sportu Europske komisije naglašava nužnost usvajanja načela dobrog upravljanja kako bi se osiguralo učinkovito i održivo upravljanje sportom. Slično tome, Europska sportska povelja i Kodeks sportske etike Vijeća Europe daju smjernice za dobro upravljanje u sportu, preporučujući usvajanje kontrole i ravnoteže kao dijela sveobuhvatnog okvira upravljanja. Inicijative poput Međunarodnog partnerstva protiv korupcije u sportu (IPACS) dodatno naglašavaju vrijednost etičkog ponašanja i dobrog upravljanja. Promicanjem usvajanja objavljenog Etičkog kodeksa i učinkovitih struktura upravljanja, takve inicijative pridonose stvaranju okruženja pogodnog za provedbu čvrstih kontrola i ravnoteže unutar sportskih organizacija.

2. Idealan scenarij

Provjere i ravnoteže pomno su osmišljene kako bi se osigurala transparentnost, odgovornost i integritet u upravljanju organizacijom. Statuti organizacije jasno ocrtavaju upravljačke strukture, određujući uloge i odgovornosti upravnih tijela, odbora i izvršnih čelnika kako bi se osigurala uravnotežena raspodjela ovlasti za donošenje odluka. Te su uloge podložne povremenom obnavljanju kako bi se spriječila koncentracija moći, a transparentni procesi donošenja odluka uključuju dionike kroz konzultacije i raspravu, potičući

inkluzivnost i osjetljivost na potrebe dionika. Dodatno, integrirani su žalbeni mehanizmi kako bi dionicima pružili mogućnosti za osporavanje odluka.

Neovisna nadzorna tijela, kao što su revizorski odbori i etička povjerenstva, igraju ključnu ulogu u održavanju nepristranog nadzora i odgovornosti, praćenja organizacijskih aktivnosti kako bi se osigurala usklađenost s etičkim standardima i propisima. Ta su tijela podržana snažnim mehanizmima odgovornosti, politikama sukoba interesa i zaštitom zviždača, što sve jača etičko ponašanje i sprječava loše ponašanje ili korupciju.

Kako bi dodatno poboljšala upravljanje, organizacija daje prioritet stalnom poboljšanju kroz redovite preglede i evaluacije, što joj omogućuje učenje iz prošlih iskustava i uključivanje najboljih praksi u svoj okvir. Ova predanost poboljšanju, zajedno s temeljnim načelima provjere i ravnoteže, pomaže sportskim upravnim tijelima da izgrade kredibilitet i pouzdanost dok istovremeno njeguju kulturu integriteta i izvrsnosti unutar sportske industrije.

Specifične mjere i instrumenti integrirani su kako bi se osigurale učinkovite provjere i ravnoteže. Etičko povjerenstvo s neovisnim predstavnicima nadzire etičke standarde, dok neovisno revizorsko povjerenstvo pomno ispituje financijska pitanja. Službenik za usklađenost ili integritet može podržati te odbore, osiguravajući da se kontrolni mehanizmi i vanjske financijske revizije, uključujući antikorupcijske mjere, rigorozno provode kako bi se zaštitili od nedoličnog ponašanja.

Redovite procjene rizika, uključujući one povezane s korupcijom, provode se kako bi se proaktivno identificirale i ublažile potencijalne prijetnje integritetu organizacije. Usklađenost sa zakonom o tržišnom natjecanju i antimonopolskim zakonodavstvom strogo se poštuje u ispunjavanju uvjeta sportaša i sankcioniranju događaja, a otvoreni natječaji za velike ugovore osiguravaju transparentnost i odgovornost u postupcima nabave. Odluke se mogu osporiti putem internih žalbenih mehanizama, uz konačno obraćanje neovisnom tijelu kako bi se osiguralo pravo na pošteno suđenje. Dužna pažnja i učinkovito upravljanje rizicima provode se u svim aspektima dodjele i upravljanja događajima, pri čemu se procesi dodjele pridržavaju otvorenih i transparentnih procedura.

3. Rizici

- Pojedinci ili grupe unutar organizacije mogu imati nekontrolirani autoritet, što dovodi do potencijalne zlouporabe moći, favoriziranja ili korupcije.
- Nepostojanje nadzornog mehanizma otežava pozivanje donositelja odluka na odgovornost za njihove postupke, dopuštajući da nedolično ponašanje, neetičko ponašanje ili financijska neprikladnost prođu bez nadzora.
- Veći rizik od lošeg upravljanja ili zlouporabe organizacijskih resursa, uključujući sredstva, objekte i osoblje, što može dovesti do financijske nestabilnosti ili operativne neučinkovitosti.
- Neuspjeh u provedbi kontrola i ravnoteže može narušiti povjerenje među dionicima, uključujući članove, sponzore i javnost, naštetiti ugledu i vjerodostojnosti organizacije.
- Nedostatak transparentnih procesa donošenja odluka i mehanizama za rješavanje sporova može dovesti do unutarnjih sukoba, borbi za moć ili kriza upravljanja, destabilizirajući organizaciju i ometajući njezinu sposobnost da ispuni svoju misiju.

- Bez mehanizama za značajno uključivanje i sudjelovanje dionika, organizacija bi se mogla boriti s uključivanjem članova, volontera i drugih dionika u procese donošenja odluka, što dovodi do povlačenja.
- Nepostojanje provjera i ravnoteže sprječava organizaciju u identificiranju i rješavanju slabosti, neučinkovitosti ili područja za poboljšanje, ometajući njezinu sposobnost prilagodbe, inovacije i razvoja.

4. Instrumenti i ključni elementi

<i>Instrumenti</i>	<i>Ključni elementi</i>
Upravljačke strukture, organigram, transparentan proces donošenja odluka	<ul style="list-style-type: none"> • Podjela ovlasti između različitih grana ili tijela. • Jasna struktura upravljanja s upravnim odborima, odborima i izvršnim rukovodećim pozicijama s definiranim ulogama, odgovornostima i ovlastima za donošenje odluka. • Konzultacije, rasprave i odgovornost omogućuju dionicima da razumiju kako se donose odluke.
Neovisna nadzorna tijela	<ul style="list-style-type: none"> • Na primjer: Odbor za reviziju, Odbor za etiku, ombudsman, službenik za integritet/sukladnost • Praćenje organizacijskih aktivnosti, preispitivanje odluka, osiguravanje usklađenosti s etičkim standardima i propisima.
Mehanizmi odgovornosti	<ul style="list-style-type: none"> • Može uključivati ocjenu učinka, godišnje izvješće i neovisnu reviziju. • Pozivanje na odgovornost donositelja odluka i osiguravanje transparentnosti.
Politike sukoba interesa	<ul style="list-style-type: none"> • Identificirajte, otkrijte i upravljajte sukobima interesa među članovima odbora, izvršnim direktorima i drugim dionicima. • Članovi bilo kojeg tijela za donošenje odluka trebali bi biti neovisni u svojim odlukama, stoga članovi koji se suočavaju sa stvarnim ili percipiranim sukobom interesa moraju biti isključeni iz procesa donošenja odluka.
Zaštita zviždača	<ul style="list-style-type: none"> • Mehanizmi pomoću kojih zviždači mogu povjerljivo i bez straha od odmazde prijaviti nedolično ponašanje, korupciju ili etička kršenja

5. Primjeri dobre prakse

Primjer "Zaštita zviždača"

Organizacija: World Skate

Opis: Politika zviždača Svjetskog skatea ima za cilj poticati transparentno i etičko okruženje u sportu dopuštajući pojedincima da povjerljivo prijave sumnju na nedolično ponašanje i kršenje dopinga. Politika definira doušnike kao one koji daju informacije, a zviždače kao doušnike koji dobivaju dodatnu zaštitu nakon potpisivanja ugovora. Otkrivanje se može učiniti anonimno Odjelu DELA putem e-pošte, a savjet je dostupan prije podnošenja službenog izvješća. Zviždačima je zajamčena povjerljivost i zaštita od odmazde,

iako World Skate ne može pružiti fizičku zaštitu, ali će pomoći u angažiranju nadležnih tijela ako bude potrebno. Prava i odgovornosti uključuju održavanje povjerljivosti, poštivanje ugovora i primanje ažuriranih informacija o istragama. Sankcije za potvrđeno nedolično ponašanje mogu uključivati diskvalifikaciju i novčane kazne, dok lažna otkrivanja mogu dovesti do pravnog postupka i raskida ugovora sa zviždačima. World Skate osigurava da se sa svim podacima postupa u skladu sa zakonima o privatnosti, a nedoumice se mogu obratiti izravno organizaciji.

Dodatne informacije: [World Skate Whistle b niža politika i postupak za prijavu nedoličnog ponašanja](#)

Primjer "Zaštita zviždača"

Organizacija: World Aquatics

Opis: Svjetski sustav zviždača u vodenim sportovima obrađuje pritužbe u vezi s kršenjem integriteta i dopingom putem Jedinice za integritet u vodenim sportovima (AIU). Za kršenja integriteta, glavni službenik za etiku i usklađenost (CECO) pregledava pritužbe, koje potencijalno uključuju istražno tijelo, i procjenjuje dokaze prije podizanja optužnice protiv optuženog i predlaganja nagodbe, koju može ratificirati sudsko tijelo ili uputiti na odluku. Ako se na odluku podnese žalba, odlučuje Odjel za žalbe CAS-a. Za kršenja pravila o doping, CECO upućuje slučajeve Međunarodnoj agenciji za testiranje (ITA), koja obavještava pojedince o mogućim kršenjima antidopinških pravila (ADRVs), pregledava objašnjenja i predlaže nagodbe, a neriješeni slučajevi prosljeđuju se Odjelu za antidoping CAS. Kako bi se osigurala transparentnost, objavljuju se ishodi slučajeva integriteta i slučajeva dopinga, uključujući žalbe. Ovaj sustav održava integritet i poštenje vodenih sportova osiguravanjem temeljitih istraga i prilika za obranu .

Dodatne informacije: [World Aquatics Hist leblower system](#)

Primjer "Sustav zviždača"

Organizacija: Fédération International de Basketball (FIBA)

Opis: FIBA-in sustav Whistleblower omogućuje pojedincima da prijave povrede integriteta, uključujući kršenja pravila o doping, manipulaciju natjecanja, nepoštivanje integriteta i uznemiravanje ili zlostavljanje, putem telefonske linije za integritet i usklađenost Međunarodnog olimpijskog odbora ili platforme WADA-e Speak Up, osiguravajući da FIBA izravno informirani i da se integritet košarke održava kroz te uspostavljene međunarodne kanale.

Dodatne informacije: [FIBA Whistleblower sustav](#)

Primjer "Etičko povjerenstvo"

Organizacija: Međunarodna federacija za dizanje utega (IWF)

Opis: Etičko i stegovno povjerenstvo odgovorno je za nadzor etičkog ponašanja i stegovnih postupaka unutar svoje organizacije. Osigurava da se članovi pridržavaju utvrđenih pravila i propisa, rješavajući sva kršenja formalnim odlukama. Te su odluke javno dostupne kako bi se održala transparentnost i odgovornost.

Dodatne informacije : [IWF Etička i disciplinska komisija](#)

Primjer "Etičko povjerenstvo"

Organizacija: Međunarodna teniska federacija (ITF)

Opis: Etičko povjerenstvo ITF-a osnovano je 2019. kako bi podržalo predanost Međunarodne teniske federacije integritetu, upravljanju i transparentnosti. Odgovoran je za definiranje, reviziju i provedbu okvira etičkih načela navedenih u Etičkom kodeksu ITF-a. Članovi Komisije imenuju se na mandat od četiri godine i biraju se među vanjskim dionicima tenisa kako bi se osigurala neovisnost. Etički kodeks odnosi se na ključne dužnosnike ITF-a i izborne kandidate i dostupan je na više jezika. Komisija osigurava resurse, izvještaje i odluke o etičkim pitanjima, osiguravajući transparentnost i odgovornost. Izorno povjerenstvo, koje se sastoji od Sandre Osborne, Davida Howmana i Urvasija Naidooa, nadzire poštenje i poštenje izbora za predsjednika i upravni odbor ITF-a koji se održavaju svake četiri godine. Nedoumice ili pritužbe mogu se uputiti Komisiji putem e-pošte.

Dotatne informacije: [ITF Ethics Committee](#)

Primjer "Jedinica za integritet"

Organizacija : World Aquatics

Opis: Jedinica za integritet vodenih sportova (AIU) neovisno je tijelo unutar Svjetskog vodenog sporta usmjereno na očuvanje integriteta vodenih sportova. Bavi se etičkim kršenjima, uznemiravanjem, zlostavljanjem, pitanjima klađenja, manipulacijom rezultata i antidopingom (u suradnji s Međunarodnom agencijom za testiranje). AIU nadzire Nadzorno vijeće koje se sastoji od predsjednika, potpredsjednika i pet neovisnih članova, uključujući dva sportaša. Uključuje Sudbeno tijelo, glavnog službenika za etiku i usklađenost, Savjetodavno vijeće za borbu protiv dopinga i Istražno tijelo, od kojih svaki ima imenovane vođe i neovisne članove. Primarne funkcije AIU-a su istraživanje i presuđivanje kršenja, sprječavanje budućih nepravilnosti kroz obrazovanje i razvoj politike te osiguravanje poštivanja Svjetskog antidopinškog kodeksa i Svjetskih pravila vodenih sportova. Neovisno i stručno rješavajući pitanja koja se odnose na integritet, AIU potiče povjerenje među svim dionicima u vodenim sportovima. Ova struktura osigurava pravedno i etičko okruženje za sportaše, trenere, dužnosnike i navijače.

Dotatne informacije: [Aquatics Integrity Unit](#)

Primjer "Interne kontrole"

Organizacija : Fédération Internationale de Volleyball (FIVB)

Opis: FIVB upravlja globalnim odbojkaškim aktivnostima putem svog Kongresa i Upravnog odbora, a njen najviši pravni dokument je Ustav FIVB-a. Interna kontrola financijskih procesa unutar FIVB-a naglašava sustav usklađenosti, čuvanje dokumenata i sigurnost informacija, prilagođenih veličini i važnosti organizacije. Odbori za reviziju preporučuju se većim subjektima. Etički kodeks FIVB-a, koji je na snazi od travnja 2022., podupire ove interne kontrole. Administrativni odbor redovito ažurira razne propise, uključujući financijske, disciplinske, etičke, medicinske i antidopinške te homologacijske, kako bi se osigurao učinkovit nadzor i integritet u operacijama organizacije.

Dotatne informacije : [FIVB interne kontrole](#)

6. Koraci do sljedeće razine

Do razine 2 ★★ "U nastajanju"	Do razine 3 ★★★ "U razvoju"	Do razine 4 ★★★★ "Ustanovljeno"	Do razine 5 ★★★★★ "Ugrađen"
<ul style="list-style-type: none"> Jasno definirati uloge i odgovornosti upravnih i nadzornih/savjetodavnih tijela u statutima, osiguravajući jasno razdvajanje prava i dužnosti. Provesti periodični postupak obnove za izabrane i imenovane dužnosnike, uspostavljajući ograničenja mandata koja dopuštaju najviše tri mandata od početni četiri godine kako bi se spriječila nepotrebna centralizacija ovlasti. Temeljite odluke i poštuju načela zakonitog postupka, uključujući pravo na saslušanje i pravo na žalbu. Razviti i provesti pravila postupka za postupanje s potencijalnim kršenjima, mjere/sankcije i žalbeni postupak te objaviti pojedinih o 	<ul style="list-style-type: none"> Razviti i održavati neovisne sustave interne kontrole za ključne financijske procese i operacije. Dodijelite namjensko osoblje unutar administracije za rješavanje pitanja revizije i usklađenosti. U statutu navedite pravosudna i druga neovisna tijela (npr. biračko povjerenstvo). Navedite odgovornosti, sastav, pravila imenovanja i potrebne kvalifikacije za ta tijela u statutima i/ili pravilnicima. Osigurati da članovi pravosudnih i neovisnih tijela ne pripadaju nijednom drugom tijelu ili upravi udruge. Razviti i implementirati interne žalbene mehanizme (npr. žalbeni odbor) kako bi se omogućilo osporavanje odluka. Osigurajte da svaka osoba ili subjekt na 	<ul style="list-style-type: none"> Implementirajte namjenske uloge revizije i usklađivanja kako biste osigurali odgovarajuće postupanje s regulatornim rizicima te praćenje i procjenu okruženja interne kontrole. Osigurati da se sporovi nacionalne dimenzije koji se odnose na primjenu statuta organizacije, propisa, direktiva i odluka upućuju neovisnom, nepristranom arbitražnom sudu nakon iscrpljivanja svih internih kanala, osim ako to nije zabranjeno nacionalnim zakonodavstvom. Usmjerite sporove međunarodne dimenzije koji se odnose na statute, propise, direktive ili odluke Međunarodne federacije i Europske federacije na Sudu za sportsku arbitražu (CAS) na posljednjoj instanci, kako je 	<ul style="list-style-type: none"> Uspostavite odbor za reviziju i usklađenost s jasno definiranim sastavom, postupkom imenovanja i opsegom odgovornosti. Osigurajte da članovi odbora za reviziju i usklađenost ispunjavaju specifične kriterije odabira, uključujući otkrivanje bilo kakvih sukoba interesa. Osigurajte da provjere podobnosti provodi neovisno tijelo (npr. izborno povjerenstvo). Zabraniti članovima pravosudnih i drugih neovisnih tijela uspostavljanje poslovnog odnosa s organizacijom najmanje godinu dana nakon isteka mandata. Provoditi provjere podobnosti za članove pravosudnih i

<p>sankcijama nakon zaključenih slučajeva na odgovarajući način u skladu s relevantnim propisima.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provedite i objavite politiku sukoba interesa koju u svakom trenutku moraju poštovati svi članovi organizacije. • Implementirati i provoditi smjernice i postupke za upravljanje ugovorima i potpisivanje službenih dokumenata. • Osigurati da Opća skupština djeluje kao vrhovno i zakonodavno tijelo, postaviti izvršni odbor/odbor kao strateško i nadzorno tijelo, održati administraciju kao operativno i administrativno tijelo pod CEO-om/glavnim tajnikom i osigurati da pravosudna tijela rade neovisno u svojim sudskim funkcije. 	<p>koje utječe odluka sportske organizacije ima pravo podnijeti žalbu Sportskom arbitražnom sudu (CAS) nakon što iscrpi sve interne mehanizme za rješavanje sporova.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Izradite snažnu strategiju upravljanja ugovorima prije objave natječaja. • Definirajte i implementirajte sveobuhvatni okvir upravljanja nabavom s više razina internih i vanjskih kontrola od potpisivanja ugovora do zatvaranja. • Formirajte Etičko povjerenstvo s neovisnim članovima, uključujući predstavnike sportaša, koje je odobrila Glavna skupština, i dodijelite mu savjetodavne, istražne i disciplinske funkcije s jasnim pravilima postupka, čvrstim jamstvima integriteta i odgovornostima za izvješćivanje Glavnoj skupštini. 	<p>navedeno u statutima obje federacije.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nominirati i imenovati članove pravosudnih i drugih neovisnih tijela kroz unaprijed definiran i jasan proces odabira koji provodi izvršni odbor/odbor, uz ratifikaciju od strane kongresa/glavne skupštine. • Održavati neovisnost članova pravosudnih i drugih neovisnih tijela, osiguravajući da ne pripadaju nijednom drugom organizacijskom tijelu. 	<p>drugih neovisnih tijela kako bi se osiguralo pridržavanje kriterija, uključujući otkrivanje sukoba interesa i relevantnih kriterija neovisnosti (npr. materijalna/financijska i osobna neovisnost, uključujući užu obitelj).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objavite godišnje izvješće etičkog povjerenstva, odaberite njegove članove otvorenim postupkom zapošljavanja i pružite podršku putem tajništva.
---	---	---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Zabraniti članovima izvršnog odbora/odbora, neovisnih tijela i uprave da istovremeno budu delegati na kongresu/glavnoj skupštini ili kao članovi bilo kojeg drugog tijela. • Uspostaviti neovisna tijela koja će nadzirati rad organizacije i osigurati usklađenost s regulativom, uključujući formiranje Etičkog povjerenstva s neovisnim predstavnicima upravnih tijela radi poštivanja etičkih standarda i standarda integriteta, te javno objaviti njegov sastav i opis poslova. • Imenovati članove tih tijela kroz jasan proces odabira i na temelju unaprijed definiranog profila kompetencija od strane izvršnog odbora/odbora i potvrditi ih na kongresu/glavnoj skupštini. • Zaštititi upravu od neprimjerenog 			
---	--	--	--

<p>utjecaja na operativna pitanja i odluke. Osigurati da vodi svakodnevne operacije pod vodstvom glavnog tajnika/CEO-a, dok je odgovoran izvršnom odboru/odboru za strateško vodstvo i nadzor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Odredite pojedinca, kao što je službenik za usklađenost ili integritet, koji će provoditi i nadzirati etička načela i pravila. 			
---	--	--	--