

Titolo 1.7 Controlli e bilanciamenti

1. Definizione

Il principio di controlli ed equilibri è una pietra angolare nella governance delle organizzazioni sportive, progettato per garantire la distribuzione equa e trasparente di potere e autorità. Disperdendo l'autorità decisionale tra più entità all'interno dell'organizzazione, come organi di governo, comitati e vari stakeholder, tra cui altre organizzazioni nella piramide sportiva, membri, atleti, dipendenti e tifosi, i controlli ed equilibri impediscono la concentrazione del potere nelle mani di pochi individui o gruppi, anche per periodi prolungati. Questo approccio promuove correttezza, equità e inclusività nei processi decisionali, assicurando che nessuna singola entità possa esercitare un'influenza incontrollata sugli affari dell'organizzazione.

I controlli e gli equilibri stabiliscono anche meccanismi di supervisione e responsabilità, consentendo una revisione e un controllo indipendenti delle attività organizzative per prevenire abusi di potere, conflitti di interesse e comportamenti non etici. Questi principi sono strettamente intrecciati con altre dimensioni della buona governance, riflettendo la loro ampia rilevanza in varie pratiche di governance.

In termini pratici, i controlli e gli equilibri vengono implementati tramite strutture e processi istituzionali quali la divisione dei poteri, la separazione dei doveri e gli organi di controllo indipendenti. Ad esempio, le organizzazioni sportive hanno in genere organi di governo o consigli di amministrazione responsabili di stabilire la direzione strategica e prendere decisioni chiave, mentre comitati o gruppi di lavoro supervisionano aree operative specifiche. Comitati di revisione indipendenti, commissioni etiche o ombudsman possono rafforzare ulteriormente la supervisione e la responsabilità esaminando le pratiche organizzative, esaminando i reclami e garantendo la conformità con gli standard etici e le normative. Nel complesso, questi elementi creano un sistema di responsabilità e trasparenza che sostiene la buona governance, l'integrità e la fiducia all'interno delle organizzazioni sportive, migliorando in ultima analisi la loro efficacia e credibilità agli occhi delle parti interessate e del pubblico.

L'importanza della buona governance, inclusa l'implementazione di controlli ed equilibri, è evidenziata in diversi documenti chiave. Il Libro bianco sullo sport della Commissione europea sottolinea la necessità di adottare principi di buona governance per garantire una gestione efficace e sostenibile dello sport. Analogamente, la Carta europea dello sport e il Codice di etica sportiva del Consiglio d'Europa forniscono linee guida per la buona governance nello sport, raccomandando l'adozione di controlli ed equilibri come parte di un quadro di governance completo. Iniziative come l'International Partnership against Corruption in Sport (IPACS) sottolineano ulteriormente il valore della condotta etica e della buona governance. Promuovendo l'adozione di un Codice etico pubblicato e di strutture di governance efficaci, tali iniziative contribuiscono a creare un ambiente favorevole all'implementazione di solidi controlli ed equilibri all'interno delle organizzazioni sportive.

2. Scenario ideale

I controlli e gli equilibri sono meticolosamente progettati per garantire trasparenza, responsabilità e integrità nella governance organizzativa. Gli statuti dell'organizzazione delineano chiaramente le strutture

di governance, delineando i ruoli e le responsabilità degli organi di governo, dei comitati e dei leader esecutivi per garantire una distribuzione equilibrata dell'autorità decisionale. Questi ruoli sono soggetti a rinnovo periodico per impedire la concentrazione del potere e i processi decisionali trasparenti coinvolgono le parti interessate attraverso la consultazione e il dibattito, promuovendo l'inclusività e la reattività alle esigenze delle parti interessate. Inoltre, i meccanismi di appello sono integrati per fornire alle parti interessate vie per contestare le decisioni.

Gli organi di controllo indipendenti, come i comitati di revisione e le commissioni etiche, svolgono un ruolo cruciale nel mantenere un controllo e una responsabilità imparziali, monitorando le attività organizzative per garantire la conformità agli standard e alle normative etiche. Questi organi sono supportati da solidi meccanismi di responsabilità, politiche sui conflitti di interesse e protezione dei whistleblower, tutti elementi che rafforzano la condotta etica e prevengono la cattiva condotta o la corruzione.

Per migliorare ulteriormente la governance, l'organizzazione dà priorità al miglioramento continuo attraverso revisioni e valutazioni regolari, consentendole di imparare dalle esperienze passate e di incorporare le best practice nel suo framework. Questo impegno al miglioramento, unito ai principi fondamentali di controlli ed equilibri, aiuta gli organi di governo dello sport a costruire credibilità e affidabilità, promuovendo al contempo una cultura di integrità ed eccellenza all'interno del settore sportivo.

Misure e strumenti specifici sono integrati per garantire controlli ed equilibri efficaci. Un comitato etico con rappresentanza indipendente supervisiona gli standard etici, mentre un comitato di revisione indipendente esamina le questioni finanziarie. Un responsabile della conformità o dell'integrità può supportare questi comitati, assicurando che i meccanismi di controllo e le revisioni finanziarie esterne, comprese le misure anticorruzione, siano rigorosamente applicati per salvaguardare da condotte scorrette.

Vengono condotte valutazioni regolari del rischio, comprese quelle relative alla corruzione, per identificare e mitigare in modo proattivo potenziali minacce all'integrità dell'organizzazione. La conformità alla legge sulla concorrenza e alla legislazione anti-trust è rigorosamente osservata nell'idoneità degli atleti e nell'approvazione degli eventi, e le gare d'appalto aperte per i principali contratti garantiscono trasparenza e responsabilità nei processi di approvvigionamento. Le decisioni possono essere contestate tramite meccanismi di appello interni, con ricorso finale a un organismo indipendente per garantire il diritto a un giusto processo. La due diligence e l'efficace gestione del rischio sono esercitate in tutti gli aspetti dell'assegnazione e della gestione degli eventi, con processi di aggiudicazione che aderiscono a procedure aperte e trasparenti.

3. Rischi

- Individui o gruppi all'interno dell'organizzazione possono esercitare un'autorità incontrollata, dando luogo a potenziali abusi di potere, favoritismi o corruzione.
- L'assenza di un meccanismo di controllo rende difficile ritenere i decisori responsabili delle loro azioni, consentendo che condotte scorrette, comportamenti non etici o irregolarità finanziarie passino inosservate.

- Rischio più elevato di cattiva gestione o uso improprio delle risorse organizzative, inclusi fondi, strutture e personale, che può portare a instabilità finanziaria o inefficienze operative.
- La mancata attuazione di controlli ed equilibri può erodere la fiducia tra le parti interessate, tra cui membri, sponsor e pubblico, danneggiando la reputazione e la credibilità dell'organizzazione.
- La mancanza di processi decisionali trasparenti e di meccanismi per la risoluzione delle controversie può portare a conflitti interni, lotte di potere o crisi di governance, destabilizzando l'organizzazione e ostacolando la capacità di adempiere alla propria missione.
- Senza meccanismi per un coinvolgimento e una partecipazione significativi degli stakeholder, l'organizzazione potrebbe avere difficoltà a coinvolgere membri, volontari e altri stakeholder nei processi decisionali, con conseguente disimpegno.
- L'assenza di controlli ed equilibri impedisce all'organizzazione di identificare e affrontare debolezze, inefficienze o aree di miglioramento, ostacolando la sua capacità di adattarsi, innovare ed evolversi.

4. Strumenti ed elementi chiave

<i>Strumenti</i>	<i>Elementi chiave</i>
Strutture di governance, organigramma, processo decisionale trasparente	<ul style="list-style-type: none"> • Separazione dei poteri tra diversi rami o organi. • Una struttura di governance chiara con consigli di amministrazione, comitati e posizioni di leadership esecutiva con ruoli, responsabilità e autorità decisionali definiti. • Consultazione, dibattito e rendicontazione consentono alle parti interessate di comprendere come vengono prese le decisioni.
Organismi di controllo indipendenti	<ul style="list-style-type: none"> • Per esempio: Comitato di revisione, comitato etico, difensori civici, responsabile dell'integrità/conformità • Monitorare le attività organizzative, rivedere le decisioni, garantire il rispetto degli standard etici e delle normative.
Meccanismi di responsabilità	<ul style="list-style-type: none"> • Può includere la valutazione delle prestazioni, la relazione annuale e la revisione contabile indipendente. • Rendere responsabili i decisori e garantire la trasparenza.
Politiche sui conflitti di interesse	<ul style="list-style-type: none"> • Identificare, divulgare e gestire i conflitti di interesse tra membri del consiglio di amministrazione, dirigenti e altre parti interessate. • I membri di qualsiasi organo decisionale dovrebbero essere indipendenti nelle loro decisioni; pertanto, i membri che si trovano in un conflitto di interessi reale o percepito devono essere esclusi dal processo decisionale.
Protezione dei whistleblower	<ul style="list-style-type: none"> • Meccanismi che consentono ai whistleblower di segnalare condotte scorrette, corruzione o violazioni etiche in modo confidenziale e senza timore di ritorsioni

5. Esempi di buone pratiche

Esempio di “Protezione del whistleblower”

Organizzazione: World Skate

Descrizione: La politica di segnalazione delle irregolarità di World Skate mira a promuovere un ambiente trasparente ed etico nello sport consentendo alle persone di segnalare in modo confidenziale presunti comportamenti scorretti e violazioni del doping. La politica definisce gli informatori come coloro che forniscono informazioni e i whistleblower come informatori che ricevono ulteriore protezione dopo aver firmato un accordo. Le segnalazioni possono essere effettuate in forma anonima al Dipartimento DELA tramite e-mail e sono disponibili consigli prima di effettuare una segnalazione formale. Ai whistleblower viene assicurata la riservatezza e la protezione contro le ritorsioni, sebbene World Skate non possa fornire protezione fisica ma assisterà nell'impegno delle autorità competenti se necessario. I diritti e le responsabilità includono il mantenimento della riservatezza, il rispetto degli accordi e la ricezione di aggiornamenti sulle indagini. Le sanzioni per comportamenti scorretti confermati possono includere squalifica e multe, mentre le false segnalazioni possono portare ad azioni legali e alla risoluzione degli accordi di segnalazione delle irregolarità. World Skate garantisce che tutti i dati siano gestiti in conformità con le leggi sulla privacy e le preoccupazioni possono essere affrontate direttamente con l'organizzazione.

Ulteriori informazioni: [Politica e procedura di World Skate Whistle per segnalare condotte scorrette](#)

Esempio di “Protezione del whistleblower”

Organizzazione: World Aquatics

Descrizione: Il World Aquatics Whistleblower System elabora i reclami relativi a violazioni dell'integrità e doping tramite l'Aquatics Integrity Unit (AIU). Per le violazioni dell'integrità, il Chief Ethics and Compliance Officer (CECO) esamina i reclami, potenzialmente coinvolgendo un organo investigativo, e valuta le prove prima di accusare l'accusato e proporre accordi, che possono essere ratificati dall'Adjudicatory Body o deferiti per una decisione. Se le decisioni vengono impugnate, la CAS Appeals Division decide. Per le violazioni del doping, il CECO deferisce i casi all'International Testing Agency (ITA), che notifica agli individui potenziali violazioni delle norme antidoping (ADRV), esamina le spiegazioni e propone accordi, con i casi irrisolti deferiti alla CAS Anti-Doping Division. Sia l'integrità che gli esiti dei casi di doping, compresi gli appelli, vengono pubblicati per garantire la trasparenza. Questo sistema mantiene l'integrità e l'equità degli sport acquatici assicurando indagini approfondite e opportunità di difesa.

Ulteriori informazioni: [World Aquatics Sistema Whistleblower](#)

Esempio di “sistema di whistleblower”

Organizzazione: Federazione Internazionale di Pallacanestro (FIBA)

Descrizione: Il sistema FIBA Whistleblower consente ai cittadini di segnalare violazioni dell'integrità, tra cui violazioni antidoping, manipolazione della competizione, inosservanza delle norme di integrità e molestie o abusi, tramite la hotline per l'integrità e la conformità del Comitato Olimpico Internazionale o la piattaforma WADA Speak Up, assicurando che la FIBA venga informata direttamente e che l'integrità del basket venga preservata attraverso questi canali internazionali consolidati.

Ulteriori informazioni: [Sistema di segnalazione delle irregolarità della FIBA](#)

Esempio “Comitato Etico”

Organizzazione: Federazione Internazionale di Sollevamento Pesì (IWF)

Descrizione: La Commissione Etica e Disciplinare è responsabile della supervisione della condotta etica e delle azioni disciplinari all'interno della sua organizzazione. Garantisce che i membri aderiscano alle regole e ai regolamenti stabiliti, affrontando eventuali violazioni tramite decisioni formali. Queste decisioni sono rese pubbliche per mantenere trasparenza e responsabilità.

Ulteriori informazioni : [Commissione etica e disciplinare dell'IWF](#)

Esempio “Comitato Etico”

Organizzazione: Federazione Internazionale Tennis (ITF)

Descrizione: La Commissione etica dell'ITF è stata istituita nel 2019 per sostenere l'impegno della Federazione Internazionale Tennis verso integrità, governance e trasparenza. È responsabile della definizione, revisione e applicazione del quadro dei principi etici delineati nel Codice etico dell'ITF. I membri della Commissione sono nominati per un mandato di quattro anni e sono scelti tra gli stakeholder esterni al tennis per garantire l'indipendenza. Il Codice etico si applica ai principali funzionari dell'ITF e ai candidati alle elezioni ed è disponibile in più lingue. La Commissione fornisce risorse, dichiarazioni e decisioni su questioni etiche, garantendo trasparenza e responsabilità. Il Comitato elettorale, composto da Sandra Osborne, David Howman e Urvasi Naidoo, supervisiona l'equità e l'integrità delle elezioni presidenziali e del Consiglio di amministrazione dell'ITF che si tengono ogni quattro anni. Eventuali dubbi o reclami possono essere indirizzati alla Commissione tramite e-mail.

Ulteriori informazioni: [Comitato etico dell'ITF](#)

Esempio “Unità di integrità”

Organizzazione : World Aquatics

Descrizione: L'Aquatics Integrity Unit (AIU) è un organismo indipendente all'interno di World Aquatics incentrato sul mantenimento dell'integrità degli sport acquatici. Affronta violazioni etiche, molestie, abusi, problemi di scommesse, manipolazione dei risultati e antidoping (in collaborazione con l'International Testing Agency). L'AIU è supervisionata da un Consiglio di vigilanza composto da un presidente, un vicepresidente e cinque membri indipendenti, tra cui due atleti. Include un organo di giudizio, un responsabile dell'etica e della conformità, un comitato consultivo antidoping e un organo investigativo, ciascuno con leader designati e membri indipendenti. Le funzioni principali dell'AIU sono l'indagine e la valutazione delle violazioni, la prevenzione di futuri illeciti attraverso l'istruzione e lo sviluppo di politiche e la garanzia della conformità al Codice mondiale antidoping e alle Regole mondiali di Aquatics. Gestire le questioni relative all'integrità in modo indipendente ed esperto, l'AIU promuove la fiducia e la confidenza tra tutte le parti interessate negli sport acquatici. Questa struttura garantisce un ambiente equo ed etico per atleti, allenatori, dirigenti e tifosi.

Ulteriori informazioni: [Unità di integrità acquatica](#)

Esempio "Controlli interni"

Organizzazione : Federazione Internazionale di Pallavolo (FIVB)

Descrizione: La FIVB governa le attività globali di pallavolo attraverso il suo Congresso e il Consiglio di amministrazione, con il suo documento legale supremo che è la Costituzione della FIVB. Il controllo interno dei processi finanziari all'interno della FIVB enfatizza un sistema di conformità, conservazione dei documenti e sicurezza delle informazioni, adattato alle dimensioni e all'importanza dell'organizzazione. I comitati di revisione sono raccomandati per le entità più grandi. Il Codice etico della FIVB, in vigore da aprile 2022, sostiene questi controlli interni. Il Consiglio di amministrazione aggiorna regolarmente vari regolamenti, tra cui finanziari, disciplinari, etici, medici e antidoping e omologazione, per garantire un'efficace supervisione e integrità nelle operazioni dell'organizzazione.

Ulteriori informazioni : [Controlli interni FIVB](#)

6. Passi verso il livello successivo

Al livello 2 ★★ "Emergente"	Al livello 3 ★★★ "In via di sviluppo"	Al livello 4 ★★★★ "Stabilito"	Al livello 5 ★★★★★ "Incorporato"
<ul style="list-style-type: none"> Definire chiaramente negli statuti i ruoli e le responsabilità degli organi di governo e di vigilanza/consultivi, garantendo una chiara separazione dei diritti e dei doveri. Attuare un processo di rinnovo periodico per i funzionari eletti e nominati, stabilendo limiti di mandato che consentano un massimo di tre mandati di quattro anni ciascuno, per impedire un'eccessiva centralizzazione dei poteri. 	<ul style="list-style-type: none"> Sviluppare e mantenere sistemi di controllo interno indipendenti per i principali processi e operazioni finanziarie. Assegnare personale dedicato all'interno dell'amministrazione e per gestire le questioni di audit e conformità. Elencare negli statuti gli organi giudiziari e altri organi indipendenti (ad esempio il comitato elettorale). Specificare negli statuti e/o nei regolamenti le responsabilità, la composizione, le 	<ul style="list-style-type: none"> Implementare ruoli dedicati di audit e conformità per garantire un'adeguata gestione dei rischi normativi nonché il monitoraggio e la valutazione dell'ambiente di controllo interno. Garantire che le controversie di dimensione nazionale relative all'applicazione degli statuti, dei regolamenti, delle direttive e delle decisioni dell'organizzazione siano sottoposte a un tribunale arbitrale indipendente e imparziale, dopo 	<ul style="list-style-type: none"> Istituire un comitato di audit e conformità con una composizione, una procedura di nomina e un ambito di responsabilità chiaramente definiti. Assicurarsi che i membri del comitato di audit e conformità soddisfino specifici criteri di selezione, tra cui la divulgazione di eventuali conflitti di interesse. Assicurarsi che i controlli di ammissibilità siano effettuati da un organismo indipendente (ad

<ul style="list-style-type: none"> • Basare le decisioni e rispettarne i principi del giusto processo, compreso il diritto di essere ascoltati e il diritto di appello. • Sviluppare e far rispettare le norme procedurali per la gestione di potenziali violazioni, misure/sanzioni e il processo di appello, e pubblicare i dettagli delle sanzioni a seguito di casi conclusi in modo appropriato, in base alle normative pertinenti. • Applicare e pubblicare una politica sui conflitti di interesse che deve essere rispettata in ogni momento da tutti i membri dell'organizzazione e. • Implementare e far rispettare linee guida e procedure per la gestione dei contratti e la firma dei documenti ufficiali. • Garantire che l'Assemblea 	<p>regole di nomina e i requisiti richiesti per questi organismi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assicurarsi che i membri degli organi giudiziari e indipendenti non appartengano ad altri organi o all'amministrazione dell'associazione. • Sviluppare e attuare meccanismi di appello interni (ad esempio, comitati di appello) per consentire di contestare le decisioni. • Garantire che qualsiasi persona o entità interessata dalla decisione di un'organizzazione sportiva abbia il diritto di presentare ricorso alla Corte Arbitrale dello Sport (TAS) dopo aver esaurito tutti i meccanismi interni di risoluzione delle controversie. • Creare una solida strategia di gestione dei contratti prima della pubblicazione della gara d'appalto. • Definire e implementare un quadro completo di governance degli 	<p>aver esaurito tutti i canali interni, a meno che non siano vietate dalla legislazione nazionale.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le controversie dirette di dimensione internazionale relative agli statuti, ai regolamenti, alle direttive o alle decisioni della Federazione Internazionale e della Federazione Europea sono sottoposte in ultima istanza alla Corte Arbitrale dello Sport (TAS), come specificato dagli statuti di entrambe le federazioni. • Nominare e nominare i membri degli organi giudiziari e di altri organi indipendenti attraverso un processo di selezione predefinito e chiaro condotto dal comitato esecutivo/consiglio, con ratifica da parte del congresso/assemblea generale. • Mantenere l'indipendenza dei membri degli organi giudiziari e di 	<p>esempio un comitato elettorale).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vietare ai membri di organi giudiziari e di altri organi indipendenti di instaurare rapporti commerciali con l'organizzazione per almeno un anno dopo la fine del loro mandato. • Effettuare controlli di idoneità per i membri di organi giudiziari e altri organi indipendenti per garantire il rispetto dei criteri, tra cui la divulgazione di conflitti di interesse e i criteri di indipendenza pertinenti (ad esempio indipendenza materiale/finanziaria e personale, compresi i familiari più prossimi). • Pubblicare annualmente il rapporto del comitato etico, selezionarne i membri attraverso un processo di reclutamento aperto e fornire supporto tramite una segreteria.
--	--	--	--

<p>generale agisca come organo supremo e legislativo, posizionare il comitato esecutivo/consiglio di amministrazione come organo strategico e di controllo, mantenere l'amministrazione come organo operativo e amministrativo sotto la direzione dell'amministratore delegato/segretario generale e garantire che gli organi giudiziari operino in modo indipendente nelle loro funzioni giudiziarie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vietare ai membri del comitato esecutivo/consiglio, agli organismi indipendenti e all'amministrazione di prestare servizio come delegati al congresso/assemblea generale o come membri di qualsiasi altro organismo contemporaneamente. • Istituire organismi indipendenti per 	<p>appalti con più livelli di controlli interni ed esterni dalla firma del contratto alla chiusura.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Istituire un Comitato etico con membri indipendenti, tra cui rappresentanti degli atleti, approvato dall'Assemblea generale, e conferirgli funzioni consultive, investigative e disciplinari con chiare regole procedurali, solide garanzie di integrità e responsabilità di rendicontazione all'Assemblea generale. 	<p>altri organi indipendenti, assicurandosi che non appartengano ad alcun altro organismo organizzativo.</p>	
--	--	--	--

<p>supervisionare le operazioni dell'organizzazione e garantire la conformità normativa, tra cui la formazione di una Commissione etica con rappresentanza indipendente degli organi di governo per sostenere gli standard etici e di integrità, e rendere pubblici la sua composizione e i suoi termini di riferimento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nominare i membri di questi organi attraverso un chiaro processo di selezione e sulla base di un profilo di competenza predefinito dal comitato esecutivo/consiglio e ratificarli dal congresso/assemblea generale. • Proteggere l'amministrazione da indebite influenze su questioni e decisioni operative. Assicurarsi che gestisca le operazioni quotidiane sotto la guida del segretario generale/CEO, pur 			
--	--	--	--

<p>essendo responsabile nei confronti del comitato esecutivo/consiglio per la guida strategica e la supervisione.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Designare una persona, ad esempio un responsabile della conformità o dell'integrità, per implementare e monitorare i principi e le regole etiche. 			
---	--	--	--