

Naslov 1.7 Zavore in ravnovesja

1. Opredelitev

Načelo zavor in ravnovesij je temelj pri upravljanju športnih organizacij, zasnovano tako, da zagotavlja pravično in pregledno porazdelitev moči in avtoritete. Z razpršitvijo pooblastil za odločanje med več subjekti znotraj organizacije – kot so vodstveni organi, odbori in različne zainteresirane strani, vključno z drugimi organizacijami v športni piramidi, člani, športniki, zaposleni in navijači – zavore in ravnovesja preprečujejo koncentracijo moči v rokah nekaj posameznikov ali skupin, tudi v daljših obdobjih. Ta pristop spodbuja pravičnost, pravičnost in vključenost v procesih odločanja, kar zagotavlja, da nobena posamezna entiteta ne more imeti nenadzorovanega vpliva na zadeve organizacije.

Zavore in ravnotežja vzpostavljajo tudi mehanizme za nadzor in odgovornost, ki omogočajo neodvisen pregled in nadzor organizacijskih dejavnosti za preprečevanje zlorabe moči, navzkrižja interesov in neetičnega vedenja. Ta načela so tesno prepletena z drugimi razsežnostmi dobrega upravljanja, kar odraža njihov širok pomen v različnih praksah upravljanja.

V praksi se zavore in ravnotežja izvajajo prek institucionalnih struktur in procesov, kot so delitev oblasti, ločitev dolžnosti in neodvisni nadzorni organi. Športne organizacije imajo na primer običajno upravne organe ali upravne odbore, ki so odgovorni za določanje strateških usmeritev in sprejemanje ključnih odločitev, medtem ko odbori ali delovne skupine nadzorujejo posebna operativna področja. Neodvisni revizijski odbori, etične komisije ali varuhi človekovih pravic lahko dodatno okrepijo nadzor in odgovornost s pregledovanjem organizacijskih praks, preiskovanjem pritožb in zagotavljanjem skladnosti z etičnimi standardi in predpisi. Ti elementi skupaj ustvarjajo sistem odgovornosti in preglednosti, ki podpira dobro upravljanje, integriteto in zaupanje v športnih organizacijah, kar na koncu poveča njihovo učinkovitost in verodostojnost v očeh zainteresiranih strani in javnosti.

Pomen dobrega upravljanja, vključno z izvajanjem zavor in ravnotežij, je poudarjen v več ključnih dokumentih. Bela knjiga Evropske komisije o športu poudarja nujnost sprejetja načel dobrega upravljanja za zagotovitev učinkovitega in trajnostnega upravljanja športa. Podobno Evropska listina o športu in Kodeks športne etike Sveta Evrope zagotavljata smernice za dobro upravljanje v športu in priporočata sprejetje zavor in ravnovesij kot del celovitega okvira upravljanja. Pobude, kot je Mednarodno partnerstvo proti korupciji v športu (IPACS), dodatno poudarjajo vrednost etičnega ravnanja in dobrega upravljanja. S spodbujanjem sprejetja objavljenega etičnega kodeksa in učinkovitih upravljavskih struktur takšne pobude prispevajo k ustvarjanju okolja, ki vodi k izvajanju močnih zavor in ravnotežij v športnih organizacijah.

2. Idealen scenarij

Zavore in ravnotežja so skrbno zasnovani za zagotavljanje preglednosti, odgovornosti in integritete pri upravljanju organizacije. Statut organizacije jasno opredeljuje strukturo upravljanja, razmejuje vloge in odgovornosti vodstvenih organov, odborov in izvršnih vodij, da se zagotovi uravnotežena porazdelitev pristojnosti odločanja. Te vloge se redno obnavljajo, da se prepreči koncentracija moči, pregledni procesi odločanja pa vključujejo deležnike prek posvetovanja in razprave, kar spodbuja vključevanje in odzivnost

na potrebe deležnikov. Poleg tega so vključeni pritožbeni mehanizmi, ki zainteresiranim stranem nudijo možnosti za izpodbijanje odločitev.

Neodvisni nadzorni organi, kot so revizijski odbori in etične komisije, igrajo ključno vlogo pri ohranjanju nepristranskega nadzora in odgovornosti, spremljanju organizacijskih dejavnosti za zagotavljanje skladnosti z etičnimi standardi in predpisi. Ti organi so podprti z močnimi mehanizmi odgovornosti, politikami navzkrižja interesov in zaščito žvižgačev, kar vse krepi etično ravnanje in preprečuje napačno ravnanje ali korupcijo.

Za nadaljnje izboljšanje upravljanja daje organizacija prednost nenehnim izboljšavam z rednimi pregledi in vrednotenji, kar ji omogoča, da se uči iz preteklih izkušenj in vključi najboljše prakse v svoj okvir. Ta zaveza k izboljšavam, skupaj s temeljnimi načeli zavor in ravnovesij, pomaga vodstvenim organom športa graditi verodostojnost in zaupanja vredno, hkrati pa spodbuja kulturo integritete in odličnosti v športni industriji.

Vgrajeni so posebni ukrepi in instrumenti za zagotavljanje učinkovitih zavor in ravnovesij. Etična komisija z neodvisnim predstavnikom nadzira etične standarde, medtem ko neodvisna revizijska komisija natančno preučuje finančne zadeve. Pooblaščenec za skladnost ali integriteto lahko podpira te odbore in zagotavlja, da se nadzorni mehanizmi in zunanje finančne revizije, vključno s protikorupcijskimi ukrepi, strogo izvajajo za zaščito pred zlorabami.

Redne ocene tveganja, vključno s tistimi, povezanimi s korupcijo, se izvajajo za proaktivno prepoznavanje in ublažitev potencialnih groženj integriteti organizacije. Skladnost s konkurenčno zakonodajo in protimonopolno zakonodajo se strogo upošteva pri upravičenosti športnikov in sankcioniranju dogodkov, odprti razpisi za pomembne pogodbe pa zagotavljajo preglednost in odgovornost v postopkih javnih naročil. Odločitve je mogoče izpodbijati prek internih pritožbenih mehanizmov, dokončno pa se lahko obrnete na neodvisen organ, ki zagotovi pravico do poštenega sojenja. Skrbnost in učinkovito obvladovanje tveganj se izvajata v vseh vidikih dodeljevanja in upravljanja dogodkov, pri čemer postopki oddaje naročil potekajo po odprtih in preglednih postopkih.

3. Tveganja

- Posamezniki ali skupine v organizaciji imajo lahko nenadzorovano avtoriteto, kar vodi do morebitne zlorabe moči, favoriziranja ali korupcije.
- Odsotnost nadzornega mehanizma otežuje odgovarjanje odločevalcev za njihova dejanja, kar omogoča, da se napačno ravnanje, neetično vedenje ali finančna nepravilnost ne nadzoruje.
- Večje tveganje slabega upravljanja ali zlorabe organizacijskih virov, vključno s sredstvi, objekti in osebjem, kar lahko povzroči finančno nestabilnost ali operativno neučinkovitost.
- Nezmožnost izvajanja nadzora in ravnovesja lahko zmanjša zaupanje med deležniki, vključno s člani, sponzorji in javnostjo, ter škoduje ugledu in verodostojnosti organizacije.
- Pomanjkanje preglednih procesov odločanja in mehanizmov za reševanje sporov lahko vodi do notranjih konfliktov, bojov za oblast ali kriz upravljanja, kar destabilizira organizacijo in ovira njeno sposobnost izpolnjevanja svojega poslanstva.

- Brez mehanizmov za smiselno vključevanje in udeležbo deležnikov se lahko organizacija trudi vključiti člane, prostovoljce in druge deležnike v procese odločanja, kar vodi do odmika.
- Odsotnost zavor in ravnovesij preprečuje organizaciji, da bi prepoznala in obravnavala slabosti, neučinkovitosti ali področja za izboljšave, kar ovira njeno sposobnost prilagajanja, inovacij in razvoja.

4. Instrumenti in ključni elementi

<i>instrumenti</i>	<i>Ključni elementi</i>
Strukture upravljanja, organigram, transparenten proces odločanja	<ul style="list-style-type: none"> • Ločitev pristojnosti med različnimi vejami oziroma organi. • Jasna struktura upravljanja z upravnimi odbori, odbori in izvršnimi vodstvenimi položaji z opredeljenimi vlogami, odgovornostmi in pooblastili za odločanje. • Posvetovanje, razprava in odgovornost, ki zainteresiranim stranem omogočajo razumevanje, kako se sprejemajo odločitve.
Neodvisni nadzorni organi	<ul style="list-style-type: none"> • Na primer: Revizijska komisija, Etična komisija, varuhi človekovih pravic, pooblaščenec za integriteto/skladnost • Spremljanje organizacijskih aktivnosti, pregledovanje odločitev, zagotavljanje skladnosti z etičnimi standardi in predpisi.
Mehanizmi odgovornosti	<ul style="list-style-type: none"> • Lahko vključuje oceno uspešnosti, letno poročilo in neodvisno revizijo. • Zahtevati odgovornost odločevalcev in zagotoviti preglednost.
Politike navzkrižja interesov	<ul style="list-style-type: none"> • Prepoznajte, razkrijte in upravljajte navzkrižja interesov med člani upravnega odbora, vodstvom in drugimi zainteresiranimi stranmi. • Člani katerega koli organa odločanja bi morali biti pri svojih odločitvah neodvisni, zato morajo biti člani, ki se soočajo z dejanskim ali domnevnim nasprotjem interesov, izključeni iz procesa odločanja.
Zaščita žvižgačev	<ul style="list-style-type: none"> • Mehanizmi za prijavitelje nepravilnega ravnanja, korupcije ali etičnih kršitev zaupno in brez strahu pred povračilnimi ukrepi

5. Primeri dobre prakse

Primer "Zaščita žvižgačev"

Organizacija: World Skate

Opis: Cilj pravilnika o žvižgačih organizacije World Skate je spodbujati pregledno in etično okolje v športu, tako da posameznikom omogoča zaupno prijavo domnevnega neprimerne vedenja in kršitev dopinga. Pravilnik opredeljuje informatorje kot tiste, ki posredujejo informacije, žvižgače pa kot informatorje, ki so po podpisu pogodbe deležni dodatne zaščite. Razkritja se lahko anonimno posredujejo oddelku DELA po

e-pošti, pred uradno prijavo pa je na voljo nasvet. Žvižgačem je zagotovljena zaupnost in zaščita pred povračilnimi ukrepi, čeprav World Skate ne more zagotoviti fizične zaščite, bo pa po potrebi pomagal pri vključitvi ustreznih organov. Pravice in odgovornosti vključujejo ohranjanje zaupnosti, upoštevanje dogovorov in prejemanje posodobitev preiskav. Sankcije za potrjeno napačno ravnanje lahko vključujejo diskvalifikacijo in denarne kazni, medtem ko lahko lažna razkritja povzročijo sodne postopke in prekinitve pogodb z žvižgači. World Skate zagotavlja, da se vsi podatki obravnavajo v skladu z zakoni o zasebnosti, pomisleke pa lahko naslovite neposredno na organizacijo.

Dodatne informacije: [World Skate Whistle b nižji pravilnik in postopek za prijavo neprimerne ravnanja](#)

Primer "Zaščita žvižgačev"

Organizacija: World Aquatics

Opis: Svetovni sistem žvižgačev v vodnih športih obravnava pritožbe v zvezi s kršitvami integritete in dopingom prek enote za integriteto vodnih športov (AIU). Za kršitve integritete glavni uradnik za etiko in skladnost (CECO) pregleda pritožbe, ki lahko vključujejo preiskovalni organ, in oceni dokaze, preden obtoženca obtoži in predlaga poravnavo, ki jo lahko ratificira sodno telo ali predloži v odločanje. Če se na odločitve pritoži, odloča pritožbeni oddelek CAS. Za kršitve dopinških pravil CECO napoti primere na Mednarodno agencijo za testiranje (ITA), ki posameznike obvesti o morebitnih kršitvah protidopinških pravil (ADRV), pregleda pojasnila in predlaga poravnave, nerešene primere pa posreduje protidopinškemu oddelku CAS. Za zagotovitev preglednosti so objavljeni rezultati primerov integritete in dopinga, vključno s pritožbami. Ta sistem ohranja integriteto in poštenost vodnih športov z zagotavljanjem temeljitih preiskav in možnosti za obrambo .

Nadaljnje informacije: [Sistem za pihanje zgodovine World Aquatics](#)

Primer "sistema žvižgačev"

Organizacija: Fédération International de Basketball (FIBA)

Opis: Sistem FIBA Whistleblower omogoča posameznikom, da prek telefonske linije za integriteto in skladnost Mednarodnega olimpijskega komiteja ali platforme WADA Speak Up prijavijo kršitve protidopinških pravil, manipulacijo tekmovanj, neupoštevanje integritete in zlorabo, kar zagotavlja, da je FIBA neposredno obveščeni in da se integriteta košarke ohranja prek teh vzpostavljenih mednarodnih kanalov.

Dodatne informacije: [sistem FIBA Whistleblower](#)

Primer "Komisija za etiko"

Organizacija: Mednarodna zveza za dviganje uteži (IWF)

Opis: Komisija za etiko in disciplino je odgovorna za nadzor etičnega ravnanja in disciplinskih ukrepov znotraj svoje organizacije. Zagotavlja, da se člani držijo uveljavljenih pravil in predpisov, morebitne kršitve obravnava s formalnimi odločitvami. Te odločitve so javno dostopne zaradi ohranjanja preglednosti in odgovornosti.

Dodatne informacije : [Etična in disciplinska komisija IWF](#)

Primer "Komisija za etiko"

Organizacija: Mednarodna teniška zveza (ITF)

Opis: Komisija za etiko ITF je bila ustanovljena leta 2019, da bi podprla zavezanost Mednarodne teniške zveze k integriteti, upravljanju in preglednosti. Odgovoren je za definiranje, pregledovanje in uveljavljanje okvira etičnih načel, opisanih v Etičnem kodeksu ITF. Člani komisije so imenovani za štiriletni mandat in so izbrani izmed zunanjih deležnikov tenisa, da se zagotovi neodvisnost. Etični kodeks velja za ključne uradnike ITF in volilne kandidate in je na voljo v več jezikih. Komisija zagotavlja vire, izjave in odločitve o etičnih zadevah ter zagotavlja preglednost in odgovornost. Volilna komisija, ki jo sestavljajo Sandra Osborne, David Howman in Urvasi Naidoo, nadzira poštenost in integriteto volitev predsednika in upravnega odbora ITF, ki potekajo vsaka štiri leta. Pomisleke ali pritožbe lahko naslovite na Komisijo po elektronski pošti.

Dodatne informacije : [Etični odbor ITF](#)

Primer »Enota za integriteto«

Organizacija : World Aquatics

Opis: Enota za integriteto vodnih športov (AIU) je neodvisen organ znotraj Svetovnega vodnega športa, ki se osredotoča na ohranjanje integritete vodnih športov. Obravnava etične kršitve, nadlegovanje, zlorabo, vprašanja glede stav, prirejanje rezultatov in boj proti dopingu (v sodelovanju z Mednarodno agencijo za testiranje). AIU nadzira nadzorni svet, ki ga sestavljajo predsednik, podpredsednik in pet neodvisnih članov, vključno z dvema športnikoma. Vključuje sodniško telo, glavnega uradnika za etiko in skladnost, protidopinško svetovalno skupino in preiskovalno telo, od katerih ima vsak imenovane vodje in neodvisne člane. Primarne naloge AIU so preiskovanje in razsojanje kršitev, preprečevanje prihodnjih kršitev z izobraževanjem in razvojem politike ter zagotavljanje skladnosti s Svetovnim protidopinškim kodeksom in Svetovnimi pravili vodnih športov. Z neodvisnim in strokovnim obravnavanjem zadev, povezanih z integriteto, AIU spodbuja zaupanje med vsemi deležniki v vodnih športih. Ta struktura zagotavlja pravično in etično okolje za športnike, trenerje, uradne osebe in navijače.

Dodatne informacije: Enota za [celovitost vodnih vrst](#)

Primer "Notranji nadzor"

Organizacija : Fédération Internationale de Volleyball (FIVB)

Opis: FIVB upravlja svetovne odbojkarske dejavnosti prek svojega kongresa in upravnega odbora, njen najvišji pravni dokument pa je Ustava FIVB. Notranja kontrola finančnih procesov znotraj FIVB poudarja sistem skladnosti, hrambo dokumentov in varnost informacij, prilagojeno velikosti in pomembnosti organizacije. Revizijske komisije so priporočljive za večje subjekte. Etični kodeks FIVB, ki velja od aprila 2022, podpira te notranje kontrole. Upravni odbor redno posodablja različne predpise, vključno s finančnimi, disciplinskimi, etičnimi, medicinskimi in protidopinškimi predpisi ter homologacijo, da zagotovi učinkovit nadzor in integriteto v delovanju organizacije.

Dodatne informacije : [Notranji nadzor FIVB](#)

6. Koraki do naslednje stopnje

Do stopnje 2 ★★ "Nastajajoče"	Do stopnje 3 ★★★ "Razvijanje"	Do stopnje 4 ★★★★ "Ustanovljeno"	Do stopnje 5 ★★★★★ »Vdelano«
<ul style="list-style-type: none"> V statutu jasno opredeliti vloge in odgovornosti vodstvenih in nadzornih/svetovnih organov ter zagotoviti jasno ločitev pravic in dolžnosti. Izvajati postopek občasnega podaljšanja za izvoljene in imenovane uradnike ter določiti omejitve mandatov, ki omogočajo največ tri mandate po štiri leta, da se prepreči neupravičena centralizacija pristojnosti. Utemeljuje odločitve in spoštuje načela ustreznega postopka, vključno s pravico do zaslišanja in pravico do pritožbe. Razviti in uveljaviti poslovnik za obravnavo morebitnih kršitev, ukrepe/sankcije in pritožbeni postopek ter 	<ul style="list-style-type: none"> Razvijte in vzdržujte neodvisne sisteme notranje kontrole za ključne finančne procese in operacije. Določite namensko osebje v upravi, ki bo obravnavalo zadeve revizije in skladnosti. V statutu navedite sodne in druge neodvisne organe (npr. volilni odbor). V statutih in/ali predpisih navedite odgovornosti, sestavo, pravila imenovanja in zahtevane kvalifikacije za te organe. Zagotoviti, da člani pravosodnih in neodvisnih organov ne pripadajo nobenemu drugemu organu ali upravi združenja. Razviti in izvajati interne pritožbene mehanizme (npr. odbor za pritožbe), ki bodo omogočili izpodbijanje odločitev. Zagotovite, da ima vsaka oseba ali subjekt, ki ga zadeva odločitev 	<ul style="list-style-type: none"> Izvajanje namenske vloge revizije in skladnosti, da se zagotovi ustrezno ravnanje z regulativnimi tveganji ter spremljanje in ocenjevanje okolja notranje kontrole. Zagotovite, da se spori nacionalne razsežnosti, povezani z uporabo statuta, predpisov, direktiv in odločitev organizacije, po izčrpanju vseh notranjih kanalov predložijo neodvisnemu, nepristranskemu arbitražnemu sodišču, razen če je to prepovedano z nacionalno zakonodajo. Usmerjanje sporov mednarodne razsežnosti v zvezi s statuti, predpisi, direktivami ali odločitvami Mednarodne zveze in Evropske zveze na Športno arbitražno sodišče (CAS) na zadnji stopnji, kot je določeno v statutih obeh zvez. 	<ul style="list-style-type: none"> Vzpostavite komisijo za revizijo in skladnost z jasno opredeljeno sestavo, postopkom imenovanja in obsegom odgovornosti. Zagotovite, da člani revizijske komisije in komisije za skladnost izpolnjujejo posebna izbirna merila, vključno z razkritjem morebitnih navzkrižij interesov. Zagotovite, da preverjanje upravičenosti izvaja neodvisen organ (npr. volilni odbor). Članom pravosodnih in drugih neodvisnih organov vsaj eno leto po prenehanju mandata prepovedati poslovno razmerje z organizacijo. Izvedite preverjanje primernosti za člane pravosodnih in drugih

<p>objaviti podrobnosti o sankcijah po zaključenih primerih na ustrezen način v skladu z ustreznimi predpisi.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uveljavite in objavite politiko navzkrižja interesov, ki jo morajo ves čas spoštovati vsi člani organizacije. • Izvajanje in uveljavljanje smernic in postopkov za upravljanje pogodb in podpisovanje uradnih dokumentov. • Zagotoviti, da generalna skupščina deluje kot vrhovni in zakonodajni organ, postaviti izvršni odbor/odbor za strateški in nadzorni organ, ohraniti upravo kot operativni in upravni organ pod vodstvom generalnega direktorja/generalnega sekretarja ter zagotoviti, da pravosodni organi delujejo 	<p>športne organizacije, pravico do vložitve pritožbe na športno razsodišče (CAS), potem ko je izčrpala vse notranje mehanizme za reševanje sporov.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ustvarite trdno strategijo upravljanja pogodb pred objavo razpisa. • Določite in izvajajte celovit okvir upravljanja javnih naročil z več ravnmi notranjih in zunanjih kontrol od podpisa pogodbe do zaključka. • Oblikujte odbor za etiko z neodvisnimi člani, vključno s predstavniki športnikov, ki jih potrdi generalna skupščina, in mu podelite svetovalne, preiskovalne in disciplinske funkcije z jasnimi poslovniki, zanesljivimi zaščitnimi ukrepi za integriteto in odgovornostmi za poročanje generalni skupščini. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imenuje in imenuje člane pravosodnih in drugih neodvisnih organov z vnaprej določenim in jasnim izbirnim postopkom, ki ga vodi izvršni odbor/odbor, z ratifikacijo na kongresu/generalni skupščini. • Ohraniti neodvisnost članov pravosodnih in drugih neodvisnih organov ter zagotoviti, da ne pripadajo nobenemu drugemu organizacijskemu organu. 	<p>neodvisnih organov, da zagotovite upoštevanje meril, vključno z razkritjem nasprotja interesov in ustreznimi merili neodvisnosti (npr. materialna/finančna in osebna neodvisnost, vključno z ožjo družino).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vsako leto objavi poročilo odbora za etiko, izberi njegove člane z odprtim postopkom zaposlovanja in zagotovi podporo prek sekretariata.
--	--	---	---

<p>neodvisno v svojih sodnih funkcije.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prepovedati članom izvršnega odbora/upravnega odbora, neodvisnih organov in uprave, da sočasno delujejo kot delegati na kongresu/generalni skupščini ali kot člani katerega koli drugega organa. • Vzpostavite neodvisne organe za nadzor nad delovanjem organizacije in zagotavljanje skladnosti s predpisi, vključno z oblikovanjem komisije za etiko z neodvisnimi predstavniki upravnih organov za podporo etičnih standardov in standardov integritete, ter javno zagotovite njeno sestavo in mandat. • Imenujte člane teh teles z jasnim izbirnim postopkom in na podlagi vnaprej določenega profila kompetenc s strani izvršnega odbora/odbora in jih ratificirajte na 			
--	--	--	--

<p>kongresu/generalni skupščini.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zaščititi upravo pred neprimernim vplivom na operativne zadeve in odločitve. Zagotoviti, da vodi vsakodnevne operacije pod vodstvom generalnega sekretarja/izvršnega direktorja, hkrati pa je odgovoren izvršnemu odboru/upravnemu odboru za strateško vodenje in nadzor. • Določite posameznika, kot je uradnik za skladnost ali integriteto, ki bo izvajal in spremljal etična načela in pravila. 			
---	--	--	--