

Überschrift 1.7 Kontrolle und Ausgleich

1. Definition

Das Prinzip der gegenseitigen Kontrolle ist ein Eckpfeiler der Führung von Sportorganisationen und soll eine faire und transparente Verteilung von Macht und Autorität gewährleisten. Durch die Verteilung der Entscheidungsbefugnis auf mehrere Einheiten innerhalb der Organisation – wie Leitungsgremien, Ausschüsse und verschiedene Interessengruppen, darunter andere Organisationen in der Sportpyramide, Mitglieder, Sportler, Mitarbeiter und Fans – verhindern Kontrolle und Ausgleich die Konzentration der Macht in den Händen einiger weniger Einzelpersonen oder Gruppen, selbst über längere Zeiträume. Dieser Ansatz fördert Fairness, Gleichheit und Inklusivität in Entscheidungsprozessen und stellt sicher, dass keine einzelne Einheit unkontrollierten Einfluss auf die Angelegenheiten der Organisation ausüben kann.

Kontrollmechanismen schaffen auch Kontroll- und Rechenschaftsmechanismen und ermöglichen eine unabhängige Überprüfung und Kontrolle organisatorischer Aktivitäten, um Machtmissbrauch, Interessenkonflikte und unethisches Verhalten zu verhindern. Diese Prinzipien sind eng mit anderen Dimensionen guter Regierungsführung verknüpft, was ihre breite Relevanz für verschiedene Regierungspraktiken widerspiegelt.

In der Praxis werden Kontrolle und Ausgleich durch institutionelle Strukturen und Prozesse wie Gewaltenteilung, Aufgabentrennung und unabhängige Aufsichtsgremien umgesetzt. Sportorganisationen haben beispielsweise in der Regel Leitungsgremien oder Vorstände, die für die Festlegung der strategischen Ausrichtung und das Treffen wichtiger Entscheidungen verantwortlich sind, während Ausschüsse oder Arbeitsgruppen bestimmte operative Bereiche überwachen. Unabhängige Prüfungsausschüsse, Ethikkommissionen oder Ombudsleute können die Aufsicht und Rechenschaftspflicht weiter verstärken, indem sie organisatorische Praktiken überprüfen, Beschwerden untersuchen und die Einhaltung ethischer Standards und Vorschriften sicherstellen. Zusammen bilden diese Elemente ein System der Rechenschaftspflicht und Transparenz, das eine gute Führung, Integrität und Vertrauen innerhalb von Sportorganisationen aufrechterhält und letztlich ihre Wirksamkeit und Glaubwürdigkeit in den Augen der Interessengruppen und der Öffentlichkeit verbessert.

Die Bedeutung einer guten Verwaltung, einschließlich der Umsetzung von Kontrollmechanismen, wird in mehreren wichtigen Dokumenten hervorgehoben. Das Weißbuch zum Sport der Europäischen Kommission betont die Notwendigkeit der Einführung von Grundsätzen einer guten Verwaltung, um eine wirksame und nachhaltige Verwaltung des Sports zu gewährleisten. Ebenso bieten die Europäische Sportcharta und der Sportethikkodex des Europarats Leitlinien für eine gute Verwaltung im Sport und empfehlen die Einführung von Kontrollmechanismen als Teil eines umfassenden Verwaltungsrahmens. Initiativen wie die Internationale Partnerschaft gegen Korruption im Sport (IPACS) unterstreichen den Wert ethischen Verhaltens und einer guten Verwaltung noch weiter. Indem sie die Einführung eines veröffentlichten Ethikkodex und wirksamer Verwaltungsstrukturen fördern, tragen solche Initiativen dazu bei, ein Umfeld zu schaffen, das die Umsetzung robuster Kontrollmechanismen in Sportorganisationen begünstigt.

2. Ideales Szenario

Kontrollmechanismen werden sorgfältig entwickelt, um Transparenz, Rechenschaftspflicht und Integrität in der Unternehmensführung sicherzustellen. Die Statuten der Organisation legen die Führungsstrukturen klar fest und grenzen die Rollen und Verantwortlichkeiten der Leitungsgremien, Ausschüsse und Führungskräfte ab, um eine ausgewogene Verteilung der Entscheidungsbefugnis zu gewährleisten. Diese Rollen werden regelmäßig erneuert, um Machtkonzentrationen vorzubeugen. Transparente Entscheidungsprozesse beziehen die Beteiligten durch Konsultationen und Debatten ein und fördern so Inklusivität und Reaktionsfähigkeit auf die Bedürfnisse der Beteiligten. Darüber hinaus sind Berufungsmechanismen integriert, um den Beteiligten die Möglichkeit zu geben, Entscheidungen anzufechten.

Unabhängige Aufsichtsgremien wie Prüfungsausschüsse und Ethikkommissionen spielen eine entscheidende Rolle bei der Aufrechterhaltung einer unparteiischen Prüfung und Rechenschaftspflicht. Sie überwachen die Aktivitäten der Organisation, um die Einhaltung ethischer Standards und Vorschriften sicherzustellen. Diese Gremien werden durch robuste Rechenschaftsmechanismen, Richtlinien für Interessenkonflikte und Whistleblower-Schutz unterstützt, die alle ethisches Verhalten stärken und Fehlverhalten oder Korruption verhindern.

Um die Governance weiter zu verbessern, legt die Organisation Wert auf kontinuierliche Verbesserungen durch regelmäßige Überprüfungen und Bewertungen. So kann sie aus früheren Erfahrungen lernen und bewährte Verfahren in ihren Rahmen integrieren. Dieses Engagement für Verbesserungen, gepaart mit den Grundprinzipien von Kontrolle und Ausgleich, hilft den Sportverbänden, Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit aufzubauen und gleichzeitig eine Kultur der Integrität und Exzellenz innerhalb der Sportbranche zu fördern.

Um eine wirksame Kontrolle und Gegenkontrolle zu gewährleisten, sind spezifische Maßnahmen und Instrumente integriert. Ein Ethikausschuss mit unabhängiger Vertretung überwacht die Einhaltung ethischer Standards, während ein unabhängiger Prüfungsausschuss die finanziellen Angelegenheiten prüft. Ein Compliance- oder Integritätsbeauftragter kann diese Ausschüsse unterstützen und dafür sorgen, dass Kontrollmechanismen und externe Finanzprüfungen, einschließlich Antikorruptionsmaßnahmen, konsequent durchgesetzt werden, um Fehlverhalten vorzubeugen.

Regelmäßige Risikobewertungen, darunter auch solche im Zusammenhang mit Korruption, werden durchgeführt, um potenzielle Bedrohungen für die Integrität der Organisation proaktiv zu identifizieren und zu mindern. Bei der Teilnahmeberechtigung von Athleten und der Genehmigung von Veranstaltungen wird die Einhaltung des Wettbewerbsrechts und der Kartellgesetze strikt beachtet, und offene Ausschreibungen für wichtige Verträge sorgen für Transparenz und Rechenschaftspflicht bei Beschaffungsprozessen. Entscheidungen können über interne Berufungsverfahren angefochten werden, wobei die endgültige Entscheidung bei einer unabhängigen Stelle liegt, um das Recht auf ein faires Verfahren zu gewährleisten. Bei allen Aspekten der Veranstaltungszuteilung und -verwaltung wird mit der gebotenen Sorgfalt vorgegangen und ein wirksames Risikomanagement angewendet, wobei die Vergabeprozesse offenen und transparenten Verfahren folgen.

3. Risiken

- Einzelpersonen oder Gruppen innerhalb der Organisation können unkontrollierte Autorität ausüben, was zu Machtmissbrauch, Vetternwirtschaft oder Korruption führen kann.
- Das Fehlen eines Kontrollmechanismus macht es schwierig, Entscheidungsträger für ihr Handeln zur Verantwortung zu ziehen, wodurch Fehlverhalten, unethisches Verhalten oder finanzielle Unregelmäßigkeiten ungeahndet bleiben.
- Höheres Risiko einer Misswirtschaft oder eines Missbrauchs der Ressourcen der Organisation, einschließlich Gelder, Einrichtungen und Personal, was zu finanzieller Instabilität oder betrieblicher Ineffizienz führen kann.
- Das Versäumnis, Kontrolle und Ausgleich umzusetzen, kann das Vertrauen der Beteiligten – einschließlich der Mitglieder, Sponsoren und der Öffentlichkeit – untergraben und so dem Ruf und der Glaubwürdigkeit der Organisation schaden.
- Das Fehlen transparenter Entscheidungsprozesse und Mechanismen zur Streitbeilegung kann zu internen Konflikten, Machtkämpfen oder Governance-Krisen führen, die die Organisation destabilisieren und ihre Fähigkeit zur Erfüllung ihrer Mission beeinträchtigen.
- Ohne Mechanismen für eine sinnvolle Einbindung und Beteiligung der Interessengruppen kann es für die Organisation schwierig sein, Mitglieder, Freiwillige und andere Interessengruppen in die Entscheidungsprozesse einzubinden, was zu mangelndem Engagement führen kann.
- Das Fehlen von Kontrollen und Ausgleichen hindert die Organisation daran, Schwächen, Ineffizienzen oder verbesserungswürdige Bereiche zu erkennen und anzugehen, was ihre Anpassungs-, Innovations- und Weiterentwicklungsfähigkeit beeinträchtigt.

4. Instrumente und Schlüsselemente

<i>Instrumente</i>	<i>Wichtige Elemente</i>
Governance-Strukturen, Organigramm, transparente Entscheidungsprozesse	<ul style="list-style-type: none"> • Gewaltenteilung zwischen verschiedenen Zweigen oder Gremien. • Klare Governance-Struktur mit Verwaltungsräten, Ausschüssen und leitenden Führungspositionen mit definierten Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen. • Beratung, Debatte und Rechenschaftspflicht ermöglichen den Beteiligten zu verstehen, wie Entscheidungen getroffen werden.
Unabhängige Aufsichtsgremien	<ul style="list-style-type: none"> • Zum Beispiel: Prüfungsausschuss, Ethikkommission, Ombudsleute, Integritäts-/Compliance-Beauftragter • Überwachen Sie organisatorische Aktivitäten, überprüfen Sie Entscheidungen und stellen Sie die Einhaltung ethischer Standards und Vorschriften sicher.
Mechanismen zur Rechenschaftspflicht	<ul style="list-style-type: none"> • Kann Leistungsbeurteilung, Jahresbericht und unabhängige Prüfung umfassen. • Entscheidungsträger zur Verantwortung ziehen und Transparenz gewährleisten.

<p>Richtlinien zu Interessenkonflikten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifizieren, offenlegen und bewältigen Sie Interessenkonflikte zwischen Vorstandsmitgliedern, Führungskräften und anderen Beteiligten. • Die Mitglieder eines Entscheidungsgremiums sollten in ihren Entscheidungen unabhängig sein. Deshalb müssen Mitglieder, bei denen ein tatsächlicher oder vermeintlicher Interessenkonflikt besteht, vom Entscheidungsprozess ausgeschlossen werden.
<p>Whistleblower-Schutz</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mechanismen, die es Hinweisgebern ermöglichen, Fehlverhalten, Korruption oder Verstöße gegen die Ethik vertraulich und ohne Angst vor Vergeltungsmaßnahmen zu melden.

5. Beispiele guter Praxis

Beispiel „Whistleblower-Schutz“

Organisation: World Skate

Beschreibung: Die Whistleblower-Richtlinie von World Skate zielt darauf ab, ein transparentes und ethisches Umfeld im Sport zu fördern, indem Einzelpersonen vertraulich mutmaßliches Fehlverhalten und Dopingverstöße melden können. Die Richtlinie definiert Informanten als diejenigen, die Informationen bereitstellen, und Whistleblower als Informanten, die nach Unterzeichnung einer Vereinbarung zusätzlichen Schutz erhalten. Offenlegungen können anonym per E-Mail an die DELA-Abteilung erfolgen, und vor der Abgabe einer formellen Meldung ist Beratung verfügbar. Whistleblowern wird Vertraulichkeit und Schutz vor Vergeltungsmaßnahmen zugesichert, obwohl World Skate keinen physischen Schutz bieten kann, aber bei Bedarf dabei hilft, die zuständigen Behörden einzuschalten. Zu den Rechten und Pflichten gehören die Wahrung der Vertraulichkeit, die Einhaltung von Vereinbarungen und das Erhalten von Updates zu Untersuchungen. Sanktionen für bestätigtes Fehlverhalten können Disqualifikation und Geldstrafen umfassen, während falsche Offenlegungen zu rechtlichen Schritten und zur Kündigung von Whistleblower-Vereinbarungen führen können. World Skate stellt sicher, dass alle Daten in Übereinstimmung mit den Datenschutzgesetzen behandelt werden und Bedenken direkt mit der Organisation besprochen werden können.

Weitere Informationen: [World Skate Whistle b lower Richtlinien und Verfahren zur Meldung von Fehlverhalten](#)

Beispiel „Whistleblower-Schutz“

Organisation: World Aquatics

Beschreibung: Das World Aquatics Whistleblower System bearbeitet über die Aquatics Integrity Unit (AIU) Beschwerden im Zusammenhang mit Integritätsverletzungen und Doping. Bei Integritätsverletzungen prüft der Chief Ethics and Compliance Officer (CECO) die Beschwerden, wobei möglicherweise eine Ermittlungsbehörde eingeschaltet wird, und bewertet Beweise, bevor er die Angeklagten anklagt und Vergleiche vorschlägt, die vom rechtsprechenden Gremium ratifiziert oder zur Entscheidung weitergeleitet werden können. Werden Entscheidungen angefochten, entscheidet die

Berufungsabteilung des CAS. Bei Dopingverstößen überweist der CECO die Fälle an die International Testing Agency (ITA), die die Betroffenen über mögliche Verstöße gegen die Anti-Doping-Regeln (ADRVs) informiert, Erklärungen prüft und Vergleiche vorschlägt. Ungelöste Fälle werden an die Anti-Doping-Abteilung des CAS weitergeleitet. Sowohl die Ergebnisse von Integritäts- als auch Dopingfällen, einschließlich der Berufungen, werden veröffentlicht, um Transparenz zu gewährleisten. Dieses System wahrt die Integrität und Fairness des Wassersports, indem es gründliche Untersuchungen und Verteidigungsmöglichkeiten gewährleistet.

Weitere Informationen: [World Aquatics Whistleblower System](#)

Beispiel „Whistleblower-System“

Organisation: Fédération International de Basketball (FIBA)

Beschreibung: Über das Whistleblower-System der FIBA können Einzelpersonen Integritätsverstöße, darunter Dopingverstöße, Wettbewerbsmanipulationen, Integritätsverstöße sowie Schikanen und Missbrauch, über die Integritäts- und Compliance-Hotline des Internationalen Olympischen Komitees oder die Speak Up-Plattform der WADA melden. Auf diese Weise wird sichergestellt, dass die FIBA direkt informiert wird und die Integrität des Basketballs über diese etablierten internationalen Kanäle gewahrt wird.

Weitere Informationen: [FIBA Whistleblower-System](#)

Beispiel „Ethikkommission“

Organisation: International Weightlifting Federation (IWF)

Beschreibung: Die Ethik- und Disziplinarkommission ist für die Überwachung ethischen Verhaltens und disziplinarischer Maßnahmen innerhalb ihrer Organisation verantwortlich. Sie stellt sicher, dass die Mitglieder die festgelegten Regeln und Vorschriften einhalten, und ahndet etwaige Verstöße durch formelle Entscheidungen. Diese Entscheidungen werden öffentlich zugänglich gemacht, um Transparenz und Rechenschaftspflicht zu gewährleisten.

Weitere Informationen : [IWF Ethik- und Disziplinarkommission](#)

Beispiel „Ethikkommission“

Organisation: Internationaler Tennisverband (ITF)

Beschreibung: Die ITF-Ethikkommission wurde 2019 gegründet, um das Engagement des Internationalen Tennisverbands für Integrität, Governance und Transparenz aufrechtzuerhalten. Sie ist für die Definition, Überprüfung und Durchsetzung des Rahmens ethischer Grundsätze verantwortlich, der im ITF-Ethikkodex festgelegt ist. Die Mitglieder der Kommission werden für eine Amtszeit von vier Jahren ernannt und aus externen Interessenvertretern des Tennissports ausgewählt, um ihre Unabhängigkeit zu gewährleisten. Der Ethikkodex gilt für wichtige ITF-Funktionäre und Wahlkandidaten und ist in mehreren Sprachen verfügbar. Die Kommission stellt Ressourcen, Erklärungen und Entscheidungen zu ethischen Fragen bereit und sorgt so für Transparenz und Rechenschaftspflicht. Das Wahlgremium, bestehend aus Sandra Osborne, David Howman und Urvasi Naidoo, überwacht die Fairness und Integrität der alle vier Jahre

stattfindenden Präsidentschafts- und Vorstandswahlen der ITF. Bedenken oder Beschwerden können per E-Mail an die Kommission gerichtet werden.

Weitere Informationen : [ITF Ethikkomitee](#)

Beispiel „Integrity Unit“

Organisation : World Aquatics

Beschreibung: Die Aquatics Integrity Unit (AIU) ist ein unabhängiges Gremium innerhalb von World Aquatics, das sich mit der Wahrung der Integrität des Wassersports befasst. Es befasst sich mit ethischen Verstößen, Belästigung, Missbrauch, Wettproblemen, Ergebnismanipulation und Anti-Doping (in Zusammenarbeit mit der International Testing Agency). Die AIU wird von einem Aufsichtsrat beaufsichtigt, der aus einem Vorsitzenden, einem stellvertretenden Vorsitzenden und fünf unabhängigen Mitgliedern besteht, darunter zwei Athleten. Es umfasst ein Rechtsprechungsgremium, einen Chief Ethics & Compliance Officer, ein Anti-Doping-Beratungsgremium und ein Untersuchungsgremium, jeweils mit benannten Leitern und unabhängigen Mitgliedern. Die Hauptfunktionen der AIU bestehen in der Untersuchung und Rechtsprechung von Verstößen, der Verhinderung künftiger Verstöße durch Aufklärung und Richtlinienentwicklung sowie der Gewährleistung der Einhaltung des Welt-Anti-Doping-Codes und der World Aquatics-Regeln. Durch die unabhängige und fachkundige Behandlung von Integritätsfragen fördert die AIU Vertrauen und Zuversicht unter allen Beteiligten im Wassersport. Diese Struktur gewährleistet ein faires und ethisches Umfeld für Athleten, Trainer, Funktionäre und Fans.

Weitere Informationen: [Aquatics Integrity Unit](#)

Beispiel „Interne Kontrollen“

Organisation : Fédération Internationale de Volleyball (FIVB)

Beschreibung: Die FIVB regelt die weltweiten Volleyballaktivitäten durch ihren Kongress und ihren Verwaltungsrat, wobei ihr oberstes Rechtsdokument die FIVB-Satzung ist. Die interne Kontrolle der Finanzprozesse innerhalb der FIVB betont ein Compliance-System, die Aufbewahrung von Dokumenten und die Informationssicherheit, die auf die Größe und Bedeutung der Organisation zugeschnitten sind. Für größere Unternehmen werden Prüfungsausschüsse empfohlen. Der seit April 2022 geltende FIVB-Ethikodex untermauert diese internen Kontrollen. Der Verwaltungsrat aktualisiert regelmäßig verschiedene Vorschriften, darunter Finanz-, Disziplinar-, Ethik-, Medizin- und Anti-Doping- sowie Homologationsvorschriften, um eine wirksame Aufsicht und Integrität der Geschäftstätigkeit der Organisation zu gewährleisten.

Weitere Informationen : [Interne Kontrollen der FIVB](#)

6. Schritte zum nächsten Level

Zur Ebene 2 ★★ „Beginnend“	Zur Ebene 3 ★★★ "Entwicklung"	Zur Ebene 4 ★★★★ "Gegründet"	Zur Stufe 5 ★★★★★ "Eingebettet"
<ul style="list-style-type: none"> Definieren Sie die Rollen und 	<ul style="list-style-type: none"> Entwickeln und pflegen Sie 	<ul style="list-style-type: none"> Implementieren Sie dedizierte Audit- 	<ul style="list-style-type: none"> Richten Sie einen Prüfungs- und

<p>Verantwortlichkeiten der Leitungs- und Aufsichtsbereiche/Beratungsgremien klar in der Satzung und stellen Sie eine klare Trennung von Rechten und Pflichten sicher.</p> <ul style="list-style-type: none"> Führen Sie einen regelmäßigen Erneuerungsprozess für gewählte und ernannte Beamte ein und legen Sie Amtszeitbeschränkungen fest, die maximal drei Amtszeiten von jeweils vier Jahren zulassen, um eine ungerechtfertigte Machtkonzentration zu verhindern. Begründen Sie Ihre Entscheidungen auf der Grundlage der Grundsätze eines ordnungsgemäßen Verfahrens und respektieren Sie diese, einschließlich des Anhörungs- und Berufungsrechts. Entwickeln und durchsetzen Sie Verfahrensregeln für den Umgang mit potenziellen Verstößen, für Maßnahmen/Sanktionen 	<p>unabhängige interne Kontrollsysteme für wichtige Finanzprozesse und -vorgänge.</p> <ul style="list-style-type: none"> Beauftragen Sie innerhalb der Verwaltung eigenes Personal mit der Bearbeitung von Audit- und Compliance-Angelegenheiten. Listen Sie gerichtliche und andere unabhängige Gremien (z. B. Wahlausschuss) in der Satzung auf. Legen Sie in der Satzung und/oder den Geschäftsordnungen die Zuständigkeiten, die Zusammensetzung, die Ernennungsregeln und die erforderlichen Qualifikationen dieser Gremien fest. Stellen Sie sicher, dass Mitglieder gerichtlicher und unabhängiger Gremien keinem anderen Gremium oder der Vereinsverwaltung angehören. 	<p>und Compliance-Rollen, um einen angemessenen Umgang mit regulatorischen Risiken sowie die Überwachung und Bewertung der internen Kontrollumgebung sicherzustellen.</p> <ul style="list-style-type: none"> Stellen Sie sicher, dass Streitigkeiten von nationaler Dimension im Zusammenhang mit der Anwendung der Satzungen, Regelungen, Richtlinien und Beschlüsse der Organisation nach Ausschöpfung aller internen Kanäle an ein unabhängiges und unparteiisches Schiedsgericht verwiesen werden, sofern dies nicht durch nationale Gesetze untersagt ist. Streitigkeiten mit internationalem Ausmaß im Zusammenhang mit den Statuten, Regelungen, Richtlinien oder Entscheidungen des Internationalen und Europäischen Sports sind gemäß den Statuten beider Verbände dem Internationalen 	<p>Compliance-Ausschuss mit klar definierter Zusammensetzung, Ernennungsverfahren und Verantwortungsbereich ein.</p> <ul style="list-style-type: none"> Stellen Sie sicher, dass die Mitglieder des Prüfungs- und Compliance-Ausschusses bestimmte Auswahlkriterien erfüllen, einschließlich der Offenlegung etwaiger Interessenkonflikte. Stellen Sie sicher, dass die Wählbarkeitsprüfung durch eine unabhängige Stelle (z. B. Wahlausschuss) durchgeführt wird. Mitgliedern von Justizorganen und anderen unabhängigen Stellen ist für mindestens ein Jahr nach Beendigung ihres Mandats zu untersagen, eine Geschäftsbeziehung mit der Organisation einzugehen.
--	--	---	--

<p>tionen und für das Berufungsverfahren, und veröffentlichen Sie Einzelheiten zu Sanktionen nach abgeschlossenen Fällen in geeigneter Weise und gemäß den einschlägigen Vorschriften.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setzen Sie eine Richtlinie zum Umgang mit Interessenkonflikten durch und veröffentlichen Sie diese. Diese muss von allen Mitgliedern der Organisation jederzeit eingehalten werden. • Implementieren und erzwingen Sie Richtlinien und Verfahren für die Verwaltung von Verträgen und die Unterzeichnung offizieller Dokumente. • Stellen Sie sicher, dass die Generalversammlung als oberstes und gesetzgebendes Organ fungiert, positionieren Sie den Exekutivausschuss /Vorstand als strategisches und 	<ul style="list-style-type: none"> • Entwickeln und implementieren Sie interne Beschwerdemechanismen (z. B. Beschwerdeausschuss), um die Anfechtung von Entscheidungen zu ermöglichen. • Stellen Sie sicher, dass jede Person oder Organisation, die von der Entscheidung einer Sportorganisation betroffen ist, das Recht hat, nach Ausschöpfung aller internen Streitbeilegungsmechanismen Berufung beim Internationalen Sportgerichtshof (CAS) einzulegen. • Erstellen Sie vor der Ausschreibung eine robuste Strategie für das Vertragsmanagement. • Definieren und implementieren Sie ein umfassendes Beschaffungs-Governance-Framework mit mehreren Ebenen interner und externer Kontrollen von der Vertragsunterzeichnung bis zum Abschluss. 	<p>Sportschiedsgericht (CAS) als letzter Instanz zu unterbreiten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nominieren und ernennen Sie Mitglieder der Justiz und anderer unabhängiger Gremien durch einen vordefinierten und klaren Auswahlprozess, der vom Exekutivkomitee/Vorstand durchgeführt und vom Kongress/der Generalversammlung bestätigt wird. • Achten Sie auf die Unabhängigkeit der Mitglieder von Justiz- und anderen unabhängigen Gremien und stellen Sie sicher, dass sie keinem anderen Organisationsorgan angehören. 	<ul style="list-style-type: none"> • Führen Sie Eignungsprüfungen für Mitglieder von Justiz- und anderen unabhängigen Gremien durch, um die Einhaltung der Kriterien sicherzustellen, einschließlich der Offenlegung von Interessenkonflikten und relevanten Unabhängigkeitskriterien (z. B. materielle/finanzielle und persönliche Unabhängigkeit, einschließlich der unmittelbaren Familie). • Veröffentlichen Sie den Bericht der Ethikkommission jährlich, wählen Sie ihre Mitglieder in einem offenen Einstellungsverfahren aus und stellen Sie Unterstützung durch ein Sekretariat bereit.
--	---	---	--

<p>Aufsichtsorgan, behalten Sie die Verwaltung als operatives und administratives Organ unter der Leitung des CEO/Generalsekretärs bei und stellen Sie sicher, dass die Justizorgane ihre Justizfunktionen unabhängig ausüben.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbot für Mitglieder des Exekutivkomitees/Vorstands, unabhängiger Gremien und der Verwaltung, gleichzeitig als Delegierte beim Kongress/der Generalversammlung oder als Mitglieder irgendeines anderen Gremiums aufzutreten. • Richten Sie unabhängige Gremien ein, um die Geschäftstätigkeit der Organisation zu überwachen und die Einhaltung der Vorschriften sicherzustellen. Dazu gehört auch die Bildung einer Ethikkommission mit unabhängiger Vertretung der 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilden Sie eine von der Generalversammlung genehmigte Ethikkommission mit unabhängigen Mitgliedern, darunter auch Athletenvertreter, und übertragen Sie ihr Beratungs-, Ermittlungs- und Disziplinarfunktionen mit klaren Verfahrensregeln, strengen Integritätsvorkehrungen und Berichtspflichten gegenüber der Generalversammlung. 		
---	--	--	--



<p>Leitungsgremien, um die Einhaltung von Ethik- und Integritätsstandards aufrechtzuerhalten. Geben Sie ihre Zusammensetzung und Geschäftsordnung öffentlich bekannt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nominieren Sie die Mitglieder dieser Gremien durch einen klaren Auswahlprozess und auf der Grundlage eines vordefinierten Kompetenzprofils durch den Vorstand/das Exekutivkomitee und bestätigen Sie sie durch den Kongress/die Generalversammlung. • Schützen Sie die Verwaltung vor unangemessenem Einfluss auf operative Angelegenheiten und Entscheidungen. Stellen Sie sicher, dass sie das Tagesgeschäft unter der Leitung des Generalsekretärs/CEO durchführt und gleichzeitig dem 			
--	--	--	--

<p>Exekutivausschuss /Vorstand für strategische Beratung und Aufsicht verantwortlich ist.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestimmen Sie eine Person, beispielsweise einen Compliance- oder Integritätsbeauftragten, die für die Umsetzung und Überwachung ethischer Grundsätze und Regeln zuständig ist. 			
--	--	--	--