

SAŽETAK

PREMA KULTURI ZAŠTITE (SAFEGUARDING): KOMPARATIVNI UVID I IZGLEDI ZA BUDUĆNOST

Stefano Bastianon ¹ i Michele Colucci ²

1. Uvod: *Safeguarding* kao kulturni imperativ

Posljednjih godina zaštita (*Safeguarding*) u sportu postala je više od pitanja postupovne usklađenosti ili upravljanja rizicima. U svim jurisdikcijama i međunarodnim savezima sve je jasnije da učinkovita zaštita zahtijeva duboku kulturnu preobrazbu.

Umjesto da se smatra vanjskim zahtjevom koji se mora ispuniti, zaštita se mora prihvatiti kao moralna, institucionalna i kulturna obveza – ona koja definira etičku bit i legitimnost sporta.

Sada se u velikoj mjeri shvaća kao višedimenzionalni proces koji obuhvaća pravne obveze, normativni razvoj te prakse koje su usmjerene na žrtve i koje uvažavaju traume od početka stvaranja subjekata za *Safeguarding* do istraga i odgovornosti.

Unatoč sve većoj globalnoj osviještenosti i širenju nacionalnih i međunarodnih inicijativa, dosad nije bilo sveobuhvatne komparativne analize zaštite u sportu u svim zemljama i sportskim upravljačkim tijelima.

Ovo izdanje predstavlja prvo, makar i djelomično, nastojanje kojim se želi pružiti sveobuhvatna slika trenutačnog stanja zaštitnih politika i praksi. U njemu su objedinjeni prilozi koji se odnose na deset nacionalnih sustava uz analize nekih od najutjecajnijih međunarodnih sportskih saveza. Iako ovdje navedeni nalazi ne obuhvaćaju sve, oni su ključan temelj za buduća istraživanja, praktične inovacije i razvoj politika u tom važnom području. Ova knjiga predstavlja trenutak za razvoj zaštite u sportu, pri čemu se očekuje da će se i ova publikacija i prakse zaštite nastaviti prilagođavati i razvijati i nakon tih početnih verzija.

1 Stefano Bastianon redoviti je profesor prava Europske unije na Sveučilištu u Bergamu (Italija), arbitar CAS-a i član „Collegio di Garanzia dello Sport del CONI” (talijanski najviši sportski sud talijanskog Olimpijskog odbora). Odvjetnik je i suosnivač odvjetničkog društva Bastianon-Garavaglia u Bustu Arsiziju (Italija). Član je upravljačkog odbora *Rivista di Diritto Sportivo* i Znanstvenog odbora organizacije *Rivista di Diritto ed Economia dello Sport*, čiji je i znanstveni sudirektor. Stajališta iznesena u ovom članku isključivo su stajališta autora i ne odražavaju stajalište bilo koje povezane institucije.

2 Michele Colucci suosnivač je i počasni predsjednik Talijanske udruge odvjetnika za sportsko pravo (AIAS) i urednik Međunarodne enciklopedije sportskog prava (*International Encyclopaedia of Sports Law*). Stajališta izražena u ovom članku isključivo su stajališta autora i ne odražavaju stajalište bilo koje povezane institucije i udruženja.

Ovo se poglavlje temelji na različitim priložima koji su okupljeni u ovom izdanju kako bi se ponudila komparativna analiza sustava zaštite, pri čemu se ističu konvergencija, razlike, najbolje prakse te nedostaci i manjkavosti u nacionalnim i transnacionalnim kontekstima. Nekoliko dodatnih međunarodnih saveza bilo je pozvano da sudjeluju u tom zajedničkom pothvatu; iako odgovori nisu zaprimljeni na vrijeme kako bi se mogli uključiti, nadamo se da će buduća izdanja pružiti priliku za daljnje proširenje tog dijaloga i poticanje dubljeg angažmana i uzajamnog učenja u cijeloj globalnoj sportskoj zajednici.

2. Temeljne vrijednosti i načela za učinkovite prakse i politike zaštite (*Safeguarding*)

U međunarodnom sportu učinkovite prakse i politike zaštite temelje se na nizu zajedničkih vrijednosti i načela kojima se osigurava njihova vjerodostojnost i dugoročna održivost.

U središtu tih sustava nalaze se **integritet, neovisnost, nepristranost, odgovornost, transparentnost, dostupnost i uključivost, povjerljivost, prevencija, proporcionalnost i cjeloživotno učenje** – temeljne vrijednosti kojima se osigurava da su zaštitni mehanizmi i etički snažni i proceduralno pouzdani.

Integritet zahtijeva dosljednost između navedenih obveza i stvarne prakse, kao što je vidljivo iz rada MOO-a na ugradnji zaštite u Kodeks olimpijskog pokreta.

Neovisnost i nepristranost štite postupke zaštite od sukoba interesa ili neprimjerenog utjecaja, što je izazov s kojim se suočavaju sva sportska udruženja.

Odgovornošću se jamči jasna raspodjela i provedivost odgovornosti, a **transparentnost** potiče povjerenje tako što pravila, postupke i ishode čini vidljivima i razumljivima, kako je naglašeno u *Safeguarding* politici **FIBA -e**.

Jednako su važna načela kojima se u središte oblikovanja zaštite stavljaju iskustvo i dobrobit osoba koje su izložene riziku. Pristupom **usmjerenim na žrtve i koji uvažava traumu** osigurava se da se politikama i praksama šteta svede na najmanju moguću mjeru, poštuje dostojanstvo i izbjegne ponovna traumatizacija, odražavajući pouke iz iskustva američkog *U.S. Center for SafeSport* i reformi poduzetih u zemljama kao što je **Australija**.

Dostupnost i uključivost zahtijevaju da mehanizmi zaštite budu dostupni na svim jezicima, u svim kulturama, bez obzira na sposobnosti i digitalni jaz, što je izazov koji su međunarodni savezi kao što su **FIVB** i **UEFA** počeli rješavati putem višejezičnih resursa i globalnog informiranja.

Povjerljivost, pažljivo uravnotežena s dužnošću djelovanja, jača povjerenje u postupke prijave, a smislenim sudjelovanjem sportaša, žrtava i drugih dionika, što je sve vidljivije u nacionalnim okvirima za *Safeguarding* u Europi i međunarodnim savezima kao što je **FIBA**, osigurava da okviri za *Safeguarding* odražavaju živu stvarnost, a ne apstraktne norme.

Naposljetku, djelotvorni sustavi zaštite moraju utjeloviti i **prevenciju, proporcionalnost i cjeloživotno učenje**. Učinkovita prevencija temelji se na obrazovanju, jačanju svijesti i strukturiranom upravljanju rizicima. Inicijative kao što su **UEFA-ina Child Safeguarding Policy (politika zaštite djece)** i **FIBA-in SPOC training course** (edukacija za jedinstvene kontaktne točke) primjer su kako se zaštita može sustavno integrirati u svakodnevne aktivnosti, nadilazeći reaktivne mjere u korist proaktivne **integracije u kulturu**.

Proporcionalnost jamči da su odgovori pravedni, utemeljeni na pravima i pravno utemeljeni, dok kultura **cjeloživotnog učenja**, promišljanja i usklađivanja s novim međunarodnim standardima omogućuje sustave zaštite, od *alata za jačanje kapaciteta MOO- a* do *digitalne platforme UEFA-safeguarding.eu*, radi prilagodbe novim rizicima i novim najboljim praksama.

Te vrijednosti i temeljna načela zajedno čine osnovu za pojedinačne politike zaštite i istodobno učvršćuju širu kulturnu transformaciju u sportu. U središtu te transformacije stvaranje je **kulture zaštite** kojom se uspostavljaju povjerenje, legitimnost i djelotvornost na svim razinama sportskog sustava. Na taj način zaštita nije samo pitanje usklađenosti s propisima, već i **kolektivna i trajna obveza** koju prihvaća globalna sportska zajednica.

3. Upravljanje i pravni okviri: komparativni pristupi

Učvršćivanje zaštite u institucionalnim i pravnim okvirima znatno se razlikuje među jurisdikcijama i stalno se razvija.

U **Sjedinjenim Američkim Državama** *Center for SafeSport (USCSS)* prvi je centralizirani sustav osmišljen za intervencije, istrage i sprečavanje zlostavljanja u olimpijskim i paraolimpijskim sportovima. Osnovan saveznim pravom putem Zakona o odobrenju sigurnog sporta iz 2017. i proširen na temelju Zakona o osnaživanju olimpijskih i paraolimpijskih sportaša amatera iz 2020., Centar ima zakonsku ovlast za donošenje odluka o predmetima zaštite neovisno o sportskim upravljačkim tijelima. Nadzire usklađenost na nacionalnoj razini, zahtijeva godišnje revizije svih 52 nacionalnih sportskih organizacija i postavlja jedinstvene sigurnosne standarde u različitim disciplinama. Iako je njegov brzi rast doveo do organizacijskih izazova, sve veći naglasak Centra na suradnji s dionicima i zajednicama žrtava odražava pomak prema reformama koje više uvažavaju traume i usmjerenije su na sportaše.

U **Kanadi** je zaštita integrirana u ugovorno obvezujući pravni okvir uređen univerzalnim kodeksom ponašanja za sprečavanje i suzbijanje zlostavljanja u sportu (*Universal Code of Conduct to Prevent and Address Maltreatment in Sport - UCCMS*), koji je isprva bio pod nadzorom Ureda povjerenika za sportski integritet (*Office of the Sport Integrity Commissioner - OSIC*), a sada ga provodi Kanadski centar za etiku u sportu (*Canadian Centre for Ethics in Sport - CCES*). CCES osigurava postupovnu neovisnost od Kanadskog centra za rješavanje sporova u sportu (*Sport Dispute Resolution Centre of Canada - SDRCC*) koji odlučuje o predmetima putem svojeg suda za *Safeguarding*, čime se stvara čvrsta institucionalna struktura.

Pristup **Njemačke** zaštiti u sportu obilježen je zajedničkom odgovornošću organiziranog sporta i države. U njemu se otkriva dinamičan normativni sustav koji se postepeno razvija i kojim se nastoji ojačati i samoregulacija organiziranog sporta i povećati državna vlast i neovisan nadzor. Donošenje Zakona o sigurnom sportu od strane sportskog sektora u kombinaciji s predviđenim osnivanjem *Centra za siguran sport bez nasilja* od strane savezne vlade svjedoči o tim dinamičnim kretanjima. Na jedinstven način, sportski sektor u Njemačkoj razvio je i „*Zakon o ponovnoj procjeni*” kao odgovor na otkrivanje sustavnog zlostavljanja te se ističe kao model koji spaja simboličko priznanje i prepoznavanje nepravde sa značajnom strukturnom reformom.

Zakon nadilazi standardne mehanizme usklađivanja tako što javno prepoznaje institucionalne propuste iz prošlosti i izričito se obvezuje na njihovo suzbijanje. Njime se nalaže ne samo retrospektivno ispitivanje slučajeva zlostavljanja, nego i osnivanje neovisnih povjerenstava s ovlastima za istrage, analize i davanje preporuka o prošlim i sadašnjim praksama zaštite. Ta povjerenstva djeluju samostalno, uključuju zastupljenost žrtava i nastoje ponovno uspostaviti institucionalnu vjerodostojnost te omogućuju da se čuje glas žrtava. Integriranjem načela restorativnosti u operativni nadzor, Njemačka je podigla zaštitu s pitanja reaktivne usklađenosti na prioritet proaktivnog upravljanja utemeljenog na pravima. Taj pristup služi kao

uzor drugim zemljama i sportskim tijelima koja žele uključiti zaštitu u širu infrastrukturu demokracije i ljudskih prava.

Italija i Portugal institucionalizirali su *Safeguarding* putem nacionalnih pravnih akata. U skladu s nedavnom reformom sporta u Italiji svaki savez i klub moraju donijeti protokole za *Safeguarding* i imenovati službenike za *Safeguarding*, uz potporu nacionalnog promatračkog tijela. Slično tome, portugalski zakonodavni okvir propisuje integraciju uloga zaštite u sportske saveze i stvara kanale za međuagencijsku koordinaciju.

U **Australiji** je *Safeguarding* ugrađen u *Sport Integrity Australia* (SIA), sveobuhvatan sustav integriteta koji se podupire *Nacionalnim okvirom za integritet*. Strukturna složenost australskog sporta analizirana je s pomoću modela *Biermann*, kojim se utvrđuje fragmentacija i predlažu modeli konsolidacije i koherentnosti.

Zemlje kao što su **Belgija, Francuska i Španjolska** ostvarile su značajne korake u uspostavi zakonodavstva o zaštiti na nacionalnoj razini.

U slučaju **Španjolske**, temelji se i na međunarodnim obvezama i na Ustavu. Međutim, provedba tih okvira u regionalnim i savezним strukturama i dalje predstavlja priliku za bolju koordinaciju i koherentnost. Jačanjem međuinstitucijske suradnje mogla bi se dodatno poboljšati djelotvornost i dosljednost napora koji se ulažu u *Safeguarding* u tim jurisdikcijama.

Na međunarodnoj su razini sportska udruženja, ponajprije **MOO** i **UEFA**, uključila zaštitu u svoje temeljne povelje.

MOO je institucionalizirao *Safeguarding* s pomoću globalne strategije u kojoj se kombiniraju regulatorni alati, obrazovanje i mehanizmi specifični za događanja. Jedna od njegovih vodećih inicijativa je certifikat „*Safeguarding Officer in Sport*”, kojim se utvrđuje priznati međunarodni standard za stručnjake za *Safeguarding* i koji je uveden u suradnji sa sveučilištima i svjetskim stručnjacima. MOO je također objavio niz resursa, uključujući ogledne politike zaštite i kontrolne popise za provedbu, prilagođene nacionalnim olimpijskim odborima, međunarodnim savezima i organizacijskim odborima. Tijekom Olimpijskih igara i Olimpijskih igara mladih MOO raspoređuje službenike za *Safeguarding* na licu mjesta, uz potporu okvira za prijavljivanje i povjerljivih sustava upućivanja kako bi se omogućila zaštita sportaša u stvarnom vremenu. U okviru *Safe Sport Unit* (služba za siguran sport) MOO prikuplja podatke, prati napredak u provedbi i podupire razmjenu znanja među svojim dionicima. Važno je napomenuti da promiče i rodnu ravnopravnost, osnaživanje mladih i zastupljenost sportaša u okviru svojih napora koje ulaže u *Safeguarding* te nastoji uključiti *Safeguarding* u širi program ljudskih prava, borbu protiv korupcije i upravljanje globalnim sportom.

FIBA je razvila arhitekturu za *Safeguarding* formaliziranu 2022., u kojoj su objedinjene pravne obveze, unutarnje politike i operativni alati. Ključna prednost FIBA-e sastoji se od kombinacije obvezujućih propisa, putem svojih statuta i unutarnjih propisa, te provedbenih alata, kao što su politika za *Safeguarding* FIBA-e i Vijeće za *Safeguarding* FIBA-e, kojima se osigurava periodično preispitivanje. Modelom FIBA-e, koji se temelji na načelu „*Whole Sport, Whole Organisation*”, *Safeguarding* se proširuje ne samo na maloljetnike nego i na sve sudionike i dionike u košarici, prepoznajući da neravnoteže moći mogu stvoriti rizike u različitim kontekstima.

Što se tiče **UEFA**-e, njezina mreža službenika za zaštitu djece, uz potporu središnjeg nadzora, predstavlja inovativan model decentralizirane i istodobno usklađene provedbe.

Uspostavom posebnih službenika za *Safeguarding* u svakoj nacionalnoj udruzi želi se olakšati uključivanje zaštite u europski nogomet. Ti službenici prolaze specijaliziranu edukaciju, koriste se zajedničkim standardima i alatima te su integrirani u zajednicu gdje se potiče razmjena iskustava i jačanje kapaciteta. UEFA je uvela i središnji mehanizam za praćenje i evaluaciju kojim se omogućuje kontinuirana procjena praksi zaštite, među ostalim i na važnim događanjima kao što su UEFA-ina europska prvenstva i turniri mladih. Savez je objavio detaljne smjernice, uključujući *UEFA Child Safeguarding Toolkit* (priručnik za zaštitu djece), u kojem su navedeni jasni postupci, kodeksi ponašanja i strategije prevencije prilagođene posebnostima nogometa. Nadalje, UEFA je puno uložila u edukaciju putem višejezičnih platformi za e-učenje i radionica uživo, čime se osiguralo da zaštita dopre i do aktera na amaterskim razinama i do stručnjaka u profesionalnom nogometu. Taj višeslojni pristup primjer je kako međunarodni savez može preuzeti vodeću ulogu u operacionalizaciji zaštite uz dosljednost i fleksibilnost u nacionalnom i kulturnom kontekstu.

Kako je detaljno opisano u ovoj knjizi, stvaranje sustava zaštite često je potjecalo iz reakcije na krizu i skandal. Za daljnji razvoj tih pravnih okvira i dalje je ključno uključivanje žrtava i osoba na koje utječe zlostavljanje u sportu, kao i prihvaćanje načela „ne nanosi štetu”, ljudskih prava i prakse koja uvažava traumu. Ti se okviri ne bi trebali smatrati statičnima, već alatima za reviziju i razvoj.

4. Oblikovanje politike i materijalni sadržaj

Politike zaštite znatno se razlikuju po razini jasnoće, provedivosti i osjetljivosti na proživljena iskustva žrtava. Komparativna analiza nacionalnih sustava i međunarodnih saveza otkriva uspješne okvire, ali i područja u kojima su potrebna regulatorna poboljšanja.

Kanada i Sjedinjene Američke Države nude posebno sofisticirane primjere oblikovanja politika.

Kanadski *Universal Code of Conduct to Prevent and Address Maltreatment in Sport* (UCCMS) (*Univerzalni kodeks ponašanja za sprečavanje i suzbijanje zlostavljanja u sportu*) jedan je od najdetaljnijih i pravno provedivih instrumenata zaštite na globalnoj razini. Njime se strogo definira širok raspon zlostavljanja, tj. fizičkog, psihološkog, seksualnog i zanemarivanja, te se propisuje niz postupovnih jamstava kao što su obvezno prijavljivanje, praćenje predmeta, rokovi i žalbe. UCCMS nije dobrovoljni standard, već obvezni i ugovorno obvezujući pravni kodeks koji sve sportske organizacije financirane savezima sredstvima moraju usvojiti i provesti, čime se jača njegova normativna snaga.

Okvir politike dobro je razvijen i postoje vrijedne mogućnosti za njegovo daljnje jačanje boljom integracijom prakse koja uvažava traumu i jačanjem glasa sportaša žrtava, posebno u okviru nacionalnih sportskih upravljačkih tijela.

Sjedinjene Američke Države su 2017. uspostavile *Safe Sport Code*, sveobuhvatnu politiku kojom se definiraju nadležnost i ovlasti američkog Centra za siguran sport (Center for SafeSport (USCSS)), kao i izričite i nijansirane definicije zabranjenog ponašanja i postupaka za rješavanje pritužbi. Zakon se ažurira svake dvije godine te sve više odražava doprinos sportaša, sportskih upravljačkih tijela, žrtava i drugih dionika. Dopunjuju ga politike *USCSS Minor Athlete Abuse Prevention Policies* (MAAPP) kojima se reguliraju kontakti odrasle i maloljetne osobe jedan na jedan, elektronička komunikacija, putovanja i smještaj te druga važna pitanja u prostoru mladih sportaša. USSCS provodi i strategiju prevencije temeljenu na podacima, utemeljenu na teoriji, najboljim praksama i pristupima kojima se uvažava trauma, u kojoj se edukacija kombinira sa širim sustavnim reformama, kao što su upućivanje na resurse i potpora

za vođenje procesa, a služi sportašima, trenerima, roditeljima, zdravstvenim djelatnicima, stručnjacima za invaliditet i drugim dionicima.

Na nacionalnoj razini **Italija** i **Portugal** pokazuju kako se nacionalni zakonodavni okviri mogu upotrebljavati za donošenje unutarnjih politika zaštite u svim priznatim savezima. U **Italiji** se nedavnim reformama koje su donijeli vlada i talijanski Olimpijski odbor zahtijeva da svaki savez i sportsko udruženje imaju službenika za *Safeguarding*, kodeks ponašanja i postupak za rješavanje pritužbi.

Sustav **Portugala** propisuje da se savezi usklade s načelima zaštite koja su kodificirana na nacionalnoj razini, uz posebno promatračko tijelo koje osigurava usklađenost. **Belgija** nudi usporediv model u kojem je provedba politike integriteta dio uvjeta priznavanja i subvencioniranja sportskih saveza. Te pravne obveze dovele su do standardizacije praksi zaštite u sportu.

I dalje postoje važne mogućnosti za daljnji razvoj. Na međunarodnoj, kontinentalnoj i nacionalnoj razini brojne sportske organizacije i dalje se oslanjaju na opće etičke kodekse ili disciplinske propise. Iako su ti okviri temelj, često ne obuhvaćaju u potpunosti posebnosti pitanja zaštite ili ne odražavaju vrijednost praksi usmjerenih na žrtve i koje uvažavaju traumu, niti ne uključuju uvijek pouzdane mehanizme praćenja. Jačanjem tih instrumenata tako da se razjasni što predstavlja neprimjereno ponašanje koje se može prijaviti i da se osoblju i sportašima pruže pristupačne i jednostavne smjernice, znatno bi se povećala njihova učinkovitost. Na taj se način instrumenti politike mogu razviti iz širokih etičkih obveza u praktične mehanizme koji nisu samo simbolični, već i istinski zaštitni.

Na razini međunarodnih saveza politika **UEFA-e** za *Safeguarding* pruža detaljnu klasifikaciju rizika zaštite, dodjeljuje jasne uloge i odgovornosti te pruža ogledne postupke za upravljanje incidentima. Umjesto da funkcionira kao statički dokument, politika je ugrađena u širi ekosustav provedbenih alata, posebno *UEFA Child Safeguarding Toolkit*, kojim se udruženjima i klubovima pružaju kodeksi ponašanja, kontrolni popisi i smjernice za upravljanje objavljivanjem. U kombinaciji s UEFA-inim sustavima edukacije i praćenja, tim se okvirom osigurava da se političke obveze učinkovito provode u praksi u europskom nogometu.

FIG i **FIVB** proveli su važne reforme kao odgovor na slučajeve zlostavljanja u prošlosti. Ažurirali su svoje kodekse zaštite kako bi uključili preciznije definicije neprimjerenog ponašanja, jasnije postupke za prijavljivanje i istragu te obveze u pogledu pristupa usmjerenih na žrtve. Ti revidirani okviri označavaju znatan pomak s reaktivnog upravljanja krizama na proaktivno planiranje politika.

Politika **FIBA-e** za *Safeguarding* ističe se svojom terminološkom jasnoćom i širokom definicijom zaštićenih osoba („*Participants*” i „*Basketball Parties*”), koja nadilazi tradicionalno usmjerenje na maloljetnike. Dokument se temelji na četiri stupa: nulta tolerancija, obrazovanje, utvrđivanje kršenja i upravljanje rizicima, te uključuje načela institucionalne odgovornosti. Riječ je o dinamičnom okviru koji se redovito preispituje uz potporu Vijeća za *Safeguarding*, čime se FIBA-i omogućuje da održi usklađenost s međunarodnim standardima i promiče pristup koji uvažava traumu i usmjeren je na žrtve.

5. Mehanizmi prijavljivanja i istražne strukture

Vjerodostojnost i učinkovitost *Safeguarding* sustava usko su povezane s osmišljavanjem i funkcioniranjem njihovih mehanizama prijavljivanja i istrage. Ti mehanizmi moraju biti pristupačni, neovisni, proceduralno stabilni i osjetljivi na žrtve. U jurisdikcijama i organizacijama koje su pregledane

u ovom izdanju javlja se širok raspon modela od kojih su neki vrlo razvijeni, dok se drugi i dalje razvijaju.

MOO je uveo *Safeguarding* model specifičan za događanja gdje se educirani službenici za *Safeguarding* raspoređuju na Olimpijskim i Olimpijskim igrama mladih. Ti službenici djeluju u skladu s unaprijed utvrđenim protokolom prijavljivanja i blisko surađuju s lokalnim tijelima, međunarodnim savezima i timovima za potporu sportašima. MOO je izradio i smjernice za nacionalne olimpijske odbore i međunarodne saveze kako bi se ti modeli preslikali na domaćoj, kontinentalnoj i međunarodnoj razini.

U **Sjedinjenim Američkim Državama** Centru za siguran sport (*U.S. Center for SafeSport*) povjerena je autonomija istrage i zakonske ovlasti kojima se pokriva seksualno zlostavljanje i najozbiljnije emocionalno i fizičko zlostavljanje za olimpijske i paraolimpijske sportove u zemlji (iako su neka nacionalna upravljačka tijela i dalje nadležna za druge značajne slučajeve zlostavljanja). Istražni postupak UCSS-a uključuje razgovore sa svjedocima i strankama, pregled povjerljivih izvješća i mogućnost arbitraže za optužene. Upravlja sustavom vođenja predmeta koji podupiru stručnjaci koji su educirani o praksi kojom se uvažava trauma. Također nadzire centraliziranu bazu podataka o disciplinskim postupcima kako bi javnost bila obaviještena o tome kada se na osobe u američkim olimpijskim i paraolimpijskim pokretima primjenjuju sankcije. Internetske stranice Centra, internetski obrazac za prijavljivanje i pojačana suradnja s dionicima omogućuju veću transparentnost postupka u cilju povećanja prijavljivanja i povjerenja sportaša.

Kanada je razvila sličan sustav koji karakterizira neovisnost *Kanadskog centra za etiku u sportu* i *Kanadskog centra za rješavanje sporova u sportu* (*Canadian Centre for Ethics in Sport* i *Sport Dispute Resolution Centre of Canada*) od sportskih organizacija. Ta neovisnost pridonosi povećanju nepristranosti i ograničavanju sukoba interesa. Opsežna postupovna jamstva, uključujući jasne smjernice i strukturirani žalbeni postupak, na korist su i podnositeljima pritužbe i optuženima. Sustav također povećava transparentnost, odgovornost i povjerljivost objavljivanjem anonimiziranih statističkih izvješća i arbitražnih odluka te vođenjem javnog registra sankcija.

U **Australiji** *Sport Integrity Australia* (SIA) nadležan je za pritužbe u području zaštite koje trenutačno obuhvaćaju samo sportaše mlađe od 18 godina i sve sportaše koji se pozivaju na diskriminaciju u odnosu na zaštićenu značajku. SIA nudi strukturu s jedinstvenom kontaktnom točkom sa standardiziranim ulaznim obrascima za sportske organizacije koji su potpisani u njezinu Nacionalnom okviru za integritet i ima sposobnosti upućivanja zahtjeva tijelima za zaštitu djece i policiji.

Iako je nadležnost SIA-e namjerno usko definirana, ona pruža i vrijedne prilike za poboljšanje usklađenosti sustava, primjerice pojašnjavanjem putova nadležnosti kada nacionalna upravljačka tijela za sport imaju različite razine suradnje s Nacionalnim okvirom za integritet, kao i za jačanje komunikacije o početnim postupcima prijavljivanja i dostupnih mogućnosti za podnošenje žalbi.

Nekoliko međunarodnih saveza uspostavilo je namjenske jedinice i subjekte za integritet ili *Safeguarding*. Na primjer, **FIFA** je ojačala svoju predanost zaštiti osnivanjem *Safe Football Support Unit* (SFSU), neovisnog subjekta koji djeluje pod okriljem Zaklade FIFA. Cilj je te revolucionarne inicijative pružiti pravodobno i stručno vodstvo osobama koje su proživjele nasilje, žrtvama i zviždačima u nogometu. SFSU djeluje kao neovisan i povjerljiv način pružanja potpore te pojedincima nudi siguran i nepristran prostor za traženje pomoći. Glavna mu je zadaća procjenjivati i pratiti slučajeve nasilja ili zlostavljanja u nogometu u stvarnom vremenu te pružati specijalističku potporu. Iako SFSU nije istražno tijelo, cilj mu je izgraditi i zagovarati pristup koji uvažava traumu i usmjeren je na žrtve od temeljne razine. Prema potrebi i u skladu s

Disciplinskim kodeksom FIFA-e, Etičkim kodeksom FIFA-e i relevantnim pravnim normama, ta služba također može pružati tehničke savjete disciplinskim i etičkim tijelima, čime se jačaju institucijski odgovori. Stoga SFSU ima dvostruku ulogu: osnaživanje onih koji su pogođeni zlostavljanjem i jačanje postupovne pravednosti i odgovornosti u upravljačkim strukturama nogometa.

FIBA je uspostavila višerazinski sustav prijavljivanja i upravljanja predmetima, s centraliziranim kanalom (internetske stranice i posebna e-pošta) koji je dopunjen radom jedinstvenih kontaktnih točaka za *Safeguarding* u okviru svojih nacionalnih saveza. Vođenje predmeta povjereno je skupini *Safeguarding Case Management Group*, koja djeluje u koordinaciji sa službenikom za integritet, povjerenstvom za etiku i stegovnim povjerenstvom, čime se osigurava ravnoteža između potpore žrtvama, povjerljivosti i postupovne strogosti. Mogućnost da FIBA izravno intervenira u slučajevima u kojima nacionalni savezi ne mogu djelovati na odgovarajući način predstavlja važan mehanizam odgovornosti.

Međunarodna biatlonska unija (**IBU**) uspostavila je vlastiti mehanizam za *Safeguarding* nakon otkrića zlostavljanja i sada održava postupke koji uvažavaju traumu za zaprimanje prijave i odgovor.

UEFA je razvila model koji se temelji na decentraliziranim kanalima za prijavljivanje pojačan mrežom nacionalnih službenika za zaštitu djece. Ti su službenici ugrađeni u nacionalna udruženja i djeluju kao kontaktne točke. Tijekom međunarodnih natjecanja UEFA nalaže prisutnost osoblja na licu mjesta i uspostavila je ubrzane mehanizme za hitne slučajeve. Alati za prijavljivanje, uključujući mobilne aplikacije i višejezične materijale, osmišljeni su kako bi se maksimalno povećala dostupnost za raznoliku publiku.

U **svim sportskim savezima** postoje vrijedne mogućnosti za jačanje sustava zaštite jačanjem percepcije neovisnosti službenika za *Safeguarding*. To može pomoći u izgradnji većeg povjerenja među žrtvama i osobama koje su proživjele nasilje, a koje bi inače mogle biti nesklone prijavljivati problem u okviru postojećih organizacijskih struktura. Osim toga, proširenjem pristupa edukaciji koja uvažava traumu, službenici za *Safeguarding* bili bi još bolje opremljeni za odgovor na način koji je osjetljiv, usmjeren na žrtvu i usklađen s najboljom međunarodnom praksom.

Nekoliko drugih saveza, uključujući **World Rugby**, **FIG** i **FIVB**, počelo je uključivati psihološku potporu i potporu u slučaju traume u svoje sustave prijavljivanja, uključujući mogućnosti povjerljivog savjetovanja, programe praćenja žrtava i jasne rokove za rješavanje predmeta.

Unatoč tim inovacijama i dalje postoje znatni nedostaci. Na primjer, u **Španjolskoj** je nekoliko dionika primijetilo stalnu nesigurnost u pogledu područja primjene i povjerljivosti mehanizama prijavljivanja. U nekim se savezima pritužbe i dalje interno rješavaju bez dovoljno neovisnosti, čime se potkopavaju i povjerenje i ishodi. Ta iskustva upućuju na to da su, iako je ostvaren znatan napredak, daljnja ulaganja u transparentnost, institucionalnu neovisnost, osjetljivost na traume i pristupačnost ključni kako bi se osigurala dostupnost sustava zaštite, ali i povjerenje u njih i učinkovitost. Ključno je da se istražni sustavi razvijaju unutar okvira koji uvažavaju traumu i da se istodobno osiguraju odgovarajući mehanizmi potpore za žrtve i zviždače.

6. Edukacija, jačanje kapaciteta i kulturna transformacija

Edukacija i jačanje kapaciteta temeljni su stupovi svakog održivog sustava zaštite. Komparativna analiza inicijativa poduzetih u svim zemljama i savezima pokazuje sve veći konsenzus o potrebi da se pomakne dalje od podizanja svijesti prema sveobuhvatnim, integriranim strategijama edukacije kojima se mijenja organizacijska kultura i profesionalna praksa.

MOO je bio predvodnik u postavljanju globalnih standarda u tom području razvojem svojeg certifikata „*Safeguarding Officer in Sport*”. Ovaj program, osmišljen u suradnji s akademskim ustanovama i stručnjacima za *Safeguarding*, pruža temeljito osposobljavanje o pravnim, psihološkim i postupovnim aspektima zaštite. Cilj mu je ne samo omogućiti standardizirano znanje i praksu u nacionalnim olimpijskim odborima i međunarodnim savezima, već i poticati uzajamno učenje i izgraditi međunarodnu mrežu osposobljenih stručnjaka za *Safeguarding*. MOO je svoj rad podržao internetskim platformama, praktičnim alatima i višejezičnim smjernicama prilagođenima različitim regionalnim i sportskim kontekstima.

Nekoliko međunarodnih saveza uključilo je *Safeguarding* u obvezne kurikule edukacija za trenere, administratore i tehničke službenike.

Na primjer, **FIVB** je module za *Safeguarding* ugradio u svoje programe licenciranja, što ih čini preduvjetom za kontinuirano stručno certificiranje.

Slično tome, **World Rugby** propisuje edukaciju o zaštiti kao dio svojih minimalnih standarda za dobrobit igrača i domaćinstvo natjecanja, povezujući te zahtjeve sa svojim globalnim sustavom akreditacije.

Inovativan element je tečaj **FIBA-e** „*Safeguarding Excellence - Single Point of Contact (SPOC)*”, program edukacije posvećen kontaktnim točkama za *Safeguarding* u nacionalnim savezima. Edukacija, obogaćena alatima FIBA-e za *Safeguarding*, objedinjuje teoriju i praksu te usmjerava jedinstvene kontaktne točke u razvoju akcijskih planova, komunikacijskih strategija i lokalnih puteva za upućivanje. Ova višeslojna pedagogija proteže se na trenere, suce, volontere, roditelje i igrače, promičući ideju prema kojoj „*Safeguarding* je odgovornost svih” i normalizirajući proaktivan i kulturni pristup zaštiti u košarici.

UEFA nudi sveobuhvatan model obrazovanja o zaštiti. Strategija edukacije uključuje niz formata – module e-učenja, radionice uživo i brifinge specifične za događanja, usmjerene na različite razine nogometnog sustava. UEFA je osigurala da sadržaj o zaštiti bude prilagođen kulturnom i nacionalnom kontekstu, uz istodobno održavanje dosljednosti putem centraliziranog kurikuluma. Ključno je da se edukacija o zaštiti proširuje na suce, volontere i pomoćno osoblje, čime se osigurava da načela zaštite prožimaju cijelu operativnu strukturu.

Nacionalni sustavi odražavaju i sve veću formalizaciju zahtjeva za edukaciju. U **Italiji** se nedavnim zakonima o reformi sporta propisuje edukacija o zaštiti za sve osoblje koje radi s maloljetnicima, a provedbu prati nacionalno promatračko tijelo. **Portugal** je na sličan način uveo pravne obveze za edukaciju, koju često provode sportski savezi u suradnji s državnim agencijama. U obje zemlje *Safeguarding* se sve više integrira u nacionalne okvire obrazovanja trenera.

U **Kanadi** je okvir UCCMS popraćen pouzdanom infrastrukturom za edukacije koju su razvili razni dionici, uključujući kanadsko udruženje trenera (*Coaching Association of Canada*), te uključuje program „*Respect in Sport*” i „*Safe Sport Training Module*”. Ti su alati, među ostalim, u širokoj upotrebi i nude fleksibilne formate, uključujući mobilnu kompatibilnost i višejezične verzije, čime se više dopire do široke baze sudionika.

U **Sjedinjenim Američkim Državama** Centar za siguran sport (*U.S. Center for SafeSport* (USCSS)) zahtijeva od svih odraslih sudionika u olimpijskim i paraolimpijskim sportovima koji su u redovitom kontaktu s maloljetnicima ili imaju ovlasti nad maloljetnicima da svake godine pohađaju *SafeSport Core Training* koji educira o sprečavanju zlostavljanja i reagiranju na njega te pruža razne druge obrazovne resurse u pristupačnim formatima, na više jezika i putem mobilne aplikacije *SafeSport Ready*.

Australija, pod koordinacijom SIA-e, pruža prilagođenu edukaciju o zaštiti povezanu sa svojim *National Integrity Framework*. To uključuje studije slučaja specifične za sport, module za zaštitu djece i sektorske smjernice za trenere i obrazovne djelatnike. SIA također promiče kontinuirani profesionalni razvoj putem internetskih seminara, informiranja u zajednici i partnerstava sa sveučilištima.

Glas sportaša žrtava znatno je pridonio preoblikovanju obrazovnog sadržaja i provedbi. Inicijative kao što su „*Nothing About Us Without Us*” i „*The Army of Survivors*” vrednuju proživljeno iskustvo kao ključni pedagoški resurs. Takvi pokreti potiču institucije da ostanu osjetljive i okrenute budućnosti, uz istodobno jačanje vjerodostojnosti edukacija integracijom različitih perspektiva. Također se zalažu za zajedničko osmišljavanje kurikuluma i pozivaju na metode koje uvažavaju traume i kojima se poštuje psihološka sigurnost sudionika. Stručno znanje proživljenih iskustava sportaša žrtava ključno je za istinsku promjenu sportske kulture i prekidanje prihvatanja zlostavljanja u sportu diljem svijeta.

Obrazovanje u području zaštite nije isključivo tehničko pitanje; također je vrlo kulturološko. Koncepti kao što su psihološka sigurnost, povjerenje u odnose i uključenost, istaknuti u tematskim poglavljima ovog izdanja, postali su ključni za ponovno definiranje funkcioniranja timova, saveza i organizacija. Edukacija se stoga ne odnosi samo na prijenos znanja, već i na razvoj okruženja u kojem je *Safeguarding* prioritet kao vrijednost, a ne samo pravilo.

Kumulativni učinak tih inicijativa postupan je, ali primjetan pomak prema kulturi zaštite ugrađenoj u svakodnevnu praksu. Međutim, i dalje postoje izazovi, posebno u pogledu dopiranja do trenera na razini zajednice i volontera u okruženjima s nedostatnim resursima te u osiguravanju dugoročnog određivanja prioriteta obrazovnih programa. Za premošćivanje tih nedostataka bit će potrebna kontinuirana ulaganja, višerazinska koordinacija i spremnost da se zaštita ne smatra teretom usklađivanja, već etičkom i pedagoškom misijom.

7. Evaluacija, nadzor i institucionalno učenje

Za učinkoviti *Safeguarding* potrebne su ne samo dobre politike i edukacija, već i čvrsti mehanizmi za evaluaciju, nadzor i institucionalno učenje. Ti su elementi ključni za utvrđivanje nedostataka, praćenje napretka i prilagodbu praksi na temelju novih izazova i povratnih informacija dionika. Poredbeni dokazi iz nacionalnih sustava i međunarodnih saveza pokazuju da postoji sve veća svijest o potrebi za strukturiranim sustavima praćenja i protokom povratnih informacija, iako se provedba uvelike razlikuje.

MOO uključuje pokazatelje zaštite u svoje šire praćenje dobrog upravljanja. Njegov *Olympic Movement Unit on the Prevention of Harassment and Abuse in Sport* (Olimpijski pokret, služba za prevenciju uznemiravanja i zlostavljanja u sportu) potiče nacionalne olimpijske odbore i međunarodne saveze da svake godine izvješćuju o provedbi zaštite. Nadalje, MOO ocjenjuje raspoređivanje i funkcioniranje službenika za *Safeguarding* na Olimpijskim igrama i Olimpijskim igrama mladih i te pouke uključuje u svoju globalnu strategiju.

U **Kanadi** je, prije nego što je *Canadian Centre for Ethics in Sport* (CCES) preuzeo upravljanje kanadskim programom za siguran sport (*Canadian Safe Sport Program*), Ured povjerenika za sportski integritet (Office of the Sport Integrity Commissioner (OSIC)), kao neovisna funkcija *Kanadskog centra za rješavanje sporova u sportu* (*Sport Dispute Resolution Centre of Canada* (SDRCC)), objavio je podatke o pritužbama u pitanjima zaštite, rokovima njihova rješavanja i postupovnim ishodima. Te mjere transparentnosti služe i kao mehanizmi odgovornosti i kao instrumenti za kontinuirano poboljšanje politika. Godišnja izvješća i statistički prikazi omogućuju dionicima praćenje trendova, utvrđivanje obrazaca rizika i procjenu sposobnosti reagiranja institucija. Očekuje se da će CCES nastaviti s tim najboljim praksama.

U doprinosu iz **Australije** istraživači pristupaju svojoj analizi s pomoću modela *Biermann*. Taj analitički okvir dionicima omogućuje da procijene zaštitu mapiranjem međuovisnosti aktera, utvrđivanjem područja u kojima su strategije usklađene ili ih je potrebno prilagoditi te utvrđivanjem regulatornih nedostataka i nedostataka u politikama. Modelom se podupiru prilagodbe utemeljene na dokazima, a autori predviđaju da je taj model pouzdan način pružanja informacija za nacionalni dijalog o reformi sustava integriteta.

Portugal i Italija dali su prednost evaluaciji zaštite uspostavom posebnih nacionalnih promatračkih tijela koja služe kao središnji centri za nadzor, koordinaciju i institucionalno učenje. Ta promatračka tijela zadužena su za višedimenzionalan mandat koji uključuje sustavno prikupljanje podataka o praksama zaštite, neovisne revizije politika, praćenje provedbe edukacija i širenje dobrih praksi utemeljenih na dokazima.

U **Italiji** je *Osservatorio Nazionale per la Tutela dei Minori nello Sport* uveden kao dio šireg paketa zakonodavnih reformi kojima je redefinirano upravljanje sportom i ojačani su mehanizmi odgovornosti u savezima i klubovima. Promatračko tijelo donijelo je sveobuhvatne smjernice koje sportska udruženja moraju slijediti pri izradi i provedbi svojih politika zaštite. Nadalje, ta udruženja imaju zakonsku obvezu redovito izvješćivati promatračko tijelo o svojim aktivnostima zaštite, razinama usklađenosti i svim incidentima ili poduzetim korektivnim mjerama. Tim se zahtjevom za izvješćivanje jača nadzor i osigurava stalan protok podataka za potrebe nacionalnih strategija evaluacije. Promatračko tijelo blisko surađuje s nacionalnom mrežom za borbu protiv nasilja i službama za zaštitu djece kako bi se osigurala međusektorska usklađenost i sveobuhvatan nadzor.

U **Portugalu** nacionalno promatračko tijelo djeluje pod pokroviteljstvom Portugalskog instituta za sport i mlade (IPDJ) i održava strateška partnerstva s raznim ministarstvima, nacionalnim sportskim tijelima i organizacijama civilnog društva. Objavljuje godišnja javna izvješća u kojima se iznose raščlanjeni podaci o aktivnostima zaštite, razinama usklađenosti i institucijskoj uspješnosti, čime se potiču transparentnost i uzajamno ocjenjivanje prema referentnim vrijednostima. Promatračko tijelo pruža i tehničku pomoć savezima u oblikovanju politika zaštite, provedbi unutarnjih revizija i ispunjavanju nacionalnih standarda. Oba promatračka tijela utjelovljuju model integriranog institucionalnog učenja, u kojem evaluacija nije izolirana funkcija, već kontinuirani i sastavni dio upravljanja zaštitom. Njihov rad primjer je na koji način državna i sportska partnerstva mogu ojačati operativni kapacitet sportskih organizacija uz istodobno usklađivanje sa širim ciljevima javne politike.

UEFA je razvila dinamičan okvir za evaluaciju usmjeren na njezine aktivnosti zaštite tijekom velikih međunarodnih prvenstava. Savez prikuplja strukturirane povratne informacije od službenika za *Safeguarding*, djelatnika tima i sportaša kako bi procijenio djelotvornost kanala za prijavljivanje, protokola za odgovor na slučajeve i pružanje potpore. Tim modelom evaluacije specifičnim za događanja ne samo da se poboljšava učenje u stvarnom vremenu, već se dobiva i komparativni uvid koji se primjenjuje na svim natjecanjima.

Dodatni primjeri institucionalnog učenja mogu se vidjeti u savezima kao što su **World Rugby** i **FIG**, koji su pokrenuli unutarnje revizije i naručili vanjske revizije kako bi procijenili svoje sustave zaštite. Ti su postupci doveli do izrade planova korektivnih mjera i poboljšanja struktura zaštite.

Međutim, u mnogim jurisdikcijama i sportskim tijelima i dalje postoje znatni izazovi. Podaci o pritužbama u pitanjima zaštite i odgovorima i dalje su fragmentirani, nedosljedno zabilježeni ili nisu javno dostupni. Time se ograničava sposobnost dionika da provedu usporedbe među jurisdikcijama ili procijene napredak. U nekim kontekstima postoji nesklonost vanjskoj evaluaciji zbog zabrinutosti u pogledu ugleda, pravnih ograničenja ili nedostatka institucionalnih kapaciteta.

Kako bi se izgradila istinski prilagodljiva i odgovorna kultura zaštite, ključno je dati prednost evaluaciji kao sastavnom dijelu organizacijskog razvoja. Za to su potrebni ne samo tehnički alati, već i kulturološki pomak prema transparentnosti, skromnosti i učenju temeljenom na dokazima. Iskustva analizirana u ovom izdanju upućuju na to da se, u slučajevima u kojima je institucionalno učenje prioritet, sustavi zaštite brže razvijaju, učinkovitije odgovaraju na potrebe žrtava i uživaju veće povjerenje dionika.

8. Komparativna razmatranja i strukturne inovacije

Komparativna analiza nacionalnih i međunarodnih doprinosa u području zaštite otkriva dinamično okruženje koje se brzo mijenja. U svim jurisdikcijama i sportskim organizacijama razvija se širok raspon strukturnih inovacija i institucionalnih reformi, što ukazuje na pojavu *Safeguardinga* kao punopravnog područja upravljanja u sportu.

Jedna od najznačajnijih promjena jest stvaranje neovisnijih institucija za *Safeguarding*.

Američki *U.S. Center for Safe Sport* (USCSS) (*Centar za sigurnu sport*), a sada i *Canadian Centre for Ethics in Sport* (CCES) (*Kanadski centar za etiku u sportu*), temeljni su odmak od tradicionalnih internih modela usklađenosti. Ta tijela imaju autonomne istražne ovlasti i održavaju formalne pravne mandate. Pomogla su u standardizaciji očekivanja u pogledu zaštite u više sportskih disciplina. Njihovi sustavi vođenja slučajeva, prakse javnog izvješćivanja i postupovna jamstva poduzimaju korake za definiranje njihove neovisnosti te povećanje transparentnosti i povjerenja u sportu.

Važnost zakonodavnih mandata jednako je očita u **Italiji** i **Portugalu**, gdje su reforme zaštite ugrađene u nacionalne zakone o sportu. U objema zemljama inicijative pod vodstvom države katalizirale su institucijsko restrukturiranje, primorale saveze na donošenje formalnih politika zaštite, imenovanja službenika i podnošenje redovitih izvješća o usklađenosti. U **Italiji** taj državni mandat ide ruku pod ruku s usporednim mandatom samog sportskog sektora, čime se stvara kooperativni okvir u kojem i državno i sportsko upravljanje surađuju na poticanju i razvoju snažnih politika zaštite. To pokazuje kako politički i pravni angažman može dovesti do sustavnih promjena i osigurati dugoročnu održivost. Slična kretanja vidljiva su u **Australiji**, gdje SIA djeluje kao krovno nacionalno tijelo s regulatornim i obrazovnim ovlastima.

Decentralizirane, ali koordinirane strukture također pružaju obećavajuće modele. Mreža za zaštitu **UEFA**-e, koja se sastoji od imenovanih službenika za *Safeguarding* unutar svakog nacionalnog saveza, primjer je na koji način udruženi modeli upravljanja mogu uravnotežiti lokalnu autonomiju s kontinentalnom koherentnošću. UEFA podupire tu mrežu centraliziranim alatima, modulima edukacije i protokolima specifičnima za prvenstva koji omogućuju usklađenu, ali fleksibilnu provedbu zaštite u cijeloj Europi. **Međunarodni olimpijski odbor** (MOO) odražava tu logiku putem okvira univerzalnih standarda za

Safeguarding, istodobno potičući prilagođenu provedbu u nacionalnim olimpijskim odborima i međunarodnim savezima.

Inovacije koje su predvodile žrtve predstavljaju transformacijsku silu u nekoliko konteksta. **Ujedinjena Kraljevina i Sjedinjene Američke Države** svjedočile su porastu pokreta kao što je prethodno navedeni „*The Army of Survivors*”, u kojem se prednost daje suradnji, iskustvenom znanju i zastupljenosti žrtava u razvoju politika i obrazovanju. Te lokalne inicijative potiču institucije da integriraju proživjelo iskustvo ne samo kao svjedočanstvo, već i kao ključan izvor razvoja sustava, legitimnosti politike, sadržaja edukacija i etičkog promišljanja.

FIBA-e pokazuje kako integrirani pristup, u kojem se kombiniraju regulatorne obveze, obrazovni alati i mehanizmi izvješćivanja, može poslužiti kao model koji se može primijeniti i za druge međunarodne saveze. Sposobnost uključivanja nacionalnih saveza s praktičnim alatima i načinima osnaživanja naglašava kako *Safeguarding* može postati zajednička i kulturno ugrađena obveza.

U **Njemačkoj** je *Safeguarding* sada ključna sastavnica stručne akreditacije u sportu koja je izravno povezana s okvirima za osiguravanje kvalitete. Tim se inicijativama osigurava da se *Safeguarding* ne povjerava samo imenovanom odjelu, već da postane svakodnevni zadatak za sve dionike.

Jednako su važne inovacije u istražnim postupcima u kojima se uvažava trauma. **IBU, FIG i World Rugby** ostvarili su znatan napredak u usklađivanju istražnih postupaka s dobrobiti i neovisnošću žrtava. Pružanjem pristupa psihološkoj podršci, kanalima za prijavljivanje i postupovnim prilagodbama kojima je cilj smanjiti ponovnu traumatizaciju, njihov je rad usmjeren na osiguravanje ravnoteže između pravičnog postupka i empatije te pokazuje da se pravni integritet i emocionalna sigurnost međusobno ne isključuju.

Ti primjeri zajedno pokazuju da *Safeguarding* više nije marginalna ili reaktivna funkcija. Razvija se u višedimenzionalni i transnacionalni sustav upravljanja koji se temelji na pravima. To se područje sve više definira poštovanjem načela neovisnosti, uključenosti, transparentnosti i osnaživanja žrtava. Ono što se pojavljuje jest fleksibilna, ali normativno čvrsta arhitektura koja se može prilagoditi različitim institucionalnim okruženjima i pritom ostati ukorijenjena u zajedničkim vrijednostima dostojanstva, sigurnosti i odgovornosti. Najbolje prakse utvrđene u ovom izdanju predstavljaju plan za kreatore politika, voditelje u sportu i stručnjake za zaštitu koji su predani preobrazbi sporta u siguran i etički prostor za sve. Isto tako, svi otkriveni nedostaci nude važne mogućnosti za učenje, prilagodbu i jačanje politika zaštite, čime se osiguravaju kontinuirano poboljšanje i dugoročna učinkovitost.

9. Izazovi i neriješena pitanja

Unatoč sve većoj sofisticiranosti *Safeguarding* okvira, brojni strukturni i kulturni izazovi i dalje onemogućuju njihovo potpuno ostvarenje. Među njima je rascjepkanost odgovornosti, posebno u udruženim ili decentraliziranim sportskim sustavima. U kontekstima kao što su **Belgija i Španjolska** preklapanje ovlasti ministarstava, regionalnih vlasti i sportskih saveza često dovodi do nedostataka u koordinaciji, proturječnih smjernica i smanjenja odgovornosti. Nepostojanje jedinstvenog zapovjednog lanca u upravljanju zaštitom narušava dosljednost i odgađa odgovor institucija na zlostavljanje.

Horizontalna suradnja između sportskih tijela, agencija za zaštitu djece, zdravstvenih službi i policije postaje ključni element učinkovite zaštite. Ohrabrujuće je da su neke zemlje, kao što su **Kanada, Njemačka i Italija**, već uspostavile međuagencijske protokole i mehanizme upućivanja, nudeći vrijedne modele za nadogradnju. Jačanje takve suradnje u više jurisdikcija važna je prilika za poboljšanje cjelovitih i multidisciplinarnih odgovora u području zaštite.

Financijska ograničenja dodatno pogoršavaju te probleme, posebno na amaterskoj razini.

Manjim klubovima i lokalnim udruženjima često nedostaju resursi za naknadu službenicima za *Safeguarding*, redovite edukacije ili razvoj pristupačnih kanala za prijavljivanje. Ta razlika u resursima može dovesti do neujednačene zaštite djece i ranjivih osoba ovisno o sportu, regiji ili razini igre. U razvoju sportskih sustava te nejednakosti često pogoršavaju ograničena tehnološka infrastruktura, nedovoljna jezična potpora i nedostatak kvalificiranog osoblja.

Jedan od načina za ublažavanje tih razlika jest povezivanje financiranja s obvezama zaštite, što je strategija koja se sve više usvaja u određenim jurisdikcijama. U **Ujedinjenoj Kraljevini** uvjeti edukacije o zaštiti usko su povezani s uvjetima za primanje javnih ili lutrijskih sredstava, a ne samo s internim postupcima osiguravanja kvalitete. Na primjer, *Sport England* i *UK Sport* zahtijevaju od financiranih organizacija da dokažu da su sve relevantno osoblje i volonteri prošli odobrenu edukaciju u području zaštite te da u okviru revizija usklađenosti čuvaju dokaze o završetku iste.

Kulturološki otpor i dalje je jedna od najtvrdokornijih prepreka provedbi zaštite. U različitim organizacijskim okruženjima zaštita se i dalje smatra birokratskim nametom, umjesto temeljnom etičkom odgovornošću. Istaknuti skandali, koji su široko rasprostranjeni u medijima, pojačali su percepciju institucionalnog poricanja i obrambenosti, kao i nevoljkost da se zaštita sportaša i žrtava stavi u središte organizacijskih prioriteta.

Predanost vodstva još je jedan važan čimbenik. Ako vodstvo aktivno podupire zaštitu putem strateškog planiranja, dodjele sredstava i javnog zagovaranja, provedba je obično učinkovitija i održivija. Međutim, u nedostatku takve obveze, politike su često i dalje površne ili forme radi. Razlika između formalnog donošenja i stvarne prakse i dalje je kritična točka u mnogim okruženjima.

Rješavanje tih neriješenih pitanja zahtijevat će kombinaciju pravnih, kulturnih, financijskih i organizacijskih strategija. Bit će potrebna i veća ulaganja u praćenje, evaluaciju i angažman žrtava kako bi se osiguralo da *Safeguarding* iz političkog imperativa pretvori u institucionalni sustav vrijednosti.

10. Preporuke za usklađivanje i budući razvoj

Oslanjajući se na komparativnu analizu institucionalnih modela, pravnih okvira i praksi na terenu, pojavljuje se niz strateških preporuka za usmjeravanje budućeg razvoja i usklađivanja zaštite u sportu.

Prvo, usklađivanje zahtijeva kodifikaciju **minimalnih obvezujućih standarda za *Safeguarding***. Zaštita je trenutačno neujednačena: neki sustavi nameću strogo osposobljavanje i revizije usklađenosti, dok se drugi oslanjaju na dobrovoljne smjernice s malom ili nikakvom provedbom. Kako bi se uklonili ti nedostaci, međunarodni standardi trebali bi se temeljiti na načelima ljudskih prava i pretočiti u **konkretnu obvezu**. To bi uključivalo barem zahtjev da svi treneri, volonteri i osoblje završe akreditiranu edukaciju u području zaštite kao uvjet za licenciranje ili pripadnost klubu; uspostavu **neovisnih, pristupačnih kanala za podnošenje prijava**, dostupnih na više jezika i bez sukoba interesa; i redovito praćenje usklađenosti s razmjernim sankcijama, kao što je povlačenje sredstava ili isključenje iz natjecanja, za organizacije koje ne ispunjavaju obveze zaštite.

Međunarodne organizacije kao što su Međunarodni olimpijski odbor (**MOO**), Organizacija Ujedinjenih naroda za obrazovanje, znanost i kulturu (**UNESCO**) i **Europska unija** te glavni međunarodni savezi u dobrom su položaju da predvode taj proces povezivanjem priznavanja i financijske potpore s usklađenosti zaštite. Njihova uloga nije samo utvrditi opća načela, već i osigurati da se obvezujući standardi prate, provode i prilagođavaju različitim pravnim sustavima dok se istodobno jamče temeljne zaštite.

Kao drugo, *Safeguarding* se mora temeljiti na institucionalnoj neovisnosti. Zemlje kao što su **Kanada** i **Sjedinjene Američke Države** pokazale su vrijednost neovisnih subjekata za *Safeguarding*, kao što su *U.S. Center for SafeSport* i *Office of the Sport Integrity Commissioner* (OSIC) i *Canadian Centre for Ethics in Sport* (CCES), koji imaju i autonomiju i istražne ovlasti. Istraživanje prilagodbi tih modela na nacionalnoj i međunarodnoj razini, s odgovarajućim resursima i pravnim mandatom, ključno je za jačanje povjerenja i postupovnog integriteta.

Treće, prednost bi trebalo dati smislenom uključivanju žrtava u sve faze upravljanja zaštitom: razvoj sustava, oblikovanje politika, edukacija, provedba i evaluacija. Iskustvo **inicijativa koje predvode žrtve** u Ujedinjenoj Kraljevini i Sjedinjenim Američkim Državama, uključujući prethodno navedene „*The Army of Survivors*” i „*Nothing About Us Without Us*”, pokazuje dodanu legitimnost i transformacijski uvid koji proizlazi iz stavljanja u središte proživljenog iskustva u institucionalnoj praksi sa sveobuhvatnim pristupom koji uvažava traumu.

Četvrto, standarde edukacije trebalo bi uskladiti i ugraditi u sportske obrazovne putove u svim ulogama i na svim razinama. Globalni certifikat **MOO**-a za *Safeguarding*, integracija obrazovanja trenera **FIVB**-a i nacionalni modeli u **Australiji**, **Ujedinjenoj Kraljevini** i **SAD** -u ilustriraju rane primjere standardiziranog jačanja kapaciteta prilagođenog kontekstu. Edukacija ne bi trebala uključivati samo tehničke smjernice, već i kulturnu kompetenciju i metodologije koje uvažavaju traumu. Kako bi se osigurala usporedivost i uzajamno priznavanje među zemljama i organizacijama, trebalo bi razmotriti donošenje zajedničkog okvira za obrazovanje o *Safeguardingu*, sličnog *Zajedničkom europskom referentnom okviru za jezike* (*Common European Framework of Reference for Languages* (CEFR) na europskoj razini. Takvim bi se okvirom definirale progresivne razine kompetencija u zaštiti (od temeljne svijesti do naprednog stručnog znanja), uspostavili zajednički deskriptori znanja, vještina i stavova te omogućilo transparentno priznavanje kvalifikacija u sportskim kontekstima na globalnoj razini. Time bi se poduprla mobilnost, dosljednost i osiguravanje kvalitete u obrazovanju o *Safeguardingu*, a istodobno bi se zadržalo dovoljno fleksibilnosti za prilagodbu lokalnim kulturnim i institucionalnim okolnostima.

Peto, potrebna su veća ulaganja u prikupljanje podataka, evaluaciju politika i transparentno javno izvješćivanje. Promatračka tijela u **Portugal**u i **Italiji**, anonimizirani statistički prikazi u **Kanadi** i **primjena** modela *Biermann* u **Australiji** pokazuju kako praćenje i evaluacija mogu poslužiti kao temelj za reviziju politike utemeljenu na dokazima. Regionalne i međunarodne platforme za uzajamno učenje, kao što su platforme koje pružaju **MOO** i **UEFA**, trebalo bi proširiti kako bi se poduprla komparativno uspoređivanje, razmjena dobrih praksi i suradničko rješavanje problema.

Naposljetku, *Safeguarding* mora biti u potpunosti integriran u šire okvire integriteta i dobrog upravljanja sportom. Za to je potrebno uključiti standarde zaštite u kriterije financiranja, evaluacije uspješnosti i revizije upravljanja. Zaštita se više ne bi trebala smatrati pomoćnom funkcijom, već ključnom odrednicom institucionalne legitimnosti i sastavnim dijelom sportske kulture.

Put koji treba slijediti složen je i hitan. Poziva na konsolidaciju rascjepkanih napora, širenje uspješnih modela i razvoj uključivih, transparentnih i pravno pouzdanih sustava. Provedbom tih preporuka sportske organizacije mogu osigurati da zaštita nije samo obveza usklađenosti, već temeljni stup etičkog i otpornog upravljanja sportom koje se temelji na pravima.

11. Od zaštite do osnaživanja

Safeguarding u sportu prošao je temeljitu konceptualnu i strukturnu preobrazbu. Nekad je smatran marginalnim problemom, dok je sada prepoznat kao temeljni stup etičkog upravljanja, institucijskog legitimiteta i dobrobiti sportaša. Nacionalni sustavi i međunarodni savezi razmatrani u ovom izdanju pokazuju da *Safeguarding* više nije definiran isključivo usklađenošću s propisima ili ublažavanjem rizika. Umjesto toga, pojavljuje se kao višedimenzionalni okvir utemeljen na ljudskim pravima, uključenosti, odgovornosti i osnaživanju. Iako je potrebno uložiti još mnogo truda, ti sustavi počinju usmjeravati *Safeguarding* na način kojim će se prekinuti i spriječiti zlostavljanje u sportu.

Najperspektivniji primjeri, bilo da je riječ o neovisnim institucijama u Sjevernoj Americi, udruženim mrežama u Europi ili pokretima koje predvode žrtve, pokazuju da smislen *Safeguarding* zahtijeva strukturnu neovisnost, međusektorsku koordinaciju, obrazovne inovacije, trajno vodstvo i poštovanje načela ljudskih prava i skrbi koja uvažava traumu. Također zahtijeva korjenite pomake u kulturi: od hijerarhijskih modela kontrole do participativnih modela skrbi, u kojima se svi dionici, a posebno oni najranjiviji, smatraju nositeljima prava s glasom i zastupništvom.

Putovanje je složeno, neujednačeno i u tijeku. Međutim, sve se više vodi zajedničkim normativnim horizontom: stvaranje sigurnih, uključivih i osnažujućih okruženja u kojima sport može ispuniti svoje najveće društvene i etičke težnje. U svim jurisdikcijama vidimo sve veću konvergenciju ključnih načela, kao što su transparentnost, usmjerenost na žrtve i institucionalno učenje, koja mijenjaju koncept i provođenje zaštite.

Važno je napomenuti da zamah nije samo odozgo prema dolje. Zagovaranje na amaterskoj razini, vodstvo žrtava i uzajamno obrazovanje potiču promjene iznutra. Jednako je važno smisleno uključivanje lokalnih aktera i najizloženijih stručnjaka sa stručnim znanjem u području medicine, psihologije, pedagogije i socijalnog rada. Ti pojedinci donose važne uvide koji su osjetljivi na kontekst i koji obogaćuju okvire zaštite te povećavaju njihovu sposobnost da odgovore na različite oblike štete. Njihovo interdisciplinarno znanje pomaže osigurati da intervencije u zaštiti nisu samo postupovno stabilne nego i emocionalno i razvojno prilagođene potrebama djece i ranjivih odraslih osoba. Uključivanjem sportaša, trenera i stručnjaka u zajednici u zajedničko osmišljavanje i provedbu mjera zaštite osigurava se da reforme ne budu samo zakonite, nego i prilagodljive, kulturno relevantne i održive.

Kao što to pokazuje ovo izdanje, *Safeguarding* nije krajnja točka, već živa praksa koja se razvija u kontekstu, produbljuje promišljanjem i jača suradnjom. Smjer vožnje je jasan: prema globalnoj kulturi u kojoj *Safeguarding* nije iznimka, već norma, i u kojoj sport postaje područje dostojanstva, povjerenja i osnaživanja svih sudionika. Prihvaćanjem te vizije sport može odmaknuti dalje od sprečavanja štetnih posljedica i postati transformacijska sila u korist otpornosti, pravednosti i ispunjenja u međuljudskim odnosima.

12. Obveze i prioriteti za buduće djelovanje

Kako bi se unaprijedila kultura *Safeguardinga* u sportu, utvrđeno je sljedećih 10 ključnih prioriteta za hitno i trajno djelovanje:

- **Stvaranje jasnih, zajedničkih transnacionalnih standarda** za *Safeguarding* koji se primjenjuju u svim sportovima i zemljama, uz istodobno poštovanje lokalnih kultura i sustava.
- **Podupiranje neovisnih tijela** za *Safeguarding* koja mogu pravedno djelovati, slušati žrtve i istraživati probleme bez pritiska sportskih organizacija.
- **Smisleno uključivanje žrtava** u oblikovanje politika, edukacije i donošenje odluka.

- **Edukacije o *Safeguardingu* učiniti obveznim** za sve u sportu – od trenera i volontera do sportaša, voditelja i sudaca – kako bi sigurnost postala dio svakodnevne prakse.
- **Prikupljanje i razmjena boljih podataka** kako bi se razumjelo što funkcionira, a što ne i gdje je potrebna pomoć, uz otvorenost i transparentnost prema javnosti.
- **Osigurati da amaterske udruge**, posebno manji klubovi, dobiju **ciljanu financijsku i organizacijsku potporu** kako bi mogle zaposliti službenike za *Safeguarding*, organizirati visokokvalitetne edukacije i uvesti pouzdane i sigurne sustave izvješćivanja i procjene rizika.
- **Suradnja u svim sektorima**, povezujući sportske dionike sa školama, obiteljima, lokalnim zajednicama, zdravstvenim službama i agencijama za zaštitu djece kako bi se bolje odgovorilo na pitanja integriteta, prevencije i zaštite.
- **Uključivanje zaštite u način na koji mjerimo uspjeh**, povezujući ga s financiranjem, pregledima uspješnosti i dobrim upravljanjem.
- **Nastaviti s učenjem i unapređivanjem**, slušanjem djelatnika na prvoj liniji, korištenjem istraživanja i uzajamnim prekograničnim učenjem.
- **Promicanje istraživanja, projekata i studija o *Safeguardingu*** na nacionalnoj i međunarodnoj razini te podupirati javna događanja, kao što su konferencije, radionice ili paneli, koja bi se u idealnom slučaju održavala u sklopu velikih sportskih događanja. Ti trenuci pomažu u podizanju svijesti, uočavanju problema i stvaranju zamaha za promjene.

