

Nadpis 1.2 Řízení rizik

1. Definice

Řízení rizik je systematický proces identifikace, hodnocení a zmírňování rizik, která by mohla ohrozit cíle nebo stabilitu organizace. Efektivní řízení rizik zahrnuje koordinované postupy napříč všemi organizačními aktivitami, aby bylo zajištěno, že potenciální rizika jsou řízena proaktivně.

Tříliniový model pro řízení rizik IOC poskytuje strukturovaný rámec pro řízení rizik a řízení v rámci organizace. První linie se skládá z provozních funkcí, které řídí a hlásí rizika jako součást jejich každodenních činností. Tyto funkce jsou součástí rutinních operací organizace a zajišťují, že rizika jsou identifikována, vyhodnocena a řešena včas. Druhá linie zahrnuje manažerské funkce, které dohlížejí a podporují kontroly implementované první linií. Patří sem oddělení pro dodržování předpisů, rizik a vnitřní kontrolu, které hraje klíčovou roli při posilování strategie dodržování předpisů a dosahování vyšších standardů řízení. Tato jednotka také provádí počáteční analýzy souladu, když Kancelář pro etiku a dodržování předpisů zjistí potenciální porušení etiky. Třetí linie zahrnuje nezávislé funkce, jako je interní audit, které poskytují objektivní ujištění o tom, jak efektivně organizace vyhodnocuje a řídí svá rizika. Tyto nezávislé funkce podléhají přímo řídicím orgánům organizace a jejich autonomie je nezbytná pro zajištění nestranného dohledu.

Jasná a komplexní politika řízení rizik je zásadní, jak zdůrazňují Základní univerzální principy správy a řízení a Mezinárodní partnerství proti korupci ve sportu. Tato politika by měla zahrnovat identifikaci potenciálních rizik, včetně těch, která se týkají korupce, dopingu, manipulace se soutěží, finančních, politických, právních, reputačních, environmentálních, lidských práv, bezpečnosti, provozních faktorů a ochrany dat. Jakmile jsou rizika identifikována, musí být vyhodnocena a kategorizována na základě jejich dopadu a pravděpodobnosti, po čemž následuje implementace vhodných strategií zmírňování. Neustálé sledování těchto rizik a účinnost zmírňujících opatření je zásadní pro zajištění trvalé ochrany před hrozbami.

Kromě interních rizik musí organizace také posuzovat rizika spojená s třetími stranami, jako jsou klienti, poskytovatelé služeb, dodavatelé a partneři, která by mohla ovlivnit pověst organizace nebo právní postavení. Kromě toho by se hodnocení rizik mělo rozšířit na zaměstnance a dobrovolníky a mělo by zahrnovat oblasti, jako jsou fyzická nebezpečí, střety zájmů, zabezpečení, ochrana údajů a soulad s GDPR, začlenění a rovnost a pojištění. Tato hodnocení by měli provádět kvalifikovaní jednotlivci, aby byla zajištěna přesnost a úplnost.

2. Ideální scénář

V rámci organizace je zaveden formální plán řízení rizik, který identifikuje potenciální problémy dříve, než nastanou. Tento plán pokrývá všechny aspekty organizace a jejich činností a stanoví průběžné postupy a zmírňující faktory pro řešení potenciálních rizik. Byl jmenován manažer rizik nebo výbor pro řízení rizik, aby dohlížel na provádění plánu řízení rizik. Rizika jsou pravidelně vyhodnocována a jsou kategorizována tak, aby se stanovila prioritní opatření ke zmírnění rizik. Kromě toho je celý proces řízení rizik pravidelně revidován, přičemž čerpáme z veškerých získaných zkušeností, zpětné vazby, zpráv nebo šetření provedených v otázkách sportovní integrity. Jedním z aspektů tohoto procesu je kontrola souladu pravidel

a předpisů organizace s příslušnými normami (např. mezinárodními nebo národními). Plán řízení rizik je propojen s plány krizového řízení a krizové komunikace v případě, že plán řízení rizik nedokáže riziko zmírnit nebo odstranit.

3. Rizika

- Neschopnost řešit neočekávané události (např. ztráta sponzorů, problémy s integritou, globální krize týkající se zdraví nebo energie atd.)
- Reaktivní místo proaktivního řízení
- Neschopnost identifikovat problémy v rané fázi
- Neuvědomění si možných provozních poruch v rámci organizace
- Neschopnost jednat zodpovědně a včas, když nastanou nebo mají nastat neočekávané události
- Finanční nestabilita nebo dokonce bankrot
- Ohrožuje udržitelnost organizace

4. Nástroje a klíčové prvky

Nástroje	Klíčové prvky
Strategie řízení rizik	<ul style="list-style-type: none"> • Pravidelné hodnocení a analýza potenciálních rizik. • Formální registr rizik systematicky zvažovaný řídicím orgánem • Jasná metodika a kritéria pro stanovení priority rizik a opatření ke zmírnění těchto rizik • Posouzení všech aspektů organizace, jejích aktivit a prostředí, ve kterém vaše organizace pracuje • Definovaná politika a postupy, jak řídit, zmírňovat a eliminovat rizika • Jmenování odpovědné osoby (např. manažer rizik) nebo orgánu (např. výbor pro řízení rizik) a jasná definice rolí a odpovědností při posuzování a řízení rizik • Prezentace řídicímu orgánu alespoň jednou ročně. • Dodržování všech příslušných norem ke zmírnění rizik • Plán krizové komunikace • Zapojení/podpora zúčastněných stran: výměna osvědčených postupů • Zvážení rizik třetích stran (tj. poskytovatelů služeb, dodavatelů, obchodních partnerů spolupracujících s organizací).
Manažer rizik nebo výbor pro řízení rizik	<ul style="list-style-type: none"> • Manažer nebo členové výboru by měli mít správné kompetence a dovednosti s ohledem na řízení rizik • Jasná strategie řízení rizik včetně pravidelného hodnocení a analýzy rizik a jasná postupy pro zmírnění nebo odstranění potenciálních rizik • Povinná konzultace s manažerem rizik nebo výborem pro řízení rizik v případě důležitých strategických a finančních rozhodnutí

	<ul style="list-style-type: none"> • Pravidelná kontrola strategie řízení rizik a celkového procesu řízení rizik • Pravidelný přezkum zainteresovaných stran, které mohou být rizikem nebo podporou ke zmírnění rizik
--	---

5. Příklady dobré praxe

Příklad „Strategie řízení rizik“

Organizace: Mezinárodní olympijský výbor (MOV)

Popis: Mezinárodní olympijský výbor (MOV) zahrnul řízení rizik jako součást svých „Základních univerzálních principů řádné správy olympijského a sportovního hnutí“. Zásada 4 „Finanční správa“ má zvláštní oddíl o vnitřní kontrole a řízení rizik (4.3), v němž se uvádí, že „*bude stanovena jasná a vhodná politika řízení rizik*“ včetně následujících aspektů:

- Identifikace potenciálních rizik pro sportovní organizace
- proces hodnocení rizik, včetně třetích stran, jako jsou klienti, poskytovatelé služeb, dodavatelé, obchodní partneři, zprostředkovatelé, subdodavatelé atd.
- polehčující faktory
- sledování rizik

Pokud jde o interní postupy řízení rizik, MOV provozuje svůj model řízení rizik a zajištění, který se řídí „modelem tří linií“. První linie jsou provozní funkce, které vlastní a řídí rizika. Ty jsou součástí každodenních činností MOV. Oddělení MOV zajišťují, aby byla rizika identifikována, hlášena, vyhodnocena a včas na ně reagovalo. Druhá linie jsou manažerské funkce, které pomáhají budovat a/nebo monitorovat první řadu ovládacích prvků. To slouží jako funkce dohledu v administrativě MOV, která zajišťuje, že kontroly, rámce, zásady a postupy jsou nastaveny, sladěny s cíli MOV a implementovány v celé administrativě. Třetí linie se skládá z nezávislých funkcí, které poskytují ujištění řídicím orgánům organizace a generálnímu řediteli o tom, jak efektivně organizace vyhodnocuje a řídí svá rizika, včetně toho, jak funguje první a druhá linie. Třetí linie je pod pravomocí prezidenta MOV, Etické komise a Výboru pro audit a zahrnuje Kancelář pro etiku a dodržování předpisů a kontrolní funkce. Externí audit je rovněž prvkem struktury řízení.

Další informace:

[Výroční zpráva MOV-2022.pdf \(olympics.com\)](#)

[Bonne-Gouvernance-EN.pdf \(olympics.com\)](#)

Příklad „Strategie řízení rizik“

Organizace: Australská sportovní komise (veřejný orgán)

Popis: Australská sportovní komise v rámci svých Principů řízení sportu věnovala Princip 7 „Obrana“ systému, který chrání organizaci. Cílem je proaktivně chránit organizaci před poškozením, představenstvo zajišťuje, že organizace má a udržuje robustní a systematické procesy pro řízení rizik. Klíčové prvky rizikového rámce jsou:

- Prohlášení o chuti k riziku – jak velké riziko je organizace ochotna přijmout
- Politika řízení rizik – hodnocení, léčba, monitorování a vykazování

- Registr rizik – dokumentující úroveň ohrožení současných rizik, kterým organizace čelí, a co se dělá pro zmírnění nebo léčbu pravděpodobnosti a/nebo následků těchto rizik

K dispozici je řada šablon dokumentů a nástrojů, které mohou sportovní organizace na všech úrovních použít k vytvoření rámce řízení rizik.

Další informace:

[Zásady řízení sportu | Australská sportovní komise \(sportaus.gov.au\)](https://sportaus.gov.au)

[Zásada 7: Obrana | Australská sportovní komise \(sportaus.gov.au\)](https://sportaus.gov.au)

[Risk-Management-Process-Implementation Guide-Base-Level-Maturity.pdf \(clearinghouseforsport.gov.au\)](https://clearinghouseforsport.gov.au)

Příklad „Výbor pro řízení rizik“

Organizace: Olympic Federation Ireland

Popis: Good Governance představuje jeden z pěti strategických pilířů Irské olympijské federace. Od jmenování nového výkonného výboru pro olympijský cyklus v Tokiu bylo dosaženo významného pokroku ve zlepšování postupů řízení. To zahrnuje vypracování a implementaci 23 politických dokumentů a ústavních změn zaměřených na zavedení klíčových reforem. Mezi významné změny patří zavedení limitů funkčních období, revidovaná struktura výkonného výboru, zřízení stálých výborů, které nabízejí dohled a řízení, a nedávné zavedení politiky zajišťující minimálně 40% vyváženost mužů a žen ve výkonném výboru. V tomto ohledu má Olympijská federace Irsko vyhrazený výbor „Audit a rizika“, jehož členové jsou uvedeni na webových stránkách.

Další informace: [Governance - Team Ireland \(olympics.ie\)](https://olympics.ie)

Příklad „Sada nástrojů pro řízení rizik“

Organizace: Sport New Zealand (veřejný subjekt)

Popis: Veřejný sektor na Novém Zélandu vyvinul sadu nástrojů pro řízení rizik pro organizace působící v oblasti sportu a rekreace. Sada nástrojů obsahuje průvodce k sadě nástrojů, kalkulačku rizik a šablony rizik (jako je „šablona operačního prostředí“).

Systém řízení rizik, jak jej zvažuje Sport New Zealand, je popsán v pěti různých krocích: vytvořit politiku řízení rizik, vytvořit provozní prostředí, posoudit rizika, ošetřit rizika a monitorovat/přezkoumat rizika. Pro některé z různých kroků jsou k dispozici také šablony (např. šablona zásad řízení rizik).

Dokumenty kladou důraz na zapojení představenstva a generálních ředitelů s ohledem na jejich odpovědnost vůči výkonu organizace. Další možností, která je uvedena v sadě nástrojů, je zřízení zvláštního výboru pro rizika s delegovanou pravomocí představenstva, který může řídit proces řízení rizik. Kromě provádění hodnocení rizik a monitorování rizik může být výbor také odpovědný za přijímání opatření u rizik, která organizace považuje za nepřijatelná.

Další informace:

[Sada nástrojů pro řízení rizik | Sport Nový Zéland – Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

<https://sportnz.org.nz/media/4592/guidlines-for-managing-risk-in-sport-and-recreation-organizations.pdf>

<https://sportnz.org.nz/media/2008/risk-management-toolkit-guide.pdf>

Příklad „Správce rizik“ a „Proces řízení rizik“

Organizace: Kanadská basketbalová federace – Canada Basketball

Popis: Prezident a generální ředitel jsou jmenováni „ manažeři rizik “ pro kanadský basketbal, kteří zodpovídají za implementaci, udržování a komunikaci svých zásad vztahujících se na všechny činnosti prováděné jménem organizace.

Přestože je politika řízení rizik popsána jako „hlavní prohlášení“, má za cíl zachovat široké zaměření na rizika, kterým může organizace čelit, a zlepšit kulturu řízení rizik s kanadským basketbalem. V důsledku toho pokrývá operační a programová rizika, rizika compliance, komunikační rizika, externí rizika, rizika správy a řízení, finanční rizika a zdraví a bezpečnost sportovců.

Kromě jmenování odpovědné osoby dokument také vysvětluje čtyři obecné strategie pro řešení těchto rizik (zachovat, snížit, přenést nebo se jim vyhnout) a různá opatření ke kontrole rizik.

Aby bylo zajištěno, že řízení rizik je nedílnou součástí fungování organizace, bylo také řízení rizik přidáno jako stálý bod na pořad jednání každého řádného zasedání představenstva.

Další informace: [63da7ff905dc0a7bdee89a8b EN - Zásady řízení rizik.pdf \(website-files.com\)](#)

6. Kroky na další úroveň

Do úrovně 2 ★★ "Rozvíjející se"	Do úrovně 3 ★★★ "Vývoj"	Do úrovně 4 ★★★★ "Založeno"	Do úrovně 5 ★★★★★ "Vložené"
<ul style="list-style-type: none"> Identifikujte a upřednostněte hlavní rizika v každodenních činnostech organizace se zaměřením na krátkodobé strategie zmírnění významných rizik. Usnadněte diskuse na úrovni představenstva o primárních organizačních rizicích, abyste zajistili strategický dohled a sladění. 	<ul style="list-style-type: none"> Zavést proces pravidelného hodnocení rizik pokrývající strategická a provozní rizika pro specifický kontext dané organizace a vyvinout odpovídající strategie pro řešení rizik. Komplexně identifikujte a zmírněte rizika korupce, včetně úplatkářství, 	<ul style="list-style-type: none"> Přijměte formální strategii řízení rizik, která zahrnuje identifikaci rizik, hodnocení, stanovení priorit a jasné postupy pro zmírňování rizik, a provádějte pravidelná hodnocení rizik. Zahrnout korupční, lidská práva a bezpečnostní rizika do komplexního 	<ul style="list-style-type: none"> Zavést formální a adaptabilní proces hodnocení rizik přizpůsobený potřebám organizace, zajistit pravidelné aktualizace řídicího orgánu a komplexní roční přezkum vyvolaný významnými změnami. Zahrňte do hodnocení rizik podrobnou část s nastíněním rolí, odpovědností,

<ul style="list-style-type: none"> • Zajistěte komplexní pojistné krytí všech hlavních aktiv organizace. • Zajistěte odpovídající pojistné krytí pro zaměstnance během pracovních nebo cestovních úkolů. 	<p>zpronevěry, střetu zájmů, zneužití finančních prostředků, podvodů při zadávání veřejných zakázek, dopingů, manipulace se zápasy a dalších relevantních rizik specifických pro organizaci.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytvořte registr rizik kategorizující rizika na základě jejich pravděpodobnosti a dopadu a podle toho je upřednostněte. • Vytvořte krizový komunikační plán pro interní i externí účely, abyste efektivně zvládli neočekávané události. • Vyvinout postupy pro hodnocení třetích stran, včetně klientů, poskytovatelů služeb, zprostředkovatelů, subdodavatelů atd., s cílem účinně zmírnit vnější rizika. • Shromážděte relevantní informace od žadatelů o pořádání akcí, abyste mohli provést náležitou péči a vyhodnotit 	<p>rámce hodnocení rizik organizace.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Začlenit proaktivní opatření k ochraně integrity sportu jako klíčovou funkci rámce řízení rizik organizace. • Přidělte zdroje a odborné znalosti na hodnocení rizik zřízením specializovaného výboru pro rizika nebo určeného jednotlivce odpovědného za průběžnou identifikaci rizik, monitorování a hodnocení pokroku ve srovnání s předchozími hodnoceními. • Do výroční zprávy organizace zahrňte komplexní přehled o rizikovém prostředí a strategiích pro jejich zvládnutí. • Využijte zjištění k vývoji, kontrole a aktualizaci programů pro zvyšování povědomí o integritě a vzdělávací programy. • Provádějte každoroční přezkumy 	<p>metodologií a postupů používaných k identifikaci, hodnocení, hodnocení a řízení korupčních rizik.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pravidelně informovat zaměstnance a členy představenstva o existenci a důležitosti procesu řízení rizik a poskytovat průběžné vzdělávání o organizačních rizicích. • Systematicky monitorujte a kontrolujte priority a rizika a zajistěte, aby bylo řízení rizik opakovaným bodem programu jednání představenstva. • Zajistěte, aby bylo hodnocení rizik pravidelně aktualizováno a zahrnovalo zpětnou vazbu od zúčastněných stran a ponaučení z činností organizace a incidentů souvisejících s integritou. • Přizpůsobte proces náležitě
--	---	---	--

	<p>rizika pro významné události.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provádějte základní due diligence a hodnocení rizik u nabídek a nabídek hostování souvisejících s významnými událostmi. 	<p>hodnocení rizik organizace a předkládejte aktualizace představenstvu, abyste zajistili trvalou relevanci a efektivitu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Před počáteční implementací a po každé následné aktualizaci ověřte hodnocení rizik řídicím orgánem, abyste zajistili přesnost a soulad s cíli organizace. • Zaveďte konzistentní rámec náležité péče a hodnocení rizik pro hodnocení nabídek a hostování návrhů na významné události podle předem definovaných kritérií. • Systematicky integrovat úvahy o riziku třetích stran, včetně těch, které jsou uvedeny v Etickém kodexu, protikorupčních opatřeních, zásadách nákupu, zásadách střetu zájmů a kodexech dodavatelů do celkové strategie a procesů řízení rizik organizace. • Implementujte programy 	<p>péče úrovni rizika zjištěného v posouzení rizik a zaveďte zvýšenou hloubkovou kontrolu v oblastech s vyšším rizikem.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vyvíjet na míru šité informace a vzdělávací programy v rámci organizace, aby se zlepšilo porozumění procesům hodnocení rizik a léčby. • Provádějte každoroční vzdělávací iniciativy s interními a externími zúčastněnými stranami o rizicích třetích stran, abyste zvýšili povědomí a úsilí o zmírnění. • Aplikujte přísnou hloubkovou kontrolu a postupy řízení rizik v průběhu procesu nabídkového řízení, hodnocení a přidělování pro významné události. • Proveďte due diligence u třetích stran identifikovaných jako vysoce
--	--	---	--

		<p>vzdělávání v oblasti integrity zaměřené na oblasti označené jako vysoce rizikové prostřednictvím procesu hodnocení rizik v organizaci.</p>	<p>rizikové podle stanovených kritérií a zásad.</p>
--	--	---	---