

## Overskrift 1.2 Risikostyring

### 1. Definition

Risikostyring er en systematisk proces til at identificere, vurdere og afbøde risici, der kan true en organisations mål eller stabilitet. Effektiv risikostyring involverer koordinerede procedurer på tværs af alle organisatoriske aktiviteter for at sikre, at potentielle risici styres proaktivt.

IOC's Three Lines Model for Risk Management giver en struktureret ramme for risikostyring og styring i organisationen. First Line består af de operationelle funktioner, der styrer og rapporterer risici som en del af deres daglige aktiviteter. Disse funktioner er indlejret i organisationens rutinemæssige drift, hvilket sikrer, at risici identificeres, evalueres og håndteres rettidigt. Anden linje omfatter ledelsesfunktioner, der overvåger og understøtter de kontroller, der implementeres af første linje. Dette inkluderer Compliance, Risk og Internal Control Unit, som spiller en afgørende rolle i at styrke overholdelsesstrategien og opnå højere styringsstandarder. Denne enhed udfører også indledende compliance-analyser, når potentielle etiske brud opdages af Ethics and Compliance Office. Den tredje linje involverer uafhængige funktioner, såsom intern revision, der giver objektiv sikkerhed for, hvor effektivt organisationen vurderer og håndterer sine risici. Disse uafhængige funktioner rapporterer direkte til organisationens styrende organer, og deres autonomi er afgørende for at sikre et uvildigt tilsyn.

En klar og omfattende risikostyringspolitik er afgørende, som understreget af de grundlæggende universelle principper for regeringsførelse og det internationale partnerskab mod korruption i sport. Denne politik bør omfatte identifikation af potentielle risici, herunder dem, der er relateret til korruption, doping, konkurrencemanipulation, økonomisk, politisk, juridisk, omdømme, miljømæssig, menneskerettigheder, sikkerhed, operationelle faktorer og databeskyttelse. Når risici er identificeret, skal de vurderes og kategoriseres baseret på deres indvirkning og sandsynlighed, efterfulgt af implementering af passende afbødningsstrategier. Kontinuerlig overvågning af disse risici og effektiviteten af afbødende foranstaltninger er afgørende for at sikre løbende beskyttelse mod trusler.

Ud over interne risici skal organisationer også vurdere risici forbundet med tredjeparter, såsom kunder, tjenesteudbydere, leverandører og partnere, som kan påvirke organisationens omdømme eller juridiske status. Desuden bør risikovurderinger udvides til at omfatte personale og frivillige og dække områder som fysiske farer, interessekonflikter, beskyttelse, databeskyttelse og overholdelse af GDPR, inklusion og ligestilling og forsikring. Disse vurderinger bør udføres af kvalificerede personer for at sikre nøjagtighed og fuldstændighed.

### 2. Ideelt scenario

En formel risikostyringsplan er på plads i organisationen for at identificere potentielle problemer, før de opstår. Denne plan dækker alle aspekter af organisationen og dens aktiviteter og fastlægger løbende procedurer og afbødende faktorer for at håndtere de potentielle risici. En risikomanager eller risikostyringskomité er blevet udpeget til at føre tilsyn med udførelsen af risikostyringsplanen. Risici vurderes regelmæssigt og kategoriseres for at prioritere tiltag for at mindske risiciene. Derudover gennemgås hele risikostyringsprocessen regelmæssigt, ud fra eventuelle erfaringer, feedback, rapporter eller undersøgelser, der er foretaget vedrørende sportens integritetsproblemer. Et aspekt af denne

proces er at kontrollere, om organisationens regler og forskrifter er i overensstemmelse med relevante standarder (f.eks. internationale eller nationale). Risikostyringsplanen er forbundet med planer for krisestyring og krisekommunikation, hvis risikostyringsplanen ikke formår at afbøde eller eliminere risikoen.

### 3. Risici

- Manglende evne til at håndtere uventede hændelser (f.eks. tab af sponsorer, integritetsproblemer, global krise vedrørende sundhed eller energi osv.)
- Reaktiv i stedet for proaktiv ledelse
- Manglende evne til at identificere problemer på et tidligt tidspunkt
- Ubevidsthed om mulige driftsfejl i organisationen
- Manglende evne til at handle på en ansvarlig og rettidig måde, når uventede hændelser opstår eller er ved at indtræffe
- Finansiell ustabilitet eller endda konkurs
- Truer organisationens bæredygtighed

### 4. Instrumenter og nøgleelementer

<i>Instrumenter</i>	<i>Nøgleelementer</i>
<b>Risikostyringsstrategi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vurdering og analyse af potentielle risici regelmæssigt.</li> <li>• Formelt risikoregister behandlet systematisk af det styrende organ</li> <li>• Klare metoder og kriterier til at prioritere risici og handlinger for at mindske disse risici</li> <li>• Vurdering af alle aspekter af organisationen, dens aktiviteter og det miljø, din organisation arbejder i</li> <li>• Defineret politik og procedurer for, hvordan man håndterer, mindsker og eliminerer risici</li> <li>• Udpegning af en ansvarlig person (f.eks. risikomanager) eller organ (f.eks. risikostyringsudvalg) og klar definition af roller og ansvar i vurdering og styring af risici</li> <li>• Præsentation for bestyrelsen mindst en gang om året.</li> <li>• Overholdelse af alle relevante standarder for at mindske risici</li> <li>• Krisekommunikationsplan</li> <li>• Inddragelse/støtte af interessenter: udveksling af god praksis</li> <li>• Overvejelse af tredjepartsrisici (dvs. tjenesteudbydere, leverandører, kommercielle partnere, der arbejder med organisationen).</li> </ul>
<b>Risikomanager eller risikostyringsudvalg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lederen eller medlemmer af udvalget bør have de rette kompetencer og færdigheder med hensyn til risikostyring</li> <li>• Klar risikostyringsstrategi, herunder regelmæssig vurdering og analyse af risici og klare procedurer, der skal anvendes for at mindske eller eliminere potentielle risici</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligatorisk høring af risikomanageren eller risikostyringsudvalget i tilfælde af vigtige strategiske og økonomiske beslutninger</li> <li>• Regelmæssig gennemgang af risikostyringsstrategien og den overordnede risikostyringsproces</li> <li>• Regelmæssig gennemgang af interesserter, der enten kan være en risiko eller støtte til at mindske risici</li> </ul>
--	--

## 5. Eksempler på god praksis

### Eksempel "Risikostyringsstrategi"

**Organisation:** Den Internationale Olympiske Komité (IOC)

**Beskrivelse:** Den Internationale Olympiske Komité (IOC) har inkluderet risikostyring som en del af sine "Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement". Princip 4 "Finansiell styring" har et specifikt afsnit om intern kontrol og risikostyring (4.3), der siger, at "*der skal etableres en klar og passende risikostyringspolitik*", herunder følgende aspekter:

- Identifikation af potentielle risici for idrætsorganisationerne
- en risikovurderingsproces, herunder også tredjeparter, såsom kunder, tjenesteudbydere, leverandører, kommercielle partnere, mellemmand, underleverandører mv.
- formildende faktorer
- risikoovervågning

Med hensyn til de interne risikostyringsprocedurer driver IOC sin Risk and Assurance Governance Model, som følger "Three Lines Model". First Line er de operationelle funktioner, der ejer og styrer risici. Disse er indlejret i IOC's daglige aktiviteter. IOC-afdelingerne sikrer, at risici identificeres, rapporteres, evalueres og reageres på rettidigt. Den anden linje er de ledelsesmæssige funktioner, der hjælper med at opbygge og/eller overvåge den første linje af kontroller. Dette fungerer som en tilsynsfunktion i IOC-administrationen, der sikrer, at kontroller, rammer, politikker og procedurer er opstillet, tilpasset IOC's mål og implementeret i hele administrationen. Tredje Linje består af de uafhængige funktioner, der giver sikkerhed til organisationens styrende organer og til generaldirektøren om, hvor effektivt organisationen vurderer og håndterer sine risici, herunder hvordan første og anden linje fungerer. Den tredje linje er underlagt IOC-præsidenten, den etiske kommission og revisionsudvalget, og omfatter etik- og overholdelseskontoret og revisionsfunktioner. Ekstern revision er også en del af ledelsesstrukturen.

#### Yderligere oplysninger:

[IOC-Annual-Report-2022.pdf \(olympics.com\)](#)

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

### Eksempel "Risikostyringsstrategi"

**Organisation:** Australian Sports Commission (offentligt organ)

**Beskrivelse:** Inden for sine Sports Governance Principles dedikerede Australian Sports Commission Princip 7 "The Defence" til et system, der beskytter organisationen. Målet er proaktivt at beskytte organisationen

mod skader, bestyrelsen sikrer, at organisationen har og vedligeholder robuste og systematiske processer til håndtering af risici. Nøgleelementerne i risikorammen er:

- Risikoappetiterklæring - hvor meget risiko er organisationen villig til at acceptere
- Risikostyringspolitik – vurdering, behandling, overvågning og rapportering
- Risikoregister – dokumenterer trusselsniveauet for aktuelle risici, som organisationen står over for, og hvad der gøres for at afbøde eller behandle sandsynligheden og/eller konsekvensen af disse risici

En række skabelondokumenter og værktøjer er tilgængelige til brug af sportsorganisationer på alle niveauer til at danne en Risk Management Framework.

#### Yderligere oplysninger:

[Sport Governance Principper | Australian Sports Commission \(sportaus.gov.au\)](#)

[Princip 7: Forsvaret | Australian Sports Commission \(sportaus.gov.au\)](#)

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

#### Eksempel "Risikostyringsudvalg"

**Organisation:** Olympic Federation Ireland

**Beskrivelse:** God regeringsførelse repræsenterer en af de fem strategiske søjler i det olympiske forbund i Irland. Siden udnævnelsen af den nye eksekutivkomité for den olympiske cyklus i Tokyo er der gjort betydelige fremskridt med at forbedre forvaltningspraksis. Dette omfatter udarbejdelse og implementering af 23 politiske dokumenter og forfatningsændringer, der har til formål at iværksætte vigtige reformer. Bemærkelsesværdige ændringer omfatter indførelse af periodegrænser, en revideret struktur for forretningsudvalget, oprettelse af stående udvalg til at tilbyde tilsyn og vejledning, og den nylige implementering af en politik, der sikrer mindst 40 % kønsbalance i forretningsudvalget. I denne forbindelse har det olympiske forbund Irland en dedikeret "Audit og risiko"-komité, hvis medlemmer er navngivet på hjemmesiden.

**Yderligere information:** [Governance - Team Ireland \(olympics.ie\)](#)

#### Eksempel "Risk Management Toolkit"

**Organisation:** Sport New Zealand (offentligt organ)

**Beskrivelse:** Den offentlige sektor i New Zealand har udviklet et risikostyringsværktøj til organisationer, der er aktive inden for sport og rekreation. Værktøjssættet indeholder en vejledning til værktøjsskassen, en risikoberegner og risikoskabeloner (såsom en "operativmiljøskabelon").

Risikostyringssystemet som betragtet af Sport New Zealand er beskrevet i fem forskellige trin: udvikle en risikostyringspolitik, etablere driftsmiljøet, vurdere risici, behandle risici og overvåge/gennemgå risiciene. For nogle af de forskellige trin er skabeloner også tilgængelige (f.eks. risikostyringspolitikskabelon).

Dokumenterne lægger vægt på inddragelse af bestyrelsen og de administrerende direktører i forhold til deres ansvarlighed over for organisationens præstationer. En anden mulighed, der er angivet i værktøjskassen, er at nedsætte et specifikt risikoudvalg med delegeret bestyrelsesbeføjelse, der kan drive risikostyringsprocessen. Udover at foretage risikovurderingen og overvåge risiciene, kan udvalget også være ansvarlig for at gribe ind over for risici, som organisationen anser for at være uacceptable.

#### Yderligere oplysninger:

[Risikostyringsværktøj | Sport New Zealand - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://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>

#### Eksempel "Risk Manager" og "Risikostyringsproces"

**Organisation:** Canadian Basketball Federation – Canada Basketball

**Beskrivelse:** Præsidenten og administrerende direktør er udpeget som " Risk Managers " for Canada Basketball, ansvarlige for implementering, vedligeholdelse og kommunikation af deres politik, der gælder for alle aktiviteter, der udføres af på vegne af organisationen.

Selvom risikostyringspolitikken beskrives som en "vejledende erklæring", sigter den mod at fastholde et bredt fokus på de risici, organisationen kan stå over for, hvilket forbedrer risikostyringskulturen med canadisk basketball. Som følge heraf dækker det operationelle risici og programrisici, compliancerisici, kommunikationsrisici, eksterne risici, styringsrisici, finansielle risici og atletes sundhed og sikkerhed.

Ud over udpegelsen af en ansvarlig person, forklarer dokumentet også de fire generelle strategier til at håndtere disse risici (fastholde, reducere, overføre eller undgå) og de forskellige risikokontrolforanstaltninger.

For at sikre, at risikostyring er en integreret del af driften af organisationen, er risikostyring også tilføjet som et fast punkt på dagsordenen for hvert ordinært bestyrelsesmøde.

**Yderligere oplysninger:** [63da7ff905dc0a7bdee89a8b\\_DA - Risk Management Policy.pdf \(website-files.com\)](https://www.sports.govt.nz/files/default/63da7ff905dc0a7bdee89a8b_DA_-_Risk_Management_Policy.pdf)

#### 6. Skridt til næste niveau

Til niveau 2 ★★ "Dukker op"	Til niveau 3 ★★★ "Udvikler"	Til niveau 4 ★★★★ "Etableret"	Til niveau 5 ★★★★★ "Indlejret"
<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificer og prioriter de vigtigste risici i organisationens daglige aktiviteter med fokus på kortsigtede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etablere en proces for regelmæssige risikovurderinger, der dækker strategiske og operationelle risici, der er specifikke for</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vedtag en formel risikostyringsstrategi, der dækker risikoidentifikation, evaluering, prioritering og klare procedurer for risikoreduktion, og udfør</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementer en formel og tilpassningsdygtig risikovurderingsproces, der er skræddersyet til organisationens behov, og sikrer</li> </ul>

<p>afhjælpningsstrategier for fremtrædende risici.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitere diskussioner på bestyrelsesniveau om primære organisatoriske risici for at sikre strategisk tilsyn og tilpasning.</li> <li>Sikre en omfattende forsikringsdækning for alle organisationens hovedaktiver.</li> <li>Sørg for tilstrækkelig forsikringsdækning for personalet under arbejde eller rejseopgaver.</li> </ul>	<p>organisationens kontekst, og udvikle tilsvarende risikobehandlingsstrategier.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Identificer og afbød korruptionsrisici omfattende, omfattende bestikkelse, underslæb, interessekonflikter, misbrug af midler, indkøbssvig, doping, kampmanipulation og andre relevante risici, der er specifikke for organisationen.</li> <li>Etabler et risikoregister, der kategoriserer risici baseret på deres sandsynlighed og virkning, og prioriter dem i overensstemmelse hermed.</li> <li>Etabler en krisekommunikationsplan til både interne og eksterne formål for effektivt at håndtere uventede hændelser.</li> <li>Udvikle procedurer til vurdering af</li> </ul>	<p>regelmæssige risikovurderinger.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inkluder korruption, menneskerettigheder og sikkerhedsrisici i organisationens omfattende risikovurderingsramme.</li> <li>Integrer proaktive tiltag for at sikre sportens integritet som en kernefunktion i organisationens risikostyringsramme.</li> <li>Tildel ressourcer og specialiste ekspertise til risikovurdering ved at etablere en dedikeret risikokomité eller udpeget person, der er ansvarlig for løbende risikoidentifikation, overvågning og fremskridtsevaluering sammenlignet med tidligere vurderinger.</li> <li>Medtag et samlet overblik over risikolandskabet og risikobehandlingsstrategier i organisationens årsrapport.</li> <li>Brug resultaterne til at udvikle, gennemgå og opdatere integritetsbevidsthed og uddannelsesprogrammer.</li> <li>Gennemføre årlige gennemgange af organisationens risikovurdering og præsentere opdateringer for bestyrelsen for at sikre</li> </ul>	<p>regelmæssige opdateringer til det styrende organ og en omfattende årlig gennemgang, udløst af væsentlige ændringer.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Medtag et detaljeret afsnit i risikovurderingen, der beskriver roller, ansvar, metoder og procedurer, der bruges til at identificere, vurdere, rangere og styre korruptionsrisici.</li> <li>Regelmæssigt kommunikere eksistensen og vigtigheden af risikostyringsprocessen til personale og bestyrelsesmedlemmer, ved at give løbende undervisning om organisatoriske risici.</li> <li>Overvåg og gennemgå prioriteter og risici systematisk, og sikring af, at risikostyring er et tilbagevendende dagsordenspunkt for</li> </ul>
--	---	--	--

	<p>tredjeparter, herunder kunder, tjenesteudbydere, mellemmand, underleverandører osv., for effektivt at afbøde eksterne risici.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indsaml relevante oplysninger fra ansøgere om værtsarrangementer for at udføre due diligence og risikovurderinger for større begivenheder.</li> <li>• Udføre grundlæggende due diligence og risikovurderinger for bud og værtsforslag relateret til større begivenheder.</li> </ul>	<p>løbende relevans og effektivitet.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Validerer risikovurderingen af det styrende organ før den første implementering og efter hver efterfølgende opdatering for at sikre nøjagtighed og overensstemmelse med organisatoriske mål.</li> <li>• Implementer en konsekvent due diligence- og risikovurderingsramme for evaluering af bud og afholdelse af forslag til større begivenheder i forhold til foruddefinerede kriterier.</li> <li>• Systematisk integrere tredjeparts risikoovervejelser, herunder dem, der er skitseret i det etiske kodeks, anti-korruptionsforanstaltninger, indkøbspolitikker, interessekonfliktpolitikker og leverandørkoder i organisationens overordnede risikostyringsstrategi og -processer.</li> <li>• Implementer integritetsuddannelsesprogrammer rettet mod områder identificeret som højrisiko gennem organisationens risikovurderingsproces.</li> </ul>	<p>bestyrelsesmøder.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sørg for, at risikovurderingen opdateres regelmæssigt, inkorporerer feedback fra interessenter og erfaringer fra organisatoriske aktiviteter og integritetsrelaterede hændelser.</li> <li>• Skræddersy due diligence-processen til det risikoniveau, der er identificeret i risikovurderingen, og implementer forbedret due diligence i områder med højere risiko.</li> <li>• Udvikl skræddersyede informations- og uddannelsesprogrammer i organisationen for at øge forståelsen af risikovurdering og behandlingsprocesser.</li> <li>• Gennemfør årlige uddannelsesinitiativer med interne og eksterne interessenter</li> </ul>
--	---	---	---





			<p>om tredjepartsrisici for at øge bevidstheden og afhjælpningsindsatsen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anvend streng due diligence og risikostyringspraksis i hele udbuds-, vurderings- og tildelingsprocesserne til større begivenheder.</li> <li>• Udfør due diligence på tredjeparter, der er identificeret som højrisiko i henhold til fastlagte kriterier og politikker.</li> </ul>
--	--	--	--