

Naslov 1.2 Upravljanje rizikom

1. Definicija

Upravljanje rizikom je sustavan proces za identifikaciju, procjenu i ublažavanje rizika koji bi mogli ugroziti ciljeve ili stabilnost organizacije. Učinkovito upravljanje rizikom uključuje koordinirane postupke u svim organizacijskim aktivnostima kako bi se osiguralo da se potencijalnim rizicima upravlja proaktivno.

Model tri linije za upravljanje rizikom IOC-a pruža strukturirani okvir za upravljanje rizikom i upravljanje unutar organizacije. Prva linija se sastoji od operativnih funkcija koje upravljaju i izvješćuju o rizicima kao dio svojih dnevnih aktivnosti. Ove su funkcije ugrađene u rutinske operacije organizacije, osiguravajući da se rizici identificiraju, procijene i riješe na vrijeme. Druga linija obuhvaća upravljačke funkcije koje nadziru i podržavaju kontrole koje provodi prva linija. To uključuje Jedinicu za usklađenost, rizik i unutarnju kontrolu, koja igra ključnu ulogu u jačanju strategije usklađenosti i postizanju viših standarda upravljanja. Ova jedinica također provodi početne analize usklađenosti kada Ured za etiku i usklađenost otkrije potencijalna etička kršenja. Treća linija uključuje neovisne funkcije, kao što je interna revizija, koje pružaju objektivno jamstvo o tome koliko učinkovito organizacija procjenjuje i upravlja svojim rizicima. Ove neovisne funkcije izravno su odgovorne upravnim tijelima organizacije, a njihova je autonomija ključna za osiguravanje nepristranog nadzora.

Jasna i sveobuhvatna politika upravljanja rizikom je ključna, kao što je naglašeno u Osnovnim univerzalnim načelima upravljanja i Međunarodnom partnerstvu protiv korupcije u sportu. Ova bi politika trebala obuhvatiti identifikaciju potencijalnih rizika, uključujući one povezane s korupcijom, dopingom, manipulacijom natjecanja, financijskim, političkim, pravnim, reputacijskim, okolišnim, ljudskim pravima, sigurnosnim čimbenicima, operativnim čimbenicima i zaštitom podataka. Nakon što se rizici identificiraju, moraju se procijeniti i kategorizirati na temelju njihovog utjecaja i vjerojatnosti, nakon čega slijedi provedba odgovarajućih strategija ublažavanja. Kontinuirano praćenje ovih rizika i učinkovitosti mjera za ublažavanje je ključno za osiguranje stalne zaštite od prijetnji.

Osim internih rizika, organizacije također moraju procijeniti rizike povezane s trećim stranama, kao što su klijenti, pružatelji usluga, dobavljači i partneri, koji bi mogli utjecati na reputaciju ili pravni status organizacije. Nadalje, procjene rizika trebale bi se proširiti na osoblje i volontere, pokrivajući područja kao što su fizičke opasnosti, sukobi interesa, zaštita, zaštita podataka i usklađenost s GDPR-om, uključenost i jednakost te osiguranje. Ove bi procjene trebale provoditi kvalificirane osobe kako bi se osigurala točnost i sveobuhvatnost.

2. Idealan scenarij

Formalni plan upravljanja rizikom postoji unutar organizacije kako bi se identificirali potencijalni problemi prije nego što se pojave. Ovaj plan pokriva sve aspekte organizacije i njezinih aktivnosti te utvrđuje stalne postupke i čimbenike ublažavanja za rješavanje potencijalnih rizika. Imenovan je upravitelj rizika ili odbor za upravljanje rizicima koji će nadzirati izvršenje plana upravljanja rizicima. Rizici se redovito procjenjuju i kategoriziraju kako bi se odredio prioritet radnji za ublažavanje rizika. Osim toga, cijeli proces upravljanja rizikom redovito se preispituje, izvlačeći iz svih naučenih lekcija, povratnih informacija, izvješća ili istraga koje se provode u vezi s problemima sportskog integriteta. Jedan aspekt ovog procesa je provjera

usklađenosti pravila i propisa organizacije s relevantnim standardima (npr. međunarodnim ili nacionalnim). Plan upravljanja rizicima povezan je s planovima upravljanja kriznim situacijama i kriznog komuniciranja u slučaju da plan upravljanja rizicima ne uspije ublažiti ili eliminirati rizik.

3. Rizici

- Nesposobnost suočavanja s neočekivanim događajima (npr. gubitak sponzora, problemi s integritetom, globalna zdravstvena ili energetska kriza, itd.)
- Reaktivno umjesto proaktivnog upravljanja
- Nemogućnost identificiranja problema u ranoj fazi
- Nesvjesnost mogućih operativnih kvarova unutar organizacije
- Nesposobnost odgovornog i pravovremenog djelovanja kada se neočekivani događaji dogode ili će se dogoditi
- Financijska nestabilnost ili čak bankrot
- Ugrožava održivost organizacije

4. Instrumenti i ključni elementi

<i>instrumenti</i>	<i>Ključni elementi</i>
Strategija upravljanja rizikom	<ul style="list-style-type: none"> • Redovita procjena i analiza potencijalnih rizika. • Formalni registar rizika sustavno razmatra upravljačko tijelo • Jasna metodologija i kriteriji za određivanje prioriteta rizika i radnji za ublažavanje tih rizika • Procjena svih aspekata organizacije, njezinih aktivnosti i okruženja u kojem vaša organizacija radi • Definirana politika i procedure o tome kako upravljati, ublažiti i eliminirati rizike • Imenovanje odgovorne osobe (npr. voditelja rizika) ili tijela (npr. odbora za upravljanje rizikom) i jasno definiranje uloga i odgovornosti u procjeni i upravljanju rizicima • Predstavljanje upravnom tijelu najmanje jednom godišnje. • Usklađenost sa svim relevantnim standardima za smanjenje rizika • Plan kriznog komuniciranja • Uključivanje/podrška dionika: razmjena dobrih praksi • Razmatranje rizika trećih strana (tj. pružatelja usluga, dobavljača, komercijalnih partnera koji rade s organizacijom).
Upravitelj rizika ili odbor za upravljanje rizikom	<ul style="list-style-type: none"> • Voditelj ili članovi odbora trebaju imati odgovarajuće kompetencije i vještine u pogledu upravljanja rizikom • Jasna strategija upravljanja rizicima uključujući redovitu procjenu i analizu rizika i jasne procedure koje treba primijeniti za ublažavanje ili uklanjanje potencijalnih rizika • Obavezna konzultacija s upraviteljem rizika ili odborom za upravljanje rizicima u slučaju važnih strateških i financijskih odluka

	<ul style="list-style-type: none"> • Redoviti pregled strategije upravljanja rizicima i ukupnog procesa upravljanja rizicima • Redoviti pregled dionika koji mogu biti rizik ili podrška za ublažavanje rizika
--	--

5. Primjeri dobre prakse

Primjer "Strategija upravljanja rizikom"

Organizacija: Međunarodni olimpijski odbor (MOK)

Opis: Međunarodni olimpijski odbor (MOK) uključio je upravljanje rizikom kao dio svojih "Osnovnih univerzalnih načela dobrog upravljanja olimpijskim i sportskim pokretom". Načelo 4 „Financijsko upravljanje” ima poseban odjeljak o internoj kontroli i upravljanju rizikom (4.3) u kojem se navodi da će se „*uspostaviti jasna i primjerena politika upravljanja rizikom*” uključujući sljedeće aspekte:

- Identifikacija potencijalnih rizika za sportske organizacije
- proces procjene rizika, uključujući i treće strane, kao što su klijenti, pružatelji usluga, dobavljači, poslovni partneri, posrednici, podizvođači itd.
- olakotne faktore
- praćenje rizika

Što se tiče internih postupaka upravljanja rizikom, MOO upravlja svojim modelom upravljanja rizikom i osiguranjem koji slijedi "model tri linije". Prva linija su operativne funkcije koje posjeduju i upravljaju rizicima. Oni su ugrađeni u svakodnevne aktivnosti MOO-a. Odjeli MOK-a osiguravaju da se rizici identificiraju, prijave, procijene i na njih se pravovremeno odgovori. Druga linija su upravljačke funkcije koje pomažu izgraditi i/ili pratiti prvu liniju kontrola. Ovo služi kao funkcija nadzora unutar administracije MOO-a, osiguravajući da su kontrole, okviri, politike i procedure postavljeni, usklađeni s ciljevima MOO-a i implementirani u cijeloj administraciji. Treća linija sastoji se od neovisnih funkcija koje upravljačkim tijelima organizacije i generalnom direktoru pružaju jamstvo o tome koliko učinkovito organizacija procjenjuje svoje rizike i upravlja njima, uključujući kako funkcioniraju prva i druga linija. Treća linija je pod ovlašću predsjednika MOO-a, Etičkog povjerenstva i Revizorskog odbora, a uključuje Ured za etiku i usklađenost i funkcije revizije. Vanjska revizija također je element strukture upravljanja.

Dodatne informacije:

[IOC-Godišnje-izvješće-2022.pdf \(olympics.com\)](#)

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

Primjer "Strategija upravljanja rizikom"

Organizacija: Australaska sportska komisija (javno tijelo)

Opis: Unutar svojih načela upravljanja sportom, Australaska sportska komisija posvetila je načelo 7 "Obrana" sustavu koji štiti organizaciju. Cilj je proaktivno zaštititi organizaciju od štete, odbor osigurava da organizacija ima i održava robusne i sustavne procese za upravljanje rizicima. Ključni elementi okvira rizika su:

- Izjava o sklonosti riziku – koliki je rizik organizacija spremna prihvatiti
- Politika upravljanja rizicima – procjena, tretman, praćenje i izvješćivanje

- Registar rizika – dokumentiranje razine prijetnje trenutnih rizika s kojima se organizacija suočava i što se poduzima da se ublaži ili tretira vjerojatnost i/ili posljedica tih rizika

Dostupan je niz predložaka dokumenata i alata koje sportske organizacije na svim razinama mogu koristiti za formiranje okvira upravljanja rizikom.

Dodatne informacije:

[Načela upravljanja sportom | Australaska sportska komisija \(sportaus.gov.au\)](#)

[Načelo 7: Obrana | Australaska sportska komisija \(sportaus.gov.au\)](#)

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

Primjer "Odbor za upravljanje rizikom"

Organizacija: Olimpijski savez Irske

Opis: Dobro upravljanje predstavlja jedan od pet strateških stupova Olimpijske federacije Irske. Od imenovanja novog Izvršnog odbora za olimpijski ciklus u Tokiju, postignut je značajan napredak u poboljšanju praksi upravljanja. To uključuje izradu i provedbu 23 politička dokumenta i ustavnih amandmana usmjerenih na uvođenje ključnih reformi. Značajne promjene uključuju uvođenje ograničenja mandata, revidiranu strukturu Izvršnog odbora, uspostavu stalnih odbora koji će nuditi nadzor i smjernice, te nedavnu provedbu politike koja osigurava najmanje 40% rodne ravnoteže u Izvršnom odboru. U tom smislu, Olimpijski savez Irske ima namjenski Odbor za reviziju i rizik, čiji su članovi navedeni na web stranici.

Dodatne informacije: [Upravljanje - Tim Irske \(olympics.ie\)](#)

Primjer "Alat za upravljanje rizikom"

Organizacija: Sport New Zealand (javno tijelo)

Opis: javni sektor na Novom Zelandu razvio je [alat za upravljanje rizikom](#) za organizacije aktivne u području sporta i rekreacije. Skup alata uključuje Vodič za skup alata, kalkulator rizika i predložke rizika (kao što je "predložak radnog okruženja").

Sustav upravljanja rizikom prema mišljenju Sport New Zealand opisan je u pet različitih koraka: razvoj politike upravljanja rizikom, uspostavljanje operativnog okruženja, procjena rizika, tretiranje rizika i praćenje/pregled rizika. Za neke od različitih koraka dostupni su i predlošci (npr. predložak politike upravljanja rizikom).

Dokumenti stavljaju naglasak na uključenost odbora i izvršnih direktora s obzirom na njihovu odgovornost prema učinku organizacije. Druga opcija koja je navedena u paketu alata je uspostavljanje posebnog [odbora za rizike](#) s delegiranim ovlastima odbora koji mogu upravljati procesom upravljanja rizikom. Osim provođenja procjene rizika i praćenja rizika, povjerenstvo može biti odgovorno i za poduzimanje radnji u vezi s rizicima koje organizacija smatra neprihvatljivima.

Dodatne informacije:

[Alati za upravljanje rizikom | Sport Novi Zeland - 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>

Primjer "Upravitelj rizika" i "Proces upravljanja rizikom"

Organizacija: Kanadski košarkaški savez – Kanadska košarka

Opis: Predsjednik i glavni izvršni direktor imenovani su " Risk Managers " za Kanadsku košarku, odgovorni za implementaciju, održavanje i komunikaciju njihove politike koja se primjenjuje na sve aktivnosti koje poduzimaju u ime organizacije.

Iako se opisuje kao "izjava vodilja", politika upravljanja rizikom ima za cilj zadržati široki fokus na rizike s kojima bi se organizacija mogla suočiti, poboljšavajući kulturu upravljanja rizikom s kanadskom košarkom. Posljedično, pokriva operativne i programske rizike, rizike usklađenosti, komunikacijske rizike, vanjske rizike, rizike upravljanja, financijske rizike te zdravlje i sigurnost sportaša.

Osim imenovanja odgovorne osobe, dokument također objašnjava četiri opće strategije za rješavanje ovih rizika (zadržati, smanjiti, prenijeti ili izbjeći) te različite mjere kontrole rizika.

Kako bi se osiguralo da upravljanje rizicima bude sastavni dio funkcioniranja organizacije, upravljanje rizicima također je dodano kao stalna točka dnevnog reda svake redovne sjednice Upravnog odbora.

Dodatne informacije: [63da7ff905dc0a7bdee89a8b EN - Politika upravljanja rizikom.pdf \(website-files.com\)](#)

6. Koraci do sljedeće razine

Do razine 2 ★★ "U nastajanju"	Do razine 3 ★★★ "U razvoju"	Do razine 4 ★★★★ "Ustanovljeno"	Do razine 5 ★★★★★ "Ugrađen"
<ul style="list-style-type: none"> Identificirajte i odredite prioritete glavnih rizika u svakodnevnim aktivnostima organizacije, fokusirajući se na kratkoročne strategije ublažavanja istaknutih rizika. Olakšati rasprave na razini odbora o primarnim organizacijskim rizicima kako bi se osigurao strateški 	<ul style="list-style-type: none"> Uspostavite postupak za redovite procjene rizika, koji pokriva strateške i operativne rizike specifične za kontekst organizacije, te razvijte odgovarajuće strategije za tretiranje rizika. Sveobuhvatno identificirati i ublažiti rizike od korupcije, 	<ul style="list-style-type: none"> Usvajati službenu strategiju upravljanja rizikom koja obuhvaća identifikaciju rizika, procjenu, određivanje prioriteta i jasne postupke za ublažavanje rizika te provoditi redovite procjene rizika. Uključite korupciju, ljudska prava i sigurnosne rizike u 	<ul style="list-style-type: none"> Provesti formalan i prilagodljiv proces procjene rizika prilagođen potrebama organizacije, osiguravajući redovita ažuriranja upravljačkog tijela i sveobuhvatan godišnji pregled, potaknut značajnim promjenama. Uključite detaljan odjeljak u

<p>nadzor i usklađivanje.</p> <ul style="list-style-type: none"> Osigurajte sveobuhvatno osiguranje za svu glavnu imovinu organizacije. Osigurajte odgovarajuće osiguranje za osoblje tijekom posla ili putovanja. 	<p>uključujući podmićivanje, pronevjeru, sukobe interesa, zlouporabu sredstava, prijevaru u nabavi, doping, manipulaciju utakmicama i druge relevantne rizike specifične za organizaciju.</p> <ul style="list-style-type: none"> Uspostavite registar rizika kategorizirajući rizike na temelju njihove vjerojatnosti i utjecaja, dajući im prioritet u skladu s tim. Uspostavite plan krizne komunikacije za unutarnje i vanjske svrhe kako biste učinkovito upravljali neočekivanim događajima. Razviti postupke za procjenu trećih strana, uključujući klijente, pružatelje usluga, posrednike, podizvođače itd., kako bi se učinkovito ublažili vanjski rizici. Prikupite relevantne informacije od kandidata za domaćine događaja kako 	<p>sveobuhvatni okvir procjene rizika organizacije.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ugradite proaktivne mjere za očuvanje integriteta sporta kao temeljnu funkciju okvira organizacije za upravljanje rizicima. Dodijelite resurse i specijaliziranu stručnost za procjenu rizika uspostavljanjem namjenskog odbora za rizik ili imenovane osobe odgovorne za kontinuiranu identifikaciju rizika, praćenje i procjenu napretka u usporedbi s prethodnim procjenama. Uključite sveobuhvatan pregled krajolika rizika i strategija postupanja s rizikom u godišnje izvješće organizacije. Iskoristite nalaze za razvoj, pregled i ažuriranje programa za podizanje svijesti o integritetu i obrazovnih programa. 	<p>procjenu rizika koji opisuje uloge, odgovornosti, metodologije i postupke koji se koriste za prepoznavanje, procjenu, rangiranje i upravljanje rizicima od korupcije.</p> <ul style="list-style-type: none"> Redovito informirajte osoblje i članove uprave o postojanju i važnosti procesa upravljanja rizicima, pružajući stalnu edukaciju o organizacijskim rizicima. Sustavno nadzirati i pregledavati prioritete i rizike, osiguravajući da upravljanje rizicima bude redovita točka dnevnog reda sastanaka odbora. Osigurajte da se procjena rizika redovito ažurira, uključujući povratne informacije od dionika i lekcije naučene iz organizacijskih aktivnosti i incidenata povezanih s integritetom.
--	---	---	--

	<p>biste proveli dubinsku analizu i procjenu rizika za velike događaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provođenje temeljne dubinske analize i procjene rizika za ponude i ponude za hosting povezane s velikim događajima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Provoditi godišnje preglede procjene rizika organizacije i predstavljati ažuriranja Upravi kako bi se osigurala trajna relevantnost i učinkovitost. • Potvrdite procjenu rizika od strane upravljačkog tijela prije početne implementacije i nakon svakog sljedećeg ažuriranja kako biste osigurali točnost i usklađenost s organizacijskim ciljevima. • Provedite dosljednu dubinsku analizu i okvir za procjenu rizika za ocjenjivanje ponuda i prijedloga za domaćinstvo velikih događaja prema unaprijed definiranim kriterijima. • Sustavno integrirati razmatranja rizika treće strane, uključujući one navedene u Etičkom kodeksu, antikorupcijskim mjerama, politikama nabave, 	<ul style="list-style-type: none"> • Prilagodite proces dubinske analize razini rizika identificiranoj u procjeni rizika, provodeći pojačanu dubinsku analizu u područjima s višim rizikom. • Razviti prilagođene informativne i obrazovne programe unutar organizacije kako bi se poboljšalo razumijevanje procesa procjene rizika i liječenja. • Provoditi godišnje obrazovne inicijative s unutarnjim i vanjskim dionicima o rizicima trećih strana kako bi se povećala svijest i nastojanja za ublažavanje. • Primijenite rigoroznu dubinsku analizu i praksu upravljanja rizikom tijekom procesa nadmetanja, procjene i dodjele za velike događaje. • Provesti dubinsku analizu trećih strana koje su identificirane kao
--	---	---	--

		<p>politikama sukoba interesa i kodeksima dobavljača u cjelokupnu strategiju i procese upravljanja rizikom organizacije.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provedite obrazovne programe o integritetu usmjerene na područja koja su identificirana kao visokorizična kroz proces procjene rizika organizacije. 	<p>visokorizične prema utvrđenim kriterijima i politikama.</p>
--	--	--	--