

Antraštė 1.2 Rizikos valdymas

1. Apibrėžimas

Rizikos valdymas – tai sistemingas procesas, skirtas nustatyti, įvertinti ir sumažinti riziką, kuri gali kelti grėsmę organizacijos tikslams arba stabilumui. Veiksmingas rizikos valdymas apima koordinuotas procedūras visoje organizacinėje veikloje, siekiant užtikrinti, kad potenciali rizika būtų valdoma aktyviai.

IOC trijų linijų rizikos valdymo modelis suteikia struktūrizuotą rizikos valdymo ir valdymo organizacijoje sistemą. Pirmąją eilutę sudaro operatyvinės funkcijos, kurios valdo ir praneša apie riziką kaip savo kasdienės veiklos dalį. Šios funkcijos yra įtrauktos į įprastą organizacijos veiklą, užtikrinančią, kad rizika būtų identifikuojama, įvertinama ir sprendžiama laiku. Antrąją eilutę sudaro valdymo funkcijos, kurios prižiūri ir palaiko pirmosios eilutės vykdomą kontrolę. Tai apima Atitikties, rizikos ir vidaus kontrolės skyrių, kuris atlieka itin svarbų vaidmenį stiprinant atitikties strategiją ir siekiant aukštesnių valdymo standartų. Šis skyrius taip pat atlieka pirminę atitikties analizę, kai Etikos ir atitikties tarnyba nustato galimus etikos pažeidimus. Trečioji linija apima nepriklausomas funkcijas, tokias kaip vidaus auditas, kurios suteikia objektyvų patikinimą, kaip efektyviai organizacija įvertina ir valdo savo riziką. Šios nepriklausomos funkcijos yra tiesiogiai atskaitingos organizacijos valdymo organams, o jų savarankiškumas yra būtinas siekiant užtikrinti nešališką priežiūrą.

Aiški ir visapusiška rizikos valdymo politika yra gyvybiškai svarbi, kaip pabrėžiama Pagrindiniuose visuotiniuose valdymo principuose ir Tarptautinėje partnerystėje prieš korupciją sporte. Ši politika turėtų apimti galimų rizikų nustatymą, įskaitant susijusias su korupcija, dopingu, manipuliavimu konkurencija, finansine, politine, teisine, reputacija, aplinka, žmogaus teisėmis, saugumu, veiklos veiksniais ir duomenų apsauga. Nustačius riziką, ji turi būti įvertinta ir suskirstyta į kategorijas pagal jų poveikį ir tikimybę, o po to įgyvendinamos atitinkamos mažinimo strategijos. Norint užtikrinti nuolatinę apsaugą nuo grėsmių, būtina nuolat stebėti šios rizikos ir mažinimo priemonių veiksmingumą.

Be vidinės rizikos, organizacijos taip pat turi įvertinti riziką, susijusią su trečiosiomis šalimis, pavyzdžiui, klientais, paslaugų teikėjais, tiekėjais ir partneriais, kurie gali turėti įtakos organizacijos reputacijai ar teisei padėčiai. Be to, rizikos vertinimas turėtų būti taikomas darbuotojams ir savanoriams, įskaitant tokias sritis kaip fiziniai pavojai, interesų konfliktai, apsauga, duomenų apsauga ir BDAR atitiktis, įtraukimas ir lygybė bei draudimas. Šiuos vertinimus turėtų atlikti kvalifikuoti asmenys, kad būtų užtikrintas tikslumas ir išsamumas.

2. Idealus scenarijus

Organizacijoje yra parengtas oficialus rizikos valdymo planas, leidžiantis nustatyti galimas problemas prieš joms atsirandant. Šis planas apima visus organizacijos ir jos veiklos aspektus ir nustato nuolatinės procedūras bei švelninančius veiksmus, skirtus galimai rizikai įveikti. Rizikos valdymo plano vykdymui prižiūrėti buvo paskirtas rizikos vadovas arba rizikos valdymo komitetas. Rizika yra vertinama reguliariai ir skirstoma į kategorijas, siekiant nustatyti rizikos mažinimo veiksmų prioritetus. Be to, visas rizikos valdymo procesas yra reguliariai peržiūrimas, remiantis įgyta patirtimi, atsiliepimais, ataskaitomis ar tyrimais, susijusiais su sporto sąžiningumu. Vienas iš šio proceso aspektų yra patikrinti, ar organizacijos taisyklės ir reglamentai atitinka atitinkamus standartus (pvz., tarptautinius ar nacionalinius). Rizikos valdymo planas

yra susietas su krizių valdymo ir krizių komunikacijos planais, jei rizikos valdymo planu nepavyksta sušvelninti ar pašalinti rizikos.

3. Rizikos

- Nesugebėjimas susidoroti su netikėtais įvykiais (pvz., rėmėjų praradimas, sąžiningumo problemos, pasaulinė sveikatos ar energijos krizė ir kt.)
- Reaktyvus, o ne iniciatyvus valdymas
- Nesugebėjimas nustatyti problemų ankstyvoje stadijoje
- Nesuvokimas apie galimus veiklos sutrikimus organizacijoje
- Nesugebėjimas veikti atsakingai ir laiku, kai įvyksta arba netrukus įvyks netikėti įvykiai
- Finansinis nestabilumas ar net bankrotas
- Kelia pavojų organizacijos tvarumui

4. Instrumentai ir pagrindiniai elementai

<i>Instrumentai</i>	<i>Pagrindiniai elementai</i>
Rizikos valdymo strategija	<ul style="list-style-type: none"> • Reguliarus galimų rizikų vertinimas ir analizė. • Oficialus rizikos registras, kurį sistemingai svarsto valdymo organas • Aiški metodika ir kriterijai, pagal kuriuos nustatomos rizikos prioritetai ir veiksmai šiai rizikai sumažinti • Visų organizacijos aspektų, jos veiklos ir aplinkos, kurioje dirba jūsų organizacija, įvertinimas • Apibrėžta politika ir procedūros, kaip valdyti, sumažinti ir pašalinti riziką • Atsakingo asmens (pvz., rizikos valdytojo) arba organo (pvz., rizikos valdymo komiteto) paskyrimas ir aiškus vaidmenų bei atsakomybės apibrėžimas vertinant ir valdant riziką. • Pristatymas valdymo organui bent kartą per metus. • Visų atitinkamų standartų laikymasis siekiant sumažinti riziką • Krizių komunikacijos planas • Suinteresuotųjų šalių įtraukimas/palaikymas: keitimasis gerąja patirtimi • Trečiųjų šalių (ty paslaugų teikėjų, tiekėjų, komercinių partnerių, dirbančių su organizacija) rizikos įvertinimas.
Rizikos vadovas arba rizikos valdymo komitetas	<ul style="list-style-type: none"> • Vadovas arba komiteto nariai turėtų turėti reikiamų kompetencijų ir įgūdžių, susijusių su rizikos valdymu • Aiški rizikos valdymo strategija, apimanti reguliarių rizikos vertinimą ir analizę bei aiškias procedūras, taikomas siekiant sumažinti arba pašalinti galimą riziką • Privaloma konsultuotis su rizikos valdytoju arba rizikos valdymo komitetu svarbių strateginių ir finansinių sprendimų atveju

	<ul style="list-style-type: none"> • Reguliarus rizikos valdymo strategijos ir bendro rizikos valdymo proceso peržiūra • Reguliarus suinteresuotųjų šalių, kurios gali kelti pavojų arba padėti sumažinti riziką, peržiūra
--	--

5. Geros praktikos pavyzdžiai

„Rizikos valdymo strategijos“ pavyzdys

Organizacija: Tarptautinis olimpinis komitetas (IOC)

Aprašymas: Tarptautinis olimpinis komitetas (IOC) įtraukė rizikos valdymą į savo „Pagrindinius visuotinius gero olimpinio ir sporto judėjimo valdymo principus“. 4 principas „Finansų valdymas“ turi specialų skyrių apie vidaus kontrolę ir rizikos valdymą (4.3), kuriame teigiama, kad „*turi būti nustatyta aiški ir tinkama rizikos valdymo politika*“, įskaitant šiuos aspektus:

- Galimos rizikos sporto organizacijoms nustatymas
- rizikos vertinimo procesas, įskaitant trečiąsias šalis, tokias kaip klientai, paslaugų teikėjai, tiekėjai, komerciniai partneriai, tarpininkai, subrangovai ir kt.
- lengvinančių aplinkybių
- rizikos stebėjimas

Kalbant apie vidines rizikos valdymo procedūras, IOC taiko savo rizikos ir užtikrinimo valdymo modelį, kuris atitinka „trijų eilučių modelį“. Pirmoji eilutė yra veiklos funkcijos, kurios valdo ir valdo riziką. Tai įtraukta į kasdienę TOK veiklą. TOK padaliniai užtikrina, kad rizika būtų identifikuojama, pranešama, įvertinama ir į ją reaguojama laiku. Antroji eilutė yra valdymo funkcijos, padedančios kurti ir (arba) stebėti pirmąją valdymo eilutę. Tai atlieka TOK administracijos priežiūros funkciją, užtikrinančią, kad kontrolė, sistemos, politika ir procedūros būtų nustatytos, suderintos su TOK tikslais ir įgyvendintos visoje administracijoje. Trečiąją liniją sudaro nepriklausomos funkcijos, užtikrinančios organizacijos valdymo organus ir generalinį direktorių, kaip efektyviai organizacija vertina ir valdo savo riziką, įskaitant tai, kaip veikia pirmoji ir antroji linijos. Trečioji linija yra pavaldi TOK prezidentui, Etikos komisijai ir Audito komitetui ir apima Etikos ir atitikties biurą bei audito funkcijas. Išorės auditas taip pat yra valdymo struktūros elementas.

Daugiau informacijos:

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

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

„Rizikos valdymo strategijos“ pavyzdys

Organizacija: Australijos sporto komisija (viešojo įstaiga)

Aprašymas: Pagal savo sporto valdymo principus Australijos sporto komisija skyrė 7 principą „Gynyba“ sistemai, kuri apsaugo organizaciją. Tikslas yra aktyviai apsaugoti organizaciją nuo žalos, valdyba užtikrina, kad organizacija turi ir palaiko patikimus ir sistemingus rizikos valdymo procesus. Pagrindiniai rizikos sistemos elementai yra šie:

- Rizikos apetito pareiškimas – kiek rizikos organizacija nori prisiimti
- Rizikos valdymo politika – vertinimas, gydymas, stebėjimas ir ataskaitų teikimas

- Rizikos registras – dokumentuojamas dabartinės rizikos grėsmės lygis, su kuriuo susiduria organizacija, ir tai, kas daroma siekiant sumažinti arba gydyti tos rizikos tikimybę ir (arba) pasekmes.

Yra įvairių šabloninių dokumentų ir įrankių, kuriuos visų lygių sporto organizacijos gali naudoti, kad sudarytų rizikos valdymo sistemą.

Daugiau informacijos:

[Sporto valdymo principai | Australijos sporto komisija \(sportaus.gov.au\)](#)

[7 principas: gynyba | Australijos sporto komisija \(sportaus.gov.au\)](#)

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

Pavyzdys „Rizikos valdymo komitetas“

Organizacija: Airijos olimpinė federacija

Aprašymas: Geras valdymas yra vienas iš penkių strateginių Airijos olimpinės federacijos ramsčių. Nuo naujojo Tokijo olimpinio ciklo vykdomojo komiteto paskyrimo padaryta didelė pažanga gerinant valdymo praktiką. Tai apima 23 politikos dokumentų ir konstitucinių pataisų, skirtų esminėms reformoms pradėti, rengimą ir įgyvendinimą. Reikšmingi pokyčiai susiję su kadencijų apribojimų įvedimu, peržiūrėtu Vykdomojo komiteto struktūra, nuolatinių komitetų, siūlančių priežiūrą ir vadovavimu, įsteigimu ir neseniai įgyvendinta politika, užtikrinančia mažiausiai 40 % lyčių pusiausvyrą Vykdomajame komitete. Šiuo atžvilgiu Airijos olimpinė federacija turi specialų „Audito ir rizikos“ komitetą, kurio nariai nurodyti svetainėje.

Daugiau informacijos: [Valdymas – Team Ireland \(olympics.ie\)](#)

„Rizikos valdymo įrankių rinkinio“ pavyzdys

Organizacija: Sport New Zealand (viešoji įstaiga)

Aprašymas: Naujosios Zelandijos viešasis sektorius sukūrė rizikos valdymo priemonių rinkinį, skirtą organizacijoms, veikiančioms sporto ir poilsio srityje. Įrankių rinkinį sudaro priemonių rinkinio vadovas, rizikos skaičiuoklė ir rizikos šablonai (pvz., „operacinės aplinkos šablonas“).

Rizikos valdymo sistema, kaip vertina Sport New Zealand, yra aprašyta penkiais skirtingais etapais: sukurti rizikos valdymo politiką, sukurti veiklos aplinką, įvertinti rizikas, gydyti rizikas ir stebėti/peržiūrėti rizikas. Taip pat galimi kai kurių įvairių veiksmų šablonai (pvz., rizikos valdymo politikos šablonas).

Dokumentuose akcentuojamas valdybos ir vadovų dalyvavimas, atsižvelgiant į jų atsakomybę už organizacijos veiklą. Kitas įrankių rinkinyje pateiktas pasirinkimas yra sukurti konkretų rizikos komitetą su deleguotais valdybos įgaliojimais, kurie galėtų valdyti rizikos valdymo procesą. Be rizikos vertinimo ir rizikos stebėjimo, komitetas taip pat gali būti atsakingas už veiksmų, susijusių su rizika, kurią organizacija laiko nepriimtina.

Daugiau informacijos:

[Rizikos valdymo priemonių rinkinys | „Sport New Zealand“ – „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>

Pavyzdys „Rizikos valdytojas“ ir „Rizikos valdymo procesas“

Organizacija: Kanados krepšinio federacija – Canada Basketball

Aprašymas: Prezidentas ir generalinis direktorius yra paskirti „Canada Basketball“ rizikos vadovais, atsakingi už savo politikos, taikomos visai organizacijos vardu vykdomai veiklai, įgyvendinimą, priežiūrą ir komunikaciją.

Nors rizikos valdymo politika apibūdinama kaip „pagrindinis teiginys“, jos tikslas – išlaikyti didelį dėmesį rizikai, su kuria gali susidurti organizacija, ir taip stiprinti rizikos valdymo kultūrą su Kanados krepšiniu. Todėl ji apima veiklos ir programų riziką, atitikties riziką, komunikacijos riziką, išorinę riziką, valdymo riziką, finansinę riziką ir sportininkų sveikatą bei saugą.

Be atsakingo asmens paskyrimo, dokumente taip pat paaiškinamos keturios bendros strategijos, kaip kovoti su šia rizika (išlaikyti, sumažinti, perkelti arba išvengti) ir įvairios rizikos kontrolės priemonės.

Siekiant užtikrinti, kad rizikos valdymas būtų neatskiriama organizacijos veiklos dalis, rizikos valdymas taip pat buvo įtrauktas į kiekvieno eilinio valdybos posėdžio darbotvarkę.

Daugiau informacijos: [63da7ff905dc0a7bdee89a8b EN – Rizikos valdymo politika.pdf \(website-files.com\)](#)

6. Žingsniai į kitą lygį

Iki 2 lygio ★★ „Atsirandantis“	Iki 3 lygio ★★★ „Besivystantis“	Iki 4 lygio ★★★★ „Įsteigta“	Iki 5 lygio ★★★★★ „Įterptas“
<ul style="list-style-type: none"> Nustatyti pagrindines rizikas ir nustatyti jų prioritetus kasdienėje organizacijos veikloje, sutelkiant dėmesį į trumpalaikes svarbių rizikų mažinimo strategijas. Palengvinti valdybos diskusijas apie pirminę organizacinę 	<ul style="list-style-type: none"> Sukurti reguliaraus rizikos vertinimo procesą, apimantį strateginę ir veiklos riziką, būdingą organizacijos kontekstui, ir parengti atitinkamas rizikos valdymo strategijas. Visapusiškai identifikuoti ir sumažinti korupcijos riziką, apimančią 	<ul style="list-style-type: none"> Priimkite formalią rizikos valdymo strategiją, kuri apimtų rizikos nustatymą, įvertinimą, prioritetų nustatymą ir aiškias rizikos mažinimo procedūras, ir reguliariai atlikite rizikos vertinimą. Į visapusišką organizacijos rizikos vertinimo sistemą įtraukite 	<ul style="list-style-type: none"> Įgyvendinti formalų ir pritaikomą rizikos vertinimo procesą, pritaikytą organizacijos poreikiams, užtikrinant reguliarius valdymo organo atnaujinimus ir išsamią metinę peržiūrą, kurią sukelia reikšmingi pokyčiai. Į rizikos vertinimą įtraukite išsamų skyrių, kuriame

<p>riziką, kad būtų užtikrinta strateginė priežiūra ir derinimas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Užtikrinti viso pagrindinio organizacijos turto kompleksinį draudimą. • Suteikite tinkamą personalo draudimo apsaugą darbo ar kelionės metu. 	<p>kyšininkavimą, grobstymą, interesų konfliktą, piktnaudžiavimą lėšomis, sukčiavimą viešuosiuose pirkimuose, dopingo vartojimą, manipuliavimą rungtynėmis ir kitas susijusias organizacijai būdingas rizikas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sukurkite rizikos registrą, suskirstydami rizikas pagal jų tikimybę ir poveikį, atitinkamai nustatydami prioritetus. • Sudarykite krizių komunikacijos planą tiek vidiniams, tiek išoriniams tikslams, kad galėtumėte efektyviai valdyti netikėtus įvykius. • Sukurti trečiųjų šalių, įskaitant klientus, paslaugų teikėjus, tarpininkus, subrangovus ir kt., vertinimo procedūras, siekiant veiksmingai sumažinti išorinę riziką. • Surinkite svarbią informaciją iš 	<p>korupcijos, žmogaus teisių ir saugumo riziką.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Įtraukite iniciatyvias priemones, skirtas sporto vientisumui apsaugoti kaip pagrindinę organizacijos rizikos valdymo sistemos funkciją. • Paskirstykite išteklius ir specialistų žinias rizikos vertinimui įsteigdami specialų rizikos komitetą arba paskirtą asmenį, atsakingą už nuolatinį rizikos nustatymą, stebėjimą ir pažangos vertinimą, palyginti su ankstesniais vertinimais. • Į organizacijos metinę ataskaitą įtraukite išsamią rizikos kraštovaizdžio ir rizikos valdymo strategijų apžvalgą. • Naudokite išvadas kuriant, peržiūrint ir atnaujinant sąžiningumo ugdymo ir švietimo programas. 	<p>išdėstomi vaidmenys, atsakomybė, metodikos ir procedūros, naudojamos korupcijos rizikai nustatyti, įvertinti, reitinguoti ir valdyti.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reguliariai informuokite personalą ir valdybos narius apie rizikos valdymo proceso egzistavimą ir svarbą, teikdami nuolatinį mokymą apie organizacinę riziką. • Sistemingai stebėkite ir peržiūrėkite prioritetus bei rizikas, užtikrindami, kad rizikos valdymas būtų nuolatinis valdybos posėdžių darbotvarkės klausimas. • organizacinės veiklos bei su sąžiningumu susijusių incidentų patirtį. • Pritaikykite deramo patikrinimo procesą pagal rizikos vertinime nustatytą rizikos lygį, taikydami sustiprintą išsamų patikrinimą didesnės rizikos srityse.
---	---	--	--

	<p>renginių vedėjų kandidatų, kad atliktumėte deramą pagrindinių renginių patikrinimą ir rizikos vertinimus.</p> <ul style="list-style-type: none"> Atlikite pagrindinį deramo patikrinimo ir rizikos vertinimą teikiant pasiūlymus ir priėmimo pasiūlymus, susijusius su pagrindiniais renginiais. 	<ul style="list-style-type: none"> Kasmet atlikti organizacijos rizikos vertinimo peržiūras ir pateikti valdybai atnaujinimus, kad būtų užtikrintas nuolatinis aktualumas ir veiksmingumas. Patvirtinkite valdymo organo rizikos vertinimą prieš pradinį diegimą ir po kiekvieno vėlesnio atnaujinimo, kad užtikrintumėte tikslumą ir atitikimą organizacijos tikslams. Įdiegti nuoseklią deramo patikrinimo ir rizikos vertinimo sistemą, kad būtų galima įvertinti pasiūlymus ir priimti pasiūlymus dėl didelių renginių pagal iš anksto nustatytus kriterijus. Sistemiškai integruoti trečiųjų šalių rizikos aspektus, į bendrą organizacijos rizikos valdymo strategiją ir procesus įtraukiant Etikos kodekse nurodytas 	<ul style="list-style-type: none"> Organizacijoje rengti pritaikytas informacijos ir švietimo programas, siekiant pagerinti rizikos vertinimo ir gydymo procesų supratimą. Vykdykite kasmetines švietimo iniciatyvas su vidinėmis ir išorinėmis suinteresuotosiomis šalimis apie trečiųjų šalių riziką, kad padidintumėte informuotumą ir sumažintumėte pastangas. Taikykite griežtą deramo patikrinimo ir rizikos valdymo praktiką per didelių įvykių pasiūlymų, vertinimo ir paskirstymo procesus. Atlikite išsamų trečiųjų šalių patikrinimą, kaip nustatyta kaip didelė rizika, pagal nustatytus kriterijus ir politiką.
--	--	---	--



		<p>priemonės , kovos su korupcija priemonės, pirkimų politiką, interesų konflikto politiką ir tiekėjų kodeksus .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Įgyvendinti sąžiningumo ugdymo programas, skirtas sritims, kurios organizacijos rizikos vertinimo procese buvo nustatytos kaip didelės rizikos. 	
--	--	--	--