

Kop 1.2 Risicomanagement

1. Definitie

Risicomanagement is een systematisch proces voor het identificeren, beoordelen en beperken van risico's die de doelstellingen of stabiliteit van een organisatie kunnen bedreigen. Effectief risicomanagement omvat gecoördineerde procedures in alle organisatorische activiteiten om ervoor te zorgen dat potentiële risico's proactief worden beheerd.

Het Three Lines Model for Risk Management van het IOC biedt een gestructureerd raamwerk voor risicomanagement en governance binnen de organisatie. De First Line bestaat uit de operationele functies die risico's beheren en rapporteren als onderdeel van hun dagelijkse activiteiten. Deze functies zijn ingebed in de routinematige activiteiten van de organisatie, waardoor risico's tijdig worden geïdentificeerd, geëvalueerd en aangepakt. De Second Line bestaat uit managementfuncties die toezicht houden op en ondersteuning bieden aan de controles die door de First Line worden geïmplementeerd. Dit omvat de Compliance, Risk en Internal Control Unit, die een cruciale rol speelt bij het versterken van de compliancestrategie en het bereiken van hogere governancenormen. Deze unit voert ook initiële complianceanalyses uit wanneer potentiële ethische schendingen worden gedetecteerd door het Ethics and Compliance Office. De Third Line omvat onafhankelijke functies, zoals Internal Audit, die objectieve zekerheid bieden over hoe effectief de organisatie haar risico's beoordeelt en beheert. Deze onafhankelijke functies rapporteren rechtstreeks aan de bestuursorganen van de organisatie en hun autonomie is essentieel om onpartijdig toezicht te garanderen.

Een duidelijk en uitgebreid risicomanagementbeleid is van vitaal belang, zoals benadrukt door de Basic Universal Principles of governance en het International Partnership Against Corruption in Sport. Dit beleid moet de identificatie van potentiële risico's omvatten, waaronder die gerelateerd aan corruptie, doping, competitiemanipulatie, financiële, politieke, juridische, reputatie-, milieu-, mensenrechten-, veiligheids-, operationele factoren en gegevensbescherming. Zodra risico's zijn geïdentificeerd, moeten ze worden beoordeeld en gecategoriseerd op basis van hun impact en waarschijnlijkheid, gevolgd door de implementatie van passende mitigatiestrategieën. Continue monitoring van deze risico's en de effectiviteit van mitigatiemaatregelen is essentieel om voortdurende bescherming tegen bedreigingen te garanderen.

Naast interne risico's moeten organisaties ook risico's beoordelen die verband houden met derden, zoals cliënten, dienstverleners, leveranciers en partners, die de reputatie of juridische status van de organisatie kunnen beïnvloeden. Bovendien moeten risicobeoordelingen worden uitgebreid naar personeel en vrijwilligers, en gebieden bestrijken zoals fysieke gevaren, belangenconflicten, beveiliging, gegevensbescherming en GDPR-naleving, inclusie en gelijkheid en verzekeringen. Deze beoordelingen moeten worden uitgevoerd door gekwalificeerde personen om nauwkeurigheid en volledigheid te garanderen.

2. Ideaal scenario

Er is een formeel risicomanagementplan binnen de organisatie om potentiële problemen te identificeren voordat ze zich voordoen. Dit plan omvat alle aspecten van de organisatie en haar activiteiten en stelt

continue procedures en mitigerende factoren vast om met de potentiële risico's om te gaan. Een risicomanager of risicomanagementcomité is benoemd om toezicht te houden op de uitvoering van het risicomanagementplan. Risico's worden regelmatig beoordeeld en gecategoriseerd om de acties om de risico's te mitigeren, te prioriteren. Daarnaast wordt het hele risicomanagementproces regelmatig herzien, waarbij lessen worden getrokken uit geleerde lessen, feedback, rapporten of onderzoeken die zijn uitgevoerd naar zorgen over sportintegriteit. Een aspect van dit proces is het controleren van de naleving van de regels en voorschriften van de organisatie met relevante normen (bijv. internationaal of nationaal). Het risicomanagementplan is gekoppeld aan plannen voor crisismanagement en crisiscommunicatie voor het geval het risicomanagementplan het risico niet mitigeert of elimineert.

3. Risico's

- Het onvermogen om met onverwachte gebeurtenissen om te gaan (bijvoorbeeld het verlies van sponsors, integriteitsproblemen, een wereldwijde crisis op het gebied van gezondheid of energie, enz.)
- Reactief in plaats van proactief management
- Onvermogen om problemen in een vroeg stadium te identificeren
- Onwetendheid over mogelijke operationele tekortkomingen binnen de organisatie
- Het onvermogen om op een verantwoordelijke en tijdige manier te handelen wanneer onverwachte gebeurtenissen zich voordoen of op het punt staan zich voor te doen
- Financiële instabiliteit of zelfs faillissement
- Brengt de duurzaamheid van de organisatie in gevaar

4. Instrumenten en sleutelementen

<i>Instrumenten</i>	<i>Belangrijkste elementen</i>
Risicomanagementstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmatige beoordeling en analyse van potentiële risico's. • Formeel risico-register dat systematisch door het bestuursorgaan wordt overwogen • Duidelijke methodologie en criteria om de risico's en acties om deze risico's te beperken, te prioriteren • Beoordeling van alle aspecten van de organisatie, haar activiteiten en de omgeving waarin uw organisatie werkt • Gedefinieerd beleid en procedures over hoe risico's beheerd, beperkt en geëlimineerd kunnen worden • Aanstelling van een verantwoordelijke persoon (bijv. risicomanager) of orgaan (bijv. risicomanagementcommissie) en duidelijke definitie van de rollen en verantwoordelijkheden bij het beoordelen en beheren van de risico's • Minimaal eenmaal per jaar presenteren aan het bestuur. • Naleving van alle relevante normen om risico's te beperken • Crisiscommunicatieplan • Betrokkenheid/ondersteuning van belanghebbenden: uitwisseling van goede praktijken

	<ul style="list-style-type: none"> • Rekening houden met risico's van derden (d.w.z. dienstverleners, leveranciers, commerciële partners die met de organisatie samenwerken).
Risicomanager of risicomanagementcommissie	<ul style="list-style-type: none"> • De manager of de leden van het Comité moeten de juiste competenties en vaardigheden hebben met betrekking tot risicomanagement • Duidelijke risicomanagementstrategie, inclusief regelmatige beoordeling en analyse van risico's en duidelijke procedures die moeten worden toegepast om potentiële risico's te beperken of te elimineren • Verplichte raadpleging van de risicomanager of het risicomanagementcomité bij belangrijke strategische en financiële beslissingen • Regelmatige evaluatie van de risicomanagementstrategie en het algehele risicomanagementproces • Regelmatige beoordeling van belanghebbenden die een risico kunnen vormen of kunnen helpen om risico's te beperken

5. Voorbeelden van goede praktijken

Voorbeeld "Risicomanagementstrategie"

Organisatie: Internationaal Olympisch Comité (IOC)

Omschrijving: Het Internationaal Olympisch Comité (IOC) heeft risicomanagement opgenomen als onderdeel van zijn "Basisprincipes voor goed bestuur van de Olympische en sportbeweging". Principe 4 "Financieel bestuur" heeft een specifieke sectie over interne controle en risicomanagement (4.3) waarin staat dat "er een duidelijk en passend risicomanagementbeleid moet worden vastgesteld", met inbegrip van de volgende aspecten:

- Identificatie van potentiële risico's voor de sportorganisaties
- een risicobeoordelingsproces, waarbij ook derden betrokken worden, zoals klanten, dienstverleners, leveranciers, commerciële partners, tussenpersonen, onderaannemers, etc.
- verzachtende factoren
- risicobewaking

Wat betreft de interne risicomanagementprocedures hanteert het IOC zijn Risk and Assurance Governance Model dat het "Three Lines Model" volgt. De First Line zijn de operationele functies die risico's bezitten en beheren. Deze zijn ingebed in de dagelijkse activiteiten van het IOC. De IOC-afdelingen zorgen ervoor dat risico's tijdig worden geïdentificeerd, gerapporteerd, geëvalueerd en beantwoord. De Second Line zijn de managementfuncties die helpen bij het opbouwen en/of monitoren van de First Line van controles. Dit dient als een toezichthoudende functie binnen het IOC-bestuur, en zorgt ervoor dat controles, kaders, beleid en procedures worden opgezet, afgestemd op de doelstellingen van het IOC en geïmplementeerd in het hele bestuur. De Third Line bestaat uit de onafhankelijke functies die de bestuursorganen van de organisatie en de directeur-generaal zekerheid bieden over hoe effectief de organisatie haar risico's beoordeelt en beheert, inclusief hoe de First en Second Lines opereren. De Third

Line valt onder het gezag van de IOC-president, de Ethics Commission en het Audit Committee, en omvat het Ethics and Compliance Office en auditfuncties. Externe audit is ook een onderdeel van de governancestructuur.

Verdere informatie:

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

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

Voorbeeld “Risicomanagementstrategie”

Organisatie: Australian Sports Commission (publieke instantie)

Omschrijving: Binnen haar Sport Governance Principles heeft de Australian Sports Commission Principle 7 “The Defence” toegewijd aan een systeem dat de organisatie beschermt. Het doel is om de organisatie proactief te beschermen tegen schade. De raad zorgt ervoor dat de organisatie robuuste en systematische processen heeft en onderhoudt voor het beheren van risico's. De belangrijkste elementen van het risicokader zijn:

- Risicobereidheidsverklaring – hoeveel risico is de organisatie bereid te accepteren?
- Risicomanagementbeleid – beoordeling, behandeling, monitoring en rapportage
- Risicoregister – documenteert het dreigingsniveau van de huidige risico's waarmee de organisatie wordt geconfronteerd en wat er wordt gedaan om de waarschijnlijkheid en/of de gevolgen van die risico's te beperken of te behandelen

Er is een reeks sjablonen en hulpmiddelen beschikbaar die door sportorganisaties op alle niveaus kunnen worden gebruikt om een risicomanagementkader te vormen.

Verdere informatie:

[Principes voor sportbestuur | Australische Sportcommissie \(sportaus.gov.au\)](#)

[Beginsel 7: De verdediging | Australian Sports Commission \(sportaus.gov.au\)](#)

[Risicomanagementproces-implementatiegids-basisniveau-volwassenheid.pdf \(clearinghouseforsport.gov.au\)](#)

Voorbeeld “Risicomanagementcommissie”

Organisatie: Olympische Federatie Ierland

Beschrijving: Goed bestuur is een van de vijf strategische pijlers van de Olympische Federatie van Ierland. Sinds de benoeming van het nieuwe Uitvoerend Comité voor de Olympische cyclus van Tokio is er aanzienlijke vooruitgang geboekt in het verbeteren van bestuurspraktijken. Dit omvat het opstellen en implementeren van 23 beleidsdocumenten en grondwetswijzigingen gericht op het doorvoeren van belangrijke hervormingen. Opvallende veranderingen zijn de introductie van termijnlimieten, een herziene structuur voor het Uitvoerend Comité, de oprichting van vaste commissies om toezicht en richting te bieden, en de recente implementatie van een beleid dat zorgt voor een minimum van 40% genderbalans in het Uitvoerend Comité. In dit opzicht heeft de Olympische Federatie Ierland een speciaal "Audit and risk" Comité, waarvan de leden op de website worden genoemd.

Meer informatie: [Bestuur - Team Ierland \(olympics.ie\)](https://olympics.ie)

Voorbeeld "Risk Management Toolkit"

Organisatie: Sport New Zealand (publieke instantie)

Omschrijving: De publieke sector in Nieuw-Zeeland heeft een risk management toolkit ontwikkeld voor organisaties die actief zijn op het gebied van sport en recreatie. De toolkit bevat een Guide to the toolkit, een risk calculator en risk templates (zoals een "operating environment template").

Het risicomanagementsysteem zoals overwogen door Sport New Zealand wordt beschreven in vijf verschillende stappen: ontwikkel een risicomanagementbeleid, stel de operationele omgeving vast, beoordeel de risico's, behandel de risico's en monitor/beoordeel de risico's. Voor sommige van de verschillende stappen zijn ook sjablonen beschikbaar (bijv. sjabloon voor risicomanagementbeleid).

De documenten leggen de nadruk op de betrokkenheid van de Raad van Bestuur en de Chief Executives, gezien hun verantwoordingsplicht ten aanzien van de prestaties van de organisatie. Een andere optie die in de toolkit wordt genoemd, is het opzetten van een specifieke risicocommissie met gedelegeerde bestuursbevoegdheden die het risicomanagementproces kan aansturen. Naast het uitvoeren van de risicobeoordeling en het monitoren van de risico's, kan de commissie ook verantwoordelijk zijn voor het nemen van maatregelen tegen risico's die de organisatie als onaanvaardbaar beschouwt.

Verdere informatie:

[Risicomanagementtoolkit | Sport Nieuw-Zeeland - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](https://sportnz.org.nz)

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

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

Voorbeeld "Risicomanager" en "Risicomanagementproces"

Organisatie: Canadese Basketbal Federatie – Canada Basketball

Beschrijving: De president en CEO worden aangewezen als "Risicomangers" voor Canada Basketball en zijn verantwoordelijk voor de implementatie, het onderhoud en de communicatie van hun beleid dat van toepassing is op alle activiteiten die namens de organisatie worden ondernomen.

Hoewel het wordt beschreven als een "leidende verklaring", is het risicomanagementbeleid gericht op het handhaven van een brede focus op de risico's waarmee de organisatie te maken kan krijgen, en het verbeteren van de risicomanagementcultuur met Canadees basketbal. Bijgevolg omvat het operationele en programmarisico's, nalevingsrisico's, communicatierisico's, externe risico's, governancerisico's, financiële risico's en de gezondheid en veiligheid van atleten.

Naast de aanwijzing van een verantwoordelijke persoon worden in het document ook de vier algemene strategieën voor het omgaan met deze risico's (behouden, verminderen, overdragen of vermijden) en de verschillende risicobeheersingsmaatregelen toegelicht.

Om ervoor te zorgen dat risicomanagement een integraal onderdeel is van het functioneren van de organisatie, is risicomanagement ook toegevoegd als vast agendapunt op elke reguliere bestuursvergadering.

Verdere informatie: [63da7ff905dc0a7bdee89a8b_NL - Risicomanagementbeleid.pdf \(website-files.com\)](https://63da7ff905dc0a7bdee89a8b_NL-Risicomanagementbeleid.pdf)

6. Stappen naar het volgende niveau

Naar niveau 2 ★★ "Opkomend"	Naar niveau 3 ★★★ "Ontwikkelen"	Naar niveau 4 ★★★★ "Gevestigd"	Naar niveau 5 ★★★★★ "Ingebed"
<ul style="list-style-type: none"> • Identificeer en prioriteer de belangrijkste risico's in de dagelijkse activiteiten van de organisatie, waarbij u zich richt op kortetermijnstrategieën om de belangrijkste risico's te beperken. • Faciliteer discussies op bestuursniveau over de belangrijkste organisatorische risico's om strategisch toezicht en afstemming te waarborgen. • Zorg voor een uitgebreide verzekeringsdekking voor alle belangrijke activa van de organisatie. • Zorg voor een adequate verzekering voor uw personeel tijdens werk- of reisopdrachten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stel een proces in voor regelmatige risicobeoordelingen, waarbij strategische en operationele risico's worden behandeld die specifiek zijn voor de context van de organisatie, en ontwikkel bijbehorende strategieën voor risicobehandeling. • Identificeer en beperk corruptierisico's op een uitgebreide manier, waaronder omkoping, verduistering, belangenverstrengeling, misbruik van fondsen, fraude bij aanbestedingen, doping, wedstrijdmanipulatie en andere relevante risico's die specifiek zijn voor de organisatie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stel een formele risicomanagementsstrategie op die risico-identificatie, -evaluatie, -prioritering en duidelijke procedures voor risicobeperking omvat en voer regelmatig risicobeoordelingen uit. • Neem corruptie-, mensenrechten- en veiligheidsrisico's op in het uitgebreide risicobeoordelingskader van de organisatie. • Integreer proactieve maatregelen om de integriteit van de sport te waarborgen als een kernfunctie van het risicomanagementkader van de organisatie. • Wijs middelen en specialistische expertise toe aan risicobeoordeling door een speciaal risicocomité of aangewezen persoon in te 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementeer een formeel en aanpasbaar risicobeoordelingsproces dat is afgestemd op de behoeften van de organisatie. Zorg voor regelmatige updates aan het bestuursorgaan en een uitgebreide jaarlijkse evaluatie, in gang gezet door belangrijke wijzigingen. • Neem in de risicobeoordeling een gedetailleerd onderdeel op waarin de rollen, verantwoordelijkheden, methodologieën en procedures worden beschreven die worden gebruikt om corruptierisico's te identificeren, beoordelen, rangschikken en beheren. • Communiceer regelmatig het bestaan en het belang van het risicomanagementprocessen aan medewerkers en

	<ul style="list-style-type: none"> • Stel een risicoregister op waarin u risico's categoriseert op basis van hun waarschijnlijkheid en impact. Geef ze vervolgens prioriteit. • Stel een crisiscommunicatieplan op voor zowel interne als externe doeleinden, zodat u effectief kunt omgaan met onverwachte gebeurtenissen. • Ontwikkel procedures voor het beoordelen van derden, waaronder klanten, dienstverleners, tussenpersonen, onderaannemers, enz., om externe risico's effectief te beperken. • Verzamel relevante informatie van sollicitanten voor evenementen om due diligence en risicobeoordeling en uit te voeren voor grote evenementen. • Voer basisdue diligence en risicobeoordeling 	<p>stellen die verantwoordelijk is voor de voortdurende identificatie van risico's, monitoring en evaluatie van de voortgang ten opzichte van eerdere beoordelingen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geef in het jaarverslag van de organisatie een uitgebreid overzicht van het risicolandschap en de strategieën voor risicobehandeling. • Gebruik bevindingen om programma's voor integriteitsbewustzijn en -educatie te ontwikkelen, evalueren en bijwerken. • Voer jaarlijkse evaluaties uit van de risicobeoordeling van de organisatie en presenteer updates aan het bestuur om de voortdurende relevantie en effectiviteit te waarborgen. • Valideer de risicobeoordeling door het bestuursorgaan vóór de eerste implementatie en 	<p>bestuursleden en zorg voor voortdurende educatie over organisatorische risico's.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Houd prioriteiten en risico's systematisch in de gaten en beoordeel ze. Zorg ervoor dat risicomangement een terugkerend agendapunt is tijdens bestuursvergaderingen. • Zorg ervoor dat de risicobeoordeling regelmatig wordt bijgewerkt en dat daarbij feedback van belanghebbenden en lessen uit organisatieactiviteit en integriteitsgerelateerde incidenten worden meegenomen. • Stem het due diligence-proces af op het risiconiveau dat in de risicobeoordeling is vastgesteld en voer uitgebreidere due diligence uit op gebieden met een hoger risico. • Ontwikkel op maat gemaakte informatie- en educatieve programma's binnen
--	---	--	--

	<p>en uit voor bidingen en hostingvoorstellen met betrekking tot grote evenementen.</p>	<p>na elke daaropvolgende update om de nauwkeurigheid en afstemming op de organisatiedoelstellingen te garanderen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementeer een consistent kader voor due diligence en risicobeoordeling voor het evalueren van bidingen en het hosten van voorstellen voor grote evenementen op basis van vooraf gedefinieerde criteria. • Integreer systematisch risico-overwegingen van derden, inclusief de maatregelen die zijn uiteengezet in de Gedragscode, anti-corruptiemaatregelen, inkoopbeleid, beleid inzake belangenverstrengeling en leverancierscodes in de algemene risicomangementsstrategie en -processen van de organisatie. • Implementeer programma's voor integriteitseducatie die gericht zijn op gebieden die via het risicobeoordelingsproces van de 	<p>de organisatie om het inzicht in de risicobeoordelings- en behandelingsprocessen te vergroten.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiseer jaarlijkse educatieve initiatieven met interne en externe belanghebbenden over risico's van derden om het bewustzijn en de inspanningen ter beperking te vergroten. • Pas strikte due diligence en risicomangementpraktijken toe tijdens de biedings-, beoordelings- en toewijzingsprocessen voor grote evenementen. • Voer due diligence uit op derden die als hoog risico zijn aangemerkt, op basis van vastgestelde criteria en beleidslijnen.
--	---	---	--



		organisatie als hoog risico zijn aangemerkt.	
--	--	---	--