

Overskrift 1.2 Risikostyring

1. Definisjon

Risikostyring er en systematisk prosess for å identifisere, vurdere og redusere risikoer som kan true en organisasjons mål eller stabilitet. Effektiv risikostyring innebærer koordinerte prosedyrer på tvers av alle organisatoriske aktiviteter for å sikre at potensielle risikoer håndteres proaktivt.

Three Lines Model for Risk Management til IOC gir et strukturert rammeverk for risikostyring og styring i organisasjonen. First Line består av de operative funksjonene som håndterer og rapporterer risiko som en del av deres daglige virksomhet. Disse funksjonene er integrert i organisasjonens rutinemessige operasjoner, og sikrer at risikoer blir identifisert, evaluert og adressert i tide. Second Line omfatter lederfunksjoner som overvåker og støtter kontrollene implementert av førstelinjen. Dette inkluderer Compliance, Risk og Internal Control Unit, som spiller en avgjørende rolle for å styrke overholdelsesstrategien og oppnå høyere styringsstandarder. Denne enheten gjennomfører også innledende samsvarsanalyser når potensielle etiske brudd oppdages av etikk- og samsvarskontoret. Den tredje linjen involverer uavhengige funksjoner, som internrevisjon, som gir objektiv forsikring om hvor effektivt organisasjonen vurderer og håndterer risikoene sine. Disse uavhengige funksjonene rapporterer direkte til organisasjonens styrende organer, og deres autonomi er avgjørende for å sikre objektivt tilsyn.

En klar og omfattende risikostyringspolicy er avgjørende, som understreket av de grunnleggende universelle prinsippene for styring og det internasjonale partnerskapet mot korrupsjon i sport. Denne policyen bør omfatte identifisering av potensielle risikoer, inkludert de som er relatert til korrupsjon, doping, konkurransemanipulasjon, økonomisk, politisk, juridisk, omdømme, miljø, menneskerettigheter, sikkerhet, operasjonelle faktorer og databeskyttelse. Når risikoer er identifisert, må de vurderes og kategoriseres basert på deres innvirkning og sannsynlighet, etterfulgt av implementering av hensiktsmessige avbøtende strategier. Kontinuerlig overvåking av disse risikoene og effektiviteten til avbøtende tiltak er avgjørende for å sikre kontinuerlig beskyttelse mot trusler.

I tillegg til interne risikoer, må organisasjoner også vurdere risikoer knyttet til tredjeparter, som kunder, tjenesteleverandører, leverandører og partnere, som kan påvirke organisasjonens omdømme eller juridiske status. Videre bør risikovurderinger utvides til ansatte og frivillige, og dekke områder som fysiske farer, interessekonflikter, sikring, databeskyttelse og GDPR-overholdelse, inkludering og likestilling, og forsikring. Disse vurderingene bør utføres av kvalifiserte personer for å sikre nøyaktighet og helhet.

2. Ideell scenario

En formell risikostyringsplan er på plass i organisasjonen for å identifisere potensielle problemer før de oppstår. Denne planen dekker alle aspekter av organisasjonen og dens aktiviteter og fastsetter kontinuerlige prosedyrer og avbøtende faktorer for å håndtere potensielle risikoer. En risikoansvarlig eller risikostyringskomité er nominert for å føre tilsyn med gjennomføringen av risikostyringsplanen. Risikoer vurderes regelmessig og kategoriseres for å prioritere tiltakene for å redusere risikoen. I tillegg gjennomgås hele risikostyringsprosessen med jevne mellomrom, og trekker fra eventuelle erfaringer, tilbakemeldinger, rapporter eller undersøkelser som er utført med hensyn til sportens integritet. Et aspekt ved denne prosessen er å kontrollere at organisasjonens regler og forskrifter er i samsvar med

relevante standarder (f.eks. internasjonale eller nasjonale). Risikostyringsplanen er knyttet til planer for krisehåndtering og krisekommunikasjon i tilfelle risikostyringsplanen ikke klarer å redusere eller eliminere risikoen.

3. Risikoer

- Manglende evne til å håndtere uventede hendelser (f.eks. tap av sponsorer, integritetsproblemer, global krise angående helse eller energi, etc.)
- Reaktiv i stedet for proaktiv ledelse
- Manglende evne til å identifisere problemer på et tidlig stadium
- Ubevissthet om mulige driftssvikt i organisasjonen
- Manglende evne til å handle på en ansvarlig og rettidig måte når uventede hendelser inntreffer eller er i ferd med å inntreffe
- Finansiell ustabilitet eller til og med konkurs
- Setter organisasjonens bærekraft i fare

4. Instrumenter og nøkkelementer

<i>Instrumenter</i>	<i>Nøkkelementer</i>
Risikostyringsstrategi	<ul style="list-style-type: none"> • Vurdering og analyse av potensielle risikoer regelmessig. • Formelt risikoregister vurderes systematisk av styringsorganet • Tydelig metodikk og kriterier for å prioritere risikoer og tiltak for å redusere disse risikoene • Vurdering av alle aspekter ved organisasjonen, dens aktiviteter og miljøet organisasjonen din arbeider i • Definerte retningslinjer og prosedyrer for hvordan man skal håndtere, redusere og eliminere risikoer • Utnevning av en ansvarlig person (f.eks. risikoansvarlig) eller organ (f.eks. risikostyringskomité) og klar definisjon av rollene og ansvaret for å vurdere og håndtere risikoene • Presentasjon for det styrende organet minst årlig. • Overholdelse av alle relevante standarder for å redusere risiko • Krisekommunikasjonsplan • Interessentinvolvering/støtte: utveksling av god praksis • Betraktning av tredjepartsrisikoer (dvs. tjenesteleverandører, leverandører, kommersielle partnere som jobber med organisasjonen).
Risikoansvarlig eller risikostyringsutvalg	<ul style="list-style-type: none"> • Leder eller medlemmer av utvalget bør ha riktig kompetanse og ferdigheter med hensyn til risikostyring • Klar risikostyringsstrategi inkludert regelmessig vurdering og analyse av risikoer og klare prosedyrer for å bruke for å redusere eller eliminere potensielle risikoer

	<ul style="list-style-type: none"> • Obligatorisk konsultasjon av risikoansvarlig eller risikostyringskomité ved viktige strategiske og økonomiske beslutninger • Regelmessig gjennomgang av risikostyringsstrategien og den overordnede risikostyringsprosessen • Regelmessig gjennomgang av interessenter som enten kan være en risiko eller støtte for å redusere risiko
--	--

5. Eksempler på god praksis

Eksempel "Risikostyringsstrategi"

Organisasjon: Den internasjonale olympiske komité (IOC)

Beskrivelse: Den internasjonale olympiske komité (IOC) har inkludert risikostyring som en del av sine "Basic Universal Principles of Good Governance of the Olympic and Sports Movement". Prinsipp 4 «Finansiell styring» har en spesifikk del om internkontroll og risikostyring (4.3) som sier at « *en klar og hensiktsmessig risikostyringspolicy skal etableres* », inkludert følgende aspekter:

- Identifisering av potensielle risikoer for idrettsorganisasjonene
- en risikovurderingsprosess, inkludert tredjeparter, som kunder, tjenesteleverandører, leverandører, kommersielle partnere, mellommenn, underleverandører, etc.
- formildende faktorer
- risikoovervåking

Når det gjelder de interne risikostyringsprosedyrene, driver IOC sin Risk and Assurance Governance Model som følger "Three Lines Model". First Line er de operasjonelle funksjonene som eier og håndterer risiko. Disse er integrert i IOCs daglige aktiviteter. IOC-avdelingene sørger for at risikoer identifiseres, rapporteres, evalueres og reageres på i tide. Den andre linjen er ledelsesfunksjonene som hjelper til med å bygge og/eller overvåke den første linjen med kontroller. Dette fungerer som en tilsynsfunksjon i IOC-administrasjonen, og sikrer at kontroller, rammer, retningslinjer og prosedyrer er satt opp, tilpasset IOCs mål og implementert i hele administrasjonen. Den tredje linjen består av de uavhengige funksjonene som gir forsikring til organisasjonens styrende organer og til generaldirektøren om hvor effektivt organisasjonen vurderer og håndterer sine risikoer, inkludert hvordan første og andre linje opererer. Den tredje linjen er under myndighet av IOC-presidenten, Etikkkommisjonen og revisjonskomiteen, og inkluderer etikk- og samsvarskontoret og revisjonsfunksjoner. Ekstern revisjon er også en del av styringsstrukturen.

Ytterligere informasjon:

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

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

Eksempel "Risikostyringsstrategi"

Organisasjon: Australian Sports Commission (offentlig organ)

Beskrivelse: Innenfor sine Sport Governance Principles, dedikerte Australian Sports Commission Prinsipp 7 «The Defence» til et system som beskytter organisasjonen. Målet er å proaktivt beskytte organisasjonen

mot skade, styret sikrer at organisasjonen har og opprettholder robuste og systematiske prosesser for håndtering av risiko. Nøkkelementene i risikorammeverket er:

- Risikoappetitterklæring - hvor mye risiko er organisasjonen villig til å akseptere
- Risikostyringspolicy – vurdering, behandling, overvåking og rapportering
- Risikoregister – dokumenterer trusselnivået for gjeldende risikoer organisasjonen står overfor og hva som gjøres for å redusere eller behandle sannsynligheten og/eller konsekvensen av disse risikoene

En rekke maldokumenter og verktøy er tilgjengelige for bruk av sportslige organisasjoner på alle nivåer for å danne et Risk Management Framework.

Ytterligere informasjon:

[Prinsipper for sportsstyring | Australian Sports Commission \(sportaus.gov.au\)](https://sportaus.gov.au)

[Prinsipp 7: Forsvaret | Australian Sports Commission \(sportaus.gov.au\)](https://sportaus.gov.au)

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

Eksempel "Risikostyringskomité"

Organisasjon: Olympic Federation Ireland

Beskrivelse: Godt styresett representerer en av de fem strategiske pilarene i den olympiske føderasjonen i Irland. Siden utnevnelsen av den nye eksekutivkomiteen for den olympiske syklusen i Tokyo, har det blitt gjort betydelige fremskritt med å forbedre styringspraksis. Dette inkluderer utforming og implementering av 23 politiske dokumenter og grunnlovsendringer med sikte på å sette i gang sentrale reformer. Viktige endringer inkluderer innføring av periodegrenser, en revidert struktur for eksekutivkomiteen, etablering av stående komiteer for å tilby tilsyn og retning, og den nylige implementeringen av en policy som sikrer minimum 40 % kjønnsbalanse i eksekutivkomiteen. I denne forbindelse har Olympic Federation Ireland en dedikert «Revisjon og risiko»-komité, hvis medlemmer er navngitt på nettstedet.

Ytterligere informasjon: [Governance - Team Ireland \(olympics.ie\)](https://olympics.ie)

Eksempel "Risk Management Toolkit"

Organisasjon: Sport New Zealand (offentlig organ)

Beskrivelse: Offentlig sektor i New Zealand har utviklet et verktøysett for risikostyring for organisasjoner som er aktive innen sport og rekreasjon. Verktøysettet inneholder en veiledning til verktøysettet, en risikokalkulator og risikomaler (som en "driftsmiljømal").

Risikostyringssystemet som vurderes av Sport New Zealand er beskrevet i fem forskjellige trinn: utvikle en risikostyringspolicy, etablere driftsmiljøet, vurdere risikoene, behandle risikoene og overvåke/gjennomgå risikoene. For noen av de ulike trinnene finnes det også maler (f.eks. policymal for risikostyring).

Dokumentene legger vekt på involvering av styret og administrerende direktører for å vurdere deres ansvarlighet overfor organisasjonens ytelse. Et annet alternativ som er oppført i verktøysettet er å sette

ned et spesifikt risikoutvalg med delegert styremyndighet som kan drive risikostyringsprosessen. Utover å gjennomføre risikovurderingen og overvåke risikoene, kan utvalget også ha ansvar for å iverksette tiltak mot risikoer som organisasjonen anser som uakseptable.

Ytterligere informasjon:

[Verktøysett for risikostyring | Sport New Zealand - Ihi Aotearoa \(sportnz.org.nz\)](#)

<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>

Eksempel "Risk Manager" og "Risk Management Process"

Organisasjon: Canadian Basketball Federation – Canada Basketball

Beskrivelse: Presidenten og administrerende direktøren er utnevnt til " Risk Managers " for Canada Basketball, ansvarlig for implementering, vedlikehold og kommunikasjon av deres policy som gjelder for alle aktiviteter utført av på vegne av organisasjonen.

Selv om risikostyringspolitikken blir beskrevet som en "veiledende uttalelse", tar sikte på å opprettholde et bredt fokus på risikoene organisasjonen kan møte, og forbedre risikostyringskulturen med kanadisk basketball. Følgelig dekker den operasjonelle og programrisikoer, overholdelsesrisikoer, kommunikasjonsrisikoer, eksterne risikoer, styringsrisikoer, økonomiske risikoer og helse og sikkerhet for idrettsutøvere.

I tillegg til å utnevne en ansvarlig person, forklarer dokumentet også de fire generelle strategiene for å håndtere disse risikoene (beholde, redusere, overføre eller unngå) og de ulike risikokontrolltiltakene.

For å sikre at risikostyring er en integrert del av driften av organisasjonen, er risikostyring også lagt til som et fast punkt på dagsordenen til hvert ordinære styremøte.

Ytterligere informasjon: [63da7ff905dc0a7bdee89a8b_EN - Risk Management Policy.pdf \(website-files.com\)](#)

6. Trinn til neste nivå

Til nivå 2 ★★ «Kommer frem»	Til nivå 3 ★★★ "Utvikler"	Til nivå 4 ★★★★ «Etablert»	Til nivå 5 ★★★★★ "Innebygd"
<ul style="list-style-type: none"> Identifiser og prioriter hovedrisikoen i organisasjonens daglige aktiviteter, med fokus på kortsiktige avbøtningsstr 	<ul style="list-style-type: none"> Etablere en prosess for regelmessige risikovurderinger, som dekker strategiske og operasjonelle risikoer spesifikke for organisasjonens 	<ul style="list-style-type: none"> Vedta en formell risikostyringsstrategi som dekker risikoidentifikasjon, evaluering, prioritering og klare prosedyrer for risikoreduksjon, og gjennomføre regelmessige risikovurderinger. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementere en formell og tilpasningsdyktig risikovurderingsprosess skreddersydd til organisasjonens behov, og sikre jevnlig oppdateringer til

<p>ategier for fremtredende risikoer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tilrettelegge for diskusjoner på styrenivå om primære organisasjonsrisikoer for å sikre strategisk tilsyn og innretting. • Sikre omfattende forsikringsdekning for alle hovedaktiva i organisasjonen. • Sørg for tilstrekkelig forsikringsdekning for ansatte under arbeid eller reiseoppdrag. 	<p>kontekst, og utvikle tilsvarende strategier for risikobehandling.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identifisere og redusere korrupsjonsrisikoer på en omfattende måte, som omfatter bestikkelse, underslag, interessekonflikter, misbruk av midler, svindel med anskaffelser, doping, kampmanipulasjon og andre relevante risikoer som er spesifikke for organisasjonen. • Etablere et risikoregister som kategoriserer risikoer basert på deres sannsynlighet og virkning, og prioriter dem deretter. • Etablere en krisekommunikasjonsplan for både interne og eksterne formål for å effektivt håndtere uventede hendelser. • Utvikle prosedyrer for å vurdere tredjeparter, inkludert kunder, 	<ul style="list-style-type: none"> • Inkluder korrupsjon, menneskerettigheter og sikkerhetsrisikoer i organisasjonens omfattende rammeverk for risikovurdering. • Bygg inn proaktive tiltak for å ivareta idrettens integritet som en kjernefunksjon i organisasjonens rammeverk for risikostyring. • Tildel ressurser og spesialkompetanse til risikovurdering ved å etablere en dedikert risikokomiteé eller utpekt person som er ansvarlig for pågående risikoidentifikasjon, overvåking og fremdriftsevaluering sammenlignet med tidligere vurderinger. • Ta med en helhetlig oversikt over risikolandskapet og risikobehandlingsstrategier i organisasjonens årsrapport. • Bruk funnene til å utvikle, gjennomgå og oppdatere integritetsbevissthet og utdanningsprogrammer. • Gjennomføre årlige gjennomganger av organisasjonens risikovurdering og presentere oppdateringer for styret for å sikre løpende relevans og effektivitet. 	<p>det styrende organet og en omfattende årlig gjennomgang, utløst av betydelige endringer.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inkluder et detaljert avsnitt i risikovurderingen som beskriver roller, ansvar, metoder og prosedyrer som brukes til å identifisere, vurdere, rangere og håndtere korrupsjonsrisikoer. • Formidle regelmessig eksistensen og viktigheten av risikostyringsprosessen til ansatte og styremedlemmer, og gi fortløpende opplæring om organisatoriske risikoer. • Overvåke og gjennomgå prioriteringer og risikoer systematisk, og sikre at risikostyring er et gjentakende punkt på agendaen for styremøter.
--	---	--	---

	<p>tjenesteleverandører, mellommenn, underleverandører, etc., for å redusere eksterne risikoer effektivt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samle inn relevant informasjon fra søkere til arrangementsvert for å gjennomføre due diligence og risikovurderinger for større arrangementer. • Gjennomføre grunnleggende due diligence og risikovurderinger for bud og vertsforslag knyttet til større arrangementer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valider risikovurderingen av det styrende organet før første implementering og etter hver påfølgende oppdatering for å sikre nøyaktighet og samsvar med organisasjonens mål. • Implementere et konsistent rammeverk for due diligence og risikovurdering for å evaluere bud og arrangere forslag til større arrangementer mot forhåndsdefinerte kriterier. • Systematisk integrer tredjeparts risikobetraktninger, inkludert de som er skissert i de etiske retningslinjene, anti-korrupsjonstiltak, innkjøpspolicyer, policyer for interessekonflikter og leverandørkoder inn i organisasjonens overordnede risikostyringsstrategi og prosesser. • Implementere integritetsutdanningsprogrammer rettet mot områder identifisert som høyrisiko gjennom organisasjonens risikovurderingsprosess. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sørg for at risikovurderingen oppdateres jevnlig, og inkluderer tilbakemeldinger fra interessenter og erfaringer fra organisasjonsaktiviteter og integritetsrelaterte hendelser. • Skreddersy due diligence-prosessen til risikonivået identifisert i risikovurderingen, og implementer forbedret due diligence i områder med høyere risiko. • Utvikle skreddersydde informasjons- og utdanningsprogrammer i organisasjonen for å øke forståelsen av risikovurdering og behandlingsprosesser. • Gjennomføre årlige utdanningsinitiativer med interne og eksterne interessenter om
--	---	--	--



			<p>tredjepartsrisiko er for å øke bevisstheten og redusere innsatsen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bruk streng due diligence og risikostyringspraksis gjennom hele anbuds-, vurderings- og tildelingsprosessene for større begivenheter. • Utfør due diligence på tredjeparter identifisert som høy risiko i henhold til etablerte kriterier og retningslinjer.
--	--	--	---