

## Naslov 1.2 Upravljanje s tveganji

### 1. Opredelitev

Upravljanje s tveganji je sistematičen proces prepoznavanja, ocenjevanja in zmanjševanja tveganj, ki bi lahko ogrozila cilje ali stabilnost organizacije. Učinkovito obvladovanje tveganj vključuje usklajene postopke v vseh organizacijskih dejavnostih, da se zagotovi proaktivno obvladovanje morebitnih tveganj.

Model treh linij za obvladovanje tveganja MOK zagotavlja strukturiran okvir za obvladovanje tveganj in vodenje znotraj organizacije. Prvo linijo sestavljajo operativne funkcije, ki obvladujejo in poročajo o tveganjih kot del svojih dnevnih aktivnosti. Te funkcije so vgrajene v rutinsko delovanje organizacije in zagotavljajo, da so tveganja pravočasno prepoznana, ovrednotena in obravnavana. Druga linija obsega vodstvene funkcije, ki nadzirajo in podpirajo kontrole, ki jih izvaja prva linija. To vključuje enoto za skladnost, tveganja in notranji nadzor, ki igra ključno vlogo pri krepitvi strategije skladnosti in doseganju višjih standardov upravljanja. Ta enota izvaja tudi začetne analize skladnosti, ko urad za etiko in skladnost odkrije morebitne etične kršitve. Tretja linija vključuje neodvisne funkcije, kot je notranja revizija, ki dajejo objektivno zagotovilo o tem, kako učinkovito organizacija ocenjuje in obvladuje svoja tveganja. Te neodvisne funkcije poročajo neposredno vodstvenim organom organizacije, njihova avtonomija pa je bistvena za zagotavljanje nepristranskega nadzora.

Jasna in celovita politika obvladovanja tveganj je ključnega pomena, kot poudarjajo Osnovna univerzalna načela upravljanja in Mednarodno partnerstvo proti korupciji v športu. Ta politika bi morala zajemati identifikacijo morebitnih tveganj, vključno s tistimi, ki so povezana s korupcijo, dopingom, manipulacijo tekmovanja, finančnimi, političnimi, pravnimi, uglednimi, okoljskimi, človekovimi pravicami, varnostnimi, operativnimi dejavniki in varstvom podatkov. Ko so tveganja identificirana, jih je treba oceniti in kategorizirati glede na njihov vpliv in verjetnost, čemur sledi izvajanje ustreznih strategij ublažitve. Stalno spremljanje teh tveganj in učinkovitosti ukrepov za ublažitev je bistvenega pomena za zagotovitev stalne zaščite pred grožnjami.

Poleg notranjih tveganj morajo organizacije oceniti tudi tveganja, povezana s tretjimi osebami, kot so stranke, ponudniki storitev, dobavitelji in partnerji, ki bi lahko vplivala na ugled ali pravni status organizacije. Poleg tega bi se morale ocene tveganja razširiti na osebje in prostovoljce ter zajemati področja, kot so fizične nevarnosti, navzkrižje interesov, zaščita, varstvo podatkov in skladnost z GDPR, vključenost in enakost ter zavarovanje. Te ocene bi morale opraviti usposobljene osebe, da se zagotovi točnost in celovitost.

### 2. Idealen scenarij

V organizaciji je vzpostavljen uradni načrt za obvladovanje tveganja za prepoznavanje morebitnih težav, preden se pojavijo. Ta načrt zajema vse vidike organizacije in njenih dejavnosti ter določa stalne postopke in omilitvene dejavnike za spopadanje s potencialnimi tveganji. Za nadzor nad izvajanjem načrta za obvladovanje tveganj je bil imenovan upravitelj tveganja ali odbor za upravljanje tveganj. Tveganja se redno ocenjujejo in kategorizirajo, da se prednostno določijo ukrepi za ublažitev tveganj. Poleg tega se celoten postopek obvladovanja tveganja redno pregleduje na podlagi morebitnih pridobljenih izkušenj, povratnih informacij, poročil ali preiskav, izvedenih v zvezi s pomisleki glede integritete športa. Eden od

vidikov tega postopka je preverjanje skladnosti pravil in predpisov organizacije z ustreznimi standardi (npr. mednarodnimi ali nacionalnimi). Načrt obvladovanja tveganj je povezan z načrti kriznega upravljanja in kriznega komuniciranja v primeru, da načrt obvladovanja tveganja ne ublaži ali odpravi tveganja.

### 3. Tveganja

- Nezmožnost obvladovanja nepričakovanih dogodkov (npr. izguba sponzorjev, težave z integriteto, globalna zdravstvena ali energetska kriza itd.)
- Reaktivno namesto proaktivnega upravljanja
- Nezmožnost prepoznavanja težav v zgodnji fazi
- Nezavedanje o možnih okvarah delovanja znotraj organizacije
- Nezmožnost odgovornega in pravočasnega ukrepanja, ko se zgodijo ali se bodo zgodili nepričakovani dogodki
- Finančna nestabilnost ali celo bankrot
- Ogroža vzdržnost organizacije

### 4. Instrumenti in ključni elementi

<i>instrumenti</i>	<i>Ključni elementi</i>
<b>Strategija obvladovanja tveganj</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redno ocenjevanje in analiza potencialnih tveganj.</li> <li>• Uradni register tveganj, ki ga upravni organ sistematično obravnava</li> <li>• Jasna metodologija in merila za prednostno razvrščanje tveganj in ukrepov za ublažitev teh tveganj</li> <li>• Ocena vseh vidikov organizacije, njenih dejavnosti in okolja, v katerem vaša organizacija deluje</li> <li>• Določena politika in postopki, kako obvladovati, ublažiti in odpraviti tveganja</li> <li>• Imenovanje odgovorne osebe (npr. upravitelj tveganja) ali organa (npr. odbora za upravljanje tveganj) in jasna opredelitev vlog in odgovornosti pri ocenjevanju in obvladovanju tveganj.</li> <li>• Predstavitev upravnemu organu vsaj enkrat letno.</li> <li>• Skladnost z vsemi ustreznimi standardi za zmanjšanje tveganj</li> <li>• Načrt kriznega komuniciranja</li> <li>• Vključevanje/podpora deležnikov: izmenjava dobrih praks</li> <li>• Upoštevanje tveganj tretjih oseb (tj. ponudnikov storitev, dobaviteljev, komercialnih partnerjev, ki sodelujejo z organizacijo).</li> </ul>
<b>Vodja tveganja ali odbor za upravljanje tveganj</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vodja ali člani odbora morajo imeti ustrezne kompetence in veščine v zvezi z obvladovanjem tveganj</li> <li>• Jasna strategija obvladovanja tveganj, vključno z redno oceno in analizo tveganj ter jasnimi postopki za ublažitev ali odpravo morebitnih tveganj</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obvezen posvet z upravljavcem tveganj ali komisijo za upravljanje tveganj v primeru pomembnih strateških in finančnih odločitev</li> <li>• Redno pregledovanje strategije upravljanja tveganj in celotnega procesa upravljanja tveganj</li> <li>• Redno pregledovanje deležnikov, ki so lahko tveganje ali podpora za ublažitev tveganj</li> </ul>
--	---

## 5. Primeri dobre prakse

### Primer »Strategija obvladovanja tveganj«

**Organizacija:** Mednarodni olimpijski komite (MOK)

**Opis:** Mednarodni olimpijski komite (MOK) je vključil obvladovanje tveganja kot del svojih "Osnovnih univerzalnih načel dobrega upravljanja olimpijskega in športnega gibanja". Načelo 4 "Finančno upravljanje" ima poseben razdelek o notranjem nadzoru in obvladovanju tveganj (4.3), v katerem je navedeno, da se "vzpostavi jasna in ustrezna politika obvladovanja tveganj", vključno z naslednjimi vidiki:

- Identifikacija potencialnih tveganj za športne organizacije
- postopek ocenjevanja tveganja, vključno s tretjimi osebami, kot so stranke, ponudniki storitev, dobavitelji, poslovni partnerji, posredniki, podizvajalci itd.
- olajševalne dejavnike
- spremljanje tveganja

Kar zadeva notranje postopke obvladovanja tveganja, MOK uporablja svoj model upravljanja tveganj in zagotovil, ki sledi "modelu treh linij". Prva linija so operativne funkcije, ki imajo v lasti in upravljajo tveganja. Te so del vsakodnevnih dejavnosti MOK. Oddelki MOK zagotavljajo, da se tveganja identificirajo, poročajo, ovrednotijo in se nanje pravočasno odzovejo. Druga linija so vodstvene funkcije, ki pomagajo graditi in/ali spremljati prvo linijo kontrol. To služi kot nadzorna funkcija znotraj uprave MOK, ki zagotavlja, da so nadzor, okviri, politike in postopki vzpostavljeni, usklajeni s cilji MOK in se izvajajo v celotni upravi. Tretjo linijo sestavljajo neodvisne funkcije, ki dajejo zagotovilo upravnim organom organizacije in generalnemu direktorju o tem, kako učinkovito organizacija ocenjuje in obvladuje svoja tveganja, vključno s tem, kako delujeta prva in druga linija. Tretja linija je pod pristojnostjo predsednika MOK, komisije za etiko in revizijske komisije ter vključuje urad za etiko in skladnost ter revizijske funkcije. Zunanja revizija je tudi del strukture upravljanja.

#### Dodatne informacije:

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

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

### Primer »Strategija upravljanja s tveganji«

**Organizacija:** Avstralska športna komisija (javni organ)

**Opis:** Avstralska športna komisija je v okviru svojih načel upravljanja športa 7. načelo »obramba« posvetila sistemu, ki ščiti organizacijo. Cilj je proaktivno zaščititi organizacijo pred škodo, upravni odbor zagotovi,

da ima organizacija in vzdržuje robustne in sistematične procese za obvladovanje tveganj. Ključni elementi okvira tveganja so:

- Izjava o nagnjenosti k tveganju – koliko tveganja je organizacija pripravljena sprejeti
- Politika obvladovanja tveganj – ocena, obravnava, spremljanje in poročanje
- Register tveganj – dokumentira stopnjo nevarnosti trenutnih tveganj, s katerimi se sooča organizacija, in kaj se naredi za ublažitev ali obravnavo verjetnosti in/ali posledic teh tveganj.

Na voljo je vrsta predlog dokumentov in orodij, ki jih uporabljajo športne organizacije na vseh ravneh za oblikovanje okvira upravljanja s tveganji.

#### Dodatne informacije:

[Načela upravljanja športa | Avstralska športna komisija \(sportaus.gov.au\)](https://sportaus.gov.au)

[7. načelo: obramba | Avstralska športna komisija \(sportaus.gov.au\)](https://sportaus.gov.au)

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

#### Primer „Odbor za obvladovanje tveganj“

**Organizacija:** Olimpijska zveza Irske

**Opis:** Dobro upravljanje predstavlja enega od petih strateških stebrov Olimpijske zveze Irske. Od imenovanja novega izvršnega odbora za olimpijski cikel v Tokiu je bil dosežen pomemben napredek pri izboljšanju praks upravljanja. To vključuje pripravo in izvajanje 23 političnih dokumentov in ustavnih sprememb, katerih cilj je uvedba ključnih reform. Pomembne spremembe vključujejo uvedbo omejitev mandатов, spremenjeno strukturo izvršnega odbora, ustanovitev stalnih odborov, ki nudijo nadzor in usmerjanje, ter nedavno izvajanje politike, ki zagotavlja najmanj 40-odstotno uravnoteženo zastopnost spolov v izvršnem odboru. V zvezi s tem ima Irska olimpijska zveza poseben odbor za „revizijo in tveganje“, katerega člani so navedeni na spletni strani.

**Dodatne informacije:** [Upravljanje - Irska ekipa \(olympics.ie\)](https://olympics.ie)

#### Primer »Komplet orodij za upravljanje tveganj«

**Organizacija:** Sport New Zealand (javni organ)

**Opis:** Javni sektor na Novi Zelandiji je razvil orodje za obvladovanje tveganja za organizacije, dejavne na področju športa in rekreacije. Zbirka orodij vključuje vodnik po zbirki orodij, kalkulator tveganja in predloge za tveganje (kot je »predloga za operacijsko okolje«).

Sistem obvladovanja tveganj, kot ga obravnava Sport New Zealand, je opisan v petih različnih korakih: razvoj politike obvladovanja tveganj, vzpostavitev delovnega okolja, ocena tveganj, obravnava tveganj in spremljanje/pregled tveganj. Za nekatere od različnih korakov so na voljo tudi predloge (npr. predloga politike upravljanja tveganj).

Dokumenti poudarjajo vključenost upravnega odbora in izvršnih direktorjev glede na njihovo odgovornost do uspešnosti organizacije. Druga možnost, ki je navedena v kompletu orodij, je vzpostavitev posebnega

odbora za tveganja z delegiranimi pooblastili upravnega odbora, ki lahko vodi proces upravljanja s tveganji. Poleg izvajanja ocene tveganja in spremljanja tveganj je lahko komisija odgovorna tudi za ukrepanje glede tveganj, za katera organizacija meni, da so nesprejemljiva.

#### Dodatne informacije:

[Komplet orodij za obvladovanje tveganj | Šport Nova Zelandija - 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>

#### Primer »Upravitelj tveganj« in »Proces obvladovanja tveganj«

**Organizacija:** Kanadska košarkarska zveza – Kanadska košarka

**Opis:** Predsednik in glavni izvršni direktor sta imenovana za » skrbnika tveganja « za kanadsko košarko, odgovorna za izvajanje, vzdrževanje in obveščanje o svoji politiki, ki velja za vse dejavnosti, ki jih izvaja v imenu organizacije.

Čeprav je opisana kot »vodilna izjava«, je cilj politike upravljanja s tveganji ohraniti široko osredotočenost na tveganja, s katerimi bi se organizacija lahko soočila, s čimer bi izboljšali kulturo upravljanja tveganj s kanadsko košarko. Posledično krije operativna in programska tveganja, tveganja skladnosti, komunikacijska tveganja, zunanja tveganja, tveganja upravljanja, finančna tveganja ter zdravje in varnost športnikov.

Dokument poleg imenovanja odgovorne osebe pojasnjuje tudi štiri splošne strategije za obvladovanje teh tveganj (zadrževanje, zmanjšanje, prenos ali izogibanje) ter različne ukrepe za obvladovanje tveganj.

Da bi zagotovili, da je obvladovanje tveganj sestavni del delovanja organizacije, smo obvladovanje tveganj dodali tudi kot stalno točko dnevnega reda vsake redne seje upravnega odbora.

**Dodatne informacije:** [63da7ff905dc0a7bdee89a8b\\_EN - Politika obvladovanja tveganja.pdf \(website-files.com\)](#)

#### 6. Koraki do naslednje stopnje

Do stopnje 2 ★★ "Nastajajoče"	Do stopnje 3 ★★★ "Razvijanje"	Do stopnje 4 ★★★★ "Ustanovljeno"	Do stopnje 5 ★★★★★ »Vdelano«
<ul style="list-style-type: none"> <li>Prepoznajte in razvrstite glavna tveganja v vsakodnevnih dejavnostih organizacije, pri čemer se osredotočite na</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vzpostavite postopek za redno ocenjevanje tveganja, ki zajema strateška in operativna tveganja, značilna za kontekst</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sprejeti formalno strategijo obvladovanja tveganja, ki zajema prepoznavanje tveganja, vrednotenje, prednostno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Izvajanje formalnega in prilagodljivega postopka ocenjevanja tveganja, prilagojenega potrebam</li> </ul>

<p>kratkoročne strategije ublažitve izrazitih tveganj.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omogočite razprave na ravni odbora o primarnih organizacijskih tveganjih, da zagotovite strateški nadzor in usklajevanje.</li> <li>• Zagotovite celovito zavarovalno kritje za vsa glavna sredstva organizacije.</li> <li>• Zagotovite ustrezno zavarovalno kritje za osebe med delom ali potovanjem.</li> </ul>	<p>organizacije, ter razvijte ustrezne strategije za obravnavo tveganja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Celovito opredeliti in zmanjšati tveganja korupcije, ki vključujejo podkupovanje, poneverbo, navzkrižje interesov, zlorabo sredstev, goljufije pri javnih naročilih, doping, manipulacijo tekem in druga pomembna tveganja, značilna za organizacijo.</li> <li>• Vzpostavite register tveganj, ki razvršča tveganja glede na njihovo verjetnost in vpliv ter jim ustrezno razvršča prednost.</li> <li>• Vzpostavite načrt kriznega komuniciranja za notranje in zunanje namene za učinkovito obvladovanje nepričakovanih dogodkov.</li> <li>• Razvijte postopke za ocenjevanje tretjih oseb, vključno s strankami, ponudniki storitev, posredniki, podizvajalci itd., da</li> </ul>	<p>razvrščanje in jasne postopke za zmanjšanje tveganja, ter izvajati redne ocene tveganja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• V celovit okvir ocene tveganja organizacije vključite korupcijo, človekove pravice in varnostna tveganja.</li> <li>• Vključite proaktivne ukrepe za zaščito integritete športa kot osrednjo funkcijo okvira organizacije za obvladovanje tveganja.</li> <li>• Dodelite sredstva in strokovno znanje za oceno tveganja z ustanovitvijo posebnega odbora za tveganje ali imenovanega posameznika, odgovornega za stalno prepoznavanje tveganja, spremljanje in vrednotenje napredka v primerjavi s prejšnjimi ocenami.</li> <li>• V letno poročilo organizacije vključite obsežen pregled pokrajine</li> </ul>	<p>organizacije, zagotavljanje rednih posodobitev upravnega organa in celovit letni pregled, ki ga sprožijo pomembne spremembe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• V oceno tveganja vključite podroben razdelek, ki opisuje vloge, odgovornosti, metodologije in postopke, uporabljene za prepoznavanje, ocenjevanje, razvrščanje in obvladovanje korupcijskih tveganj.</li> <li>• Osebe in člane uprave redno obveščajte o obstoju in pomembnosti procesa upravljanja s tveganji ter zagotavljajte stalno izobraževanje o organizacijskih tveganjih.</li> <li>• Sistematično spremljajte in pregledujte prednostne naloge in tveganja ter zagotovite, da je obvladovanje tveganj</li> </ul>
--	---	---	--

	<p>učinkovito ublažite zunanja tveganja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zberite ustrezne informacije od prijaviteljev gostiteljev dogodkov, da opravite potrebno skrbnost in ocene tveganja za večje dogodke.</li> <li>Izvedite osnovne skrbne preglede in ocene tveganja za ponudbe in ponudbe za gostovanje v zvezi z večjimi dogodki.</li> </ul>	<p>tveganja in strategij obravnave tveganja.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>uporabite za razvoj, pregled in posodobitev programov ozaveščanja o integriteti in izobraževalnih programov.</li> <li>Izvedite letne preglede ocene tveganja organizacije in predstavite posodobitve upravnemu odboru, da zagotovite stalno ustreznost in učinkovitost.</li> <li>Potrdite oceno tveganja s strani upravnega organa pred prvo izvedbo in po vsaki naslednji posodobitvi, da zagotovite točnost in usklajenost s cilji organizacije.</li> <li>Implementacija doslednega skrbnega pregleda in okvira za oceno tveganja za ocenjevanje ponudb in ponudb za gostovanje večjih dogodkov glede na vnaprej določena merila.</li> </ul>	<p>ponavljajoča se točka dnevnega reda sestankov odbora.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Zagotovite, da se ocena tveganja redno posodablja in vključuje povratne informacije zainteresiranih strani ter izkušnje, pridobljene iz organizacijskih dejavnosti in incidentov, povezanih z integriteto.</li> <li>Prilagodite postopek potrebne skrbnosti ravni tveganja, ugotovljenemu v oceni tveganja, z izvajanjem okrepljene skrbnosti na območjih z večjim tveganjem.</li> <li>Razviti prilagojene informacijske in izobraževalne programe znotraj organizacije za izboljšanje razumevanja ocenjevanja tveganja in postopkov zdravljenja.</li> <li>Izvedite letne izobraževalne pobude z notranjimi in</li> </ul>
--	---	--	---

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistematično vključite premisleke o tveganjih tretjih oseb, vključno s tistimi, ki so opisani v kodeksu etike, protikorupcijskih ukrepih, politikah javnih naročil, politikah o navzkrižju interesov in kodeksih dobaviteljev v splošno strategijo in procese organizacije za obvladovanje tveganj.</li> <li>• Izvajati izobraževalne programe o integriteti, usmerjene na področja, ki so bila v procesu ocene tveganja organizacije opredeljena kot visoko tvegana.</li> </ul>	<p>zunanji zainteresirani strani o tveganjih tretjih oseb, da povečate ozaveščenost in prizadevanja za ublažitev.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uporabite stroge prakse skrbnega pregleda in obvladovanja tveganj v vseh postopkih zbiranja ponudb, ocenjevanja in dodeljevanja za velike dogodke.</li> <li>• Izvedite skrbni pregled tretjih oseb, ki so opredeljene kot visoko tvegane, v skladu z uveljavljenimi merili in politikami.</li> </ul>
--	--	---	---