

Başlık 1.2 Risk Yönetimi

1. Tanım

Risk yönetimi, bir organizasyonun hedeflerini veya istikrarını tehdit edebilecek riskleri belirlemek, değerlendirmek ve azaltmak için sistematik bir süreçtir. Etkili risk yönetimi, potansiyel risklerin proaktif olarak yönetilmesini sağlamak için tüm organizasyonel faaliyetlerde koordineli prosedürleri içerir.

IOC'nin Risk Yönetimi için Üç Hat Modeli, kuruluş içinde risk yönetimi ve yönetişimi için yapılandırılmış bir çerçeve sağlar. Birinci Hat, günlük faaliyetlerinin bir parçası olarak riskleri yöneten ve raporlayan operasyonel işlevlerden oluşur. Bu işlevler, risklerin zamanında tanımlanmasını, değerlendirilmesini ve ele alınmasını sağlayarak kuruluşun rutin operasyonlarına gömülüdür. İkinci Hat, birinci hat tarafından uygulanan kontrolleri denetleyen ve destekleyen yönetsel işlevlerden oluşur. Bu, uyumluluk stratejisini güçlendirmede ve daha yüksek yönetim standartlarına ulaşmada önemli bir rol oynayan Uyumluluk, Risk ve İç Kontrol Birimi'ni içerir. Bu birim ayrıca, Etik ve Uyumluluk Ofisi tarafından potansiyel etik ihlalleri tespit edildiğinde ilk uyumluluk analizlerini yürütür. Üçüncü Hat, kuruluşun risklerini ne kadar etkili bir şekilde değerlendirdiği ve yönettiği konusunda nesnel güvence sağlayan İç Denetim gibi bağımsız işlevleri içerir. Bu bağımsız işlevler doğrudan kuruluşun yönetim organlarına rapor verir ve tarafsız denetimi sağlamak için özerklikleri esastır.

Temel Evrensel Yönetim İlkeleri ve Spor Yolsuzluğuna Karşı Uluslararası Ortaklık tarafından vurgulandığı gibi, açık ve kapsamlı bir risk yönetimi politikası hayati öneme sahiptir. Bu politika, yolsuzluk, doping, rekabet manipülasyonu, finansal, politik, yasal, itibar, çevresel, insan hakları, güvenlik, operasyonel faktörler ve veri korumasıyla ilgili olanlar da dahil olmak üzere potansiyel risklerin belirlenmesini kapsamlıdır. Riskler belirlendikten sonra, etkilerine ve olasılıklarına göre değerlendirilmeli ve kategorilere ayrılmalı, ardından uygun azaltma stratejileri uygulanmalıdır. Bu risklerin sürekli izlenmesi ve azaltma önlemlerinin etkinliği, tehditlere karşı devam eden korumayı sağlamak için esastır.

İç risklere ek olarak, kuruluşlar ayrıca kuruluşun itibarını veya yasal konumunu etkileyebilecek müşteriler, hizmet sağlayıcılar, tedarikçiler ve ortaklar gibi üçüncü taraflarla ilişkili riskleri de değerlendirmelidir. Ayrıca, risk değerlendirmeleri personel ve gönüllülere kadar uzanmalı ve fiziksel tehlikeler, çıkar çatışmaları, koruma, veri koruma ve GDPR uyumluluğu, kapsayıcılık ve eşitlik ve sigorta gibi alanları kapsamlıdır. Bu değerlendirmeler, doğruluk ve kapsamlılığı sağlamak için nitelikli kişiler tarafından yapılmalıdır.

2. İdeal senaryo

Organizasyon içerisinde, potansiyel sorunları oluşmadan önce belirlemek için resmi bir risk yönetim planı mevcuttur. Bu plan, organizasyonun ve faaliyetlerinin tüm yönlerini kapsar ve potansiyel risklerle başa çıkmak için sürekli prosedürler ve hafifletici faktörler belirler. Risk yönetim planının yürütülmesini denetlemek üzere bir risk yöneticisi veya risk yönetim komitesi atanmıştır. Riskler düzenli olarak değerlendirilir ve riskleri hafifletmek için eylemlere öncelik vermek amacıyla kategorilere ayrılır . Ayrıca, tüm risk yönetim süreci düzenli olarak gözden geçirilir ve spor bütünlüğü endişeleriyle ilgili olarak alınan derslerden, geri bildirimlerden, raporlardan veya yürütülen soruşturmalardan yararlanır . Bu sürecin bir yönü, organizasyonun kurallarının ve düzenlemelerinin ilgili standartlara (örneğin uluslararası veya ulusal)

uygunluğunu kontrol etmektir. Risk yönetim planı, risk yönetim planının riski hafifletmemesi veya ortadan kaldırmaması durumunda kriz yönetimi ve kriz iletişimi planlarıyla bağlantılıdır.

3. Riskler

- Beklenmeyen olaylarla başa çıkamama (örneğin sponsor kaybı, dürüstlük sorunları, sağlık veya enerji ile ilgili küresel kriz, vb.)
- Proaktif yönetim yerine reaktif yönetim
- Sorunları erken aşamada tespit edememe
- Organizasyon içindeki olası operasyonel aksaklıkların farkında olunmaması
- Beklenmeyen olaylar meydana geldiğinde veya meydana gelmek üzere olduğunda sorumlu ve zamanında hareket edememe
- Mali istikrarsızlık veya hatta iflas
- Kuruluşun sürdürülebilirliğini tehlikeye atar

4. Enstrümanlar ve temel unsurlar

<i>Enstrümanlar</i>	<i>Temel unsurlar</i>
Risk yönetimi stratejisi	<ul style="list-style-type: none">• Potansiyel risklerin düzenli olarak değerlendirilmesi ve analizi.• Yönetim kurulu tarafından sistematik olarak değerlendirilen resmi risk kaydı• Riskleri önceliklendirmek ve bu riskleri azaltmak için eylemlerde bulunmak üzere net bir metodoloji ve kriterler• Kuruluşunuzun tüm yönlerinin, faaliyetlerinin ve kuruluşunuzun içinde çalıştığı ortamın değerlendirilmesi• Risklerin nasıl yönetileceği, azaltılacağı ve ortadan kaldırılacağı konusunda tanımlanmış politika ve prosedürler• Sorumlu bir kişinin (örneğin risk yöneticisi) veya organın (örneğin risk yönetim komitesi) atanması ve risklerin değerlendirilmesi ve yönetilmesinde rol ve sorumlulukların açıkça tanımlanması• En az yılda bir kez yönetim kuruluna sunum yapılır.• Riskleri azaltmak için tüm ilgili standartlara uyum• Kriz iletişim planı• Paydaş katılımı/desteği: iyi uygulamaların değişimi• Üçüncü taraf risklerinin (yani hizmet sağlayıcılar, tedarikçiler, kuruluşla çalışan ticari ortaklar) dikkate alınması.
Risk yöneticisi veya risk yönetim komitesi	<ul style="list-style-type: none">• Yönetici veya Komite üyeleri risk yönetimi konusunda doğru yeterliliklere ve becerilere sahip olmalıdır.• Düzenli risk değerlendirmesi ve analizi ve potansiyel riskleri azaltmak veya ortadan kaldırmak için uygulanacak net prosedürler de dahil olmak üzere net risk yönetimi stratejisi

	<ul style="list-style-type: none">• Önemli stratejik ve finansal kararlar alınması durumunda risk yöneticisinin veya risk yönetim komitesinin zorunlu danışmanlığı• Risk yönetimi stratejisinin ve genel risk yönetimi sürecinin düzenli olarak gözden geçirilmesi• Risk oluşturabilecek veya riskleri azaltmaya yardımcı olabilecek paydaşların düzenli olarak incelenmesi
--	---

5. İyi uygulama örnekleri

Örnek "Risk yönetimi stratejisi"

Kuruluş: Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC)

Açıklama: Uluslararası Olimpiyat Komitesi (IOC), risk yönetimini "Olimpiyat ve Spor Hareketinin İyi Yönetişiminin Temel Evrensel İlkeleri" nin bir parçası olarak dahil etmiştir. İlke 4 "Mali yönetim", iç kontrol ve risk yönetimi hakkında özel bir bölüme sahiptir (4.3), aşağıdaki hususları içeren " *açık ve uygun bir risk yönetimi politikası oluşturulmalıdır* " ifadesini içerir:

- Spor organizasyonları için potansiyel risklerin belirlenmesi
- müşteriler, hizmet sağlayıcılar, tedarikçiler, ticari ortaklar, aracılar, alt yükleniciler vb. gibi üçüncü tarafları da kapsayan bir risk değerlendirme süreci.
- hafifletici faktörler
- risk izleme

Dahili risk yönetimi prosedürleri açısından, IOC, "Üç Hat Modeli"ni izleyen Risk ve Güvence Yönetim Modelini işletmektedir. Birinci Hat, riskleri sahiplenen ve yöneten operasyonel işlevlerdir. Bunlar, IOC'nin günlük faaliyetlerine yerleştirilmiştir. IOC departmanları, risklerin tanımlanmasını, raporlanmasını, değerlendirilmesini ve zamanında yanıtlanmasını sağlar. İkinci Hat, Birinci Hat kontrollerinin oluşturulmasına ve/veya izlenmesine yardımcı olan yönetimsel işlevlerdir. Bu, IOC yönetimi içinde bir gözetim işlevi görerek, kontrollerin, çerçevelerin, politikaların ve prosedürlerin kurulmasını, IOC'nin hedefleriyle uyumlu hale getirilmesini ve yönetim boyunca uygulanmasını sağlar. Üçüncü Hat, kuruluşun yönetim organlarına ve Genel Müdüre, kuruluşun risklerini ne kadar etkili bir şekilde değerlendirdiği ve yönettiği konusunda güvence sağlayan bağımsız işlevlerden oluşur; Birinci ve İkinci Hatların nasıl çalıştığı da buna dahildir. Üçüncü Hat, IOC Başkanı, Etik Komisyonu ve Denetim Komitesi'nin yetkisi altındadır ve Etik ve Uyumluluk Ofisi ile denetim işlevlerini içerir. Dış Denetim de yönetim yapısının bir unsurudur.

Daha fazla bilgi:

[IOC-Yıllık-Rapor-2022.pdf \(olympics.com\)](https://olympics.com/ioc/yillik-rapor-2022.pdf)

[Bonne-Gouvernance-EN.pdf \(olympics.com\)](https://olympics.com/bonne-gouvernance-en.pdf)

Örnek "Risk Yönetimi stratejisi"

Kuruluş: Avustralya Spor Komisyonu (kamu kuruluşu)

Açıklama: Avustralya Spor Komisyonu, Spor Yönetim İlkeleri kapsamında, 7. İlkeyi "Savunma"yı, kuruluşu koruyan bir sisteme adadı. Amaç, kuruluşu zarardan proaktif olarak korumaktır, yönetim kurulu, kuruluşun

riskleri yönetmek için sağlam ve sistematik süreçlere sahip olmasını ve bunları sürdürmesini sağlar. Risk çerçevesinin temel unsurları şunlardır:

- Risk iştahı beyanı – kuruluş ne kadar risk almaya isteklidir?
- Risk yönetimi politikası – değerlendirme, tedavi, izleme ve raporlama
- Risk kaydı – kuruluşun karşı karşıya olduğu mevcut risklerin tehdit düzeyinin ve bu risklerin olasılığını ve/veya sonuçlarını azaltmak veya tedavi etmek için yapılanların belgelenmesi

Spor organizasyonlarının her düzeyde kullanabileceği bir Risk Yönetim Çerçevesi oluşturmak için çeşitli şablon dokümanlar ve araçlar mevcuttur.

Daha fazla bilgi:

[Spor Yönetim İlkeleri | Avustralya Spor Komisyonu \(sportaus.gov.au\)](https://sportaus.gov.au)

[İlke 7: Savunma | Avustralya Spor Komisyonu \(sportaus.gov.au\)](https://sportaus.gov.au)

[Risk Yönetimi Süreci Uygulama Kılavuzu Temel Düzey Olgunluk.pdf \(clearinghouseforsport.gov.au\)](https://clearinghouseforsport.gov.au)

Örnek "Risk Yönetimi Komitesi"

Organizasyon: İrlanda Olimpiyat Federasyonu

Açıklama: İyi Yönetişim, İrlanda Olimpiyat Federasyonu'nun beş stratejik ayağından birini temsil eder. Tokyo Olimpiyat döngüsü için yeni Yürütme Komitesi'nin atanmasından bu yana, yönetim uygulamalarının iyileştirilmesinde önemli ilerlemeler kaydedildi. Buna, temel reformları başlatmayı amaçlayan 23 politika belgesinin ve anayasal değişikliğin taslağının hazırlanması ve uygulanması dahildir. Önemli değişiklikler arasında dönem sınırlamalarının getirilmesi, Yürütme Komitesi için revize edilmiş bir yapı, gözetim ve yönlendirme sunmak üzere daimi komitelerin kurulması ve Yürütme Komitesi'nde en az %40 cinsiyet dengesi sağlayan bir politikanın yakın zamanda uygulanması yer almaktadır. Bu bağlamda, İrlanda Olimpiyat Federasyonu'nun üyeleri web sitesinde belirtilen özel bir "Denetim ve Risk" Komitesi bulunmaktadır.

Daha fazla bilgi: [Yönetim - Team Ireland \(olympics.ie\)](https://olympics.ie)

Örnek "Risk Yönetimi Araç Seti"

Kuruluş: Sport New Zealand (kamu kuruluşu)

Açıklama: Yeni Zelanda'daki kamu sektörü, spor ve rekreasyon alanında faaliyet gösteren kuruluşlar için bir risk yönetimi araç seti geliştirdi. Araç seti, araç setine bir Kılavuz, bir risk hesaplayıcısı ve risk şablonları (örneğin bir "işletme ortamı şablonu") içerir.

Sport New Zealand tarafından değerlendirilen risk yönetim sistemi beş farklı adımda açıklanmaktadır: bir risk yönetim politikası geliştirmek, işletme ortamını oluşturmak, riskleri değerlendirmek, riskleri ele almak ve riskleri izlemek/gözden geçirmek. Çeşitli adımların bazıları için şablonlar da mevcuttur (örneğin risk yönetim politikası şablonu).

Belgeler, kuruluşun performansına yönelik hesap verebilirliklerini göz önünde bulundurarak Yönetim Kurulu ve İcra Kurulu Başkanlarının katılımına vurgu yapmaktadır. Araç setinde listelenen bir diğer seçenek

ise risk yönetimi sürecini yönlendirebilecek devredilmiş yönetim kurulu yetkisine sahip belirli bir risk komitesi kurmaktır. Komite, risk değerlendirmesini yürütmenin ve riskleri izlemenin yanı sıra, kuruluşun kabul edilemez olarak gördüğü riskler konusunda harekete geçmekten de sorumlu olabilir .

Daha fazla bilgi:

[Risk yönetimi araç takımı | 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/4592/guidlines-for-managing-risk-in-sport-and-recreation-organizations.pdf>

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

Örnek "Risk Yöneticisi" ve "Risk yönetimi süreci"

Organizasyon: Kanada Basketbol Federasyonu – Kanada Basketbolu

Tanım: Kanada Basketbolu için Başkan ve CEO , kuruluş adına yürütülen tüm faaliyetlere uygulanan politikaların uygulanması, sürdürülmesi ve iletişiminden sorumlu olan " Risk Yöneticileri " olarak atanmıştır.

"Yönlendirici bir ifade" olarak tanımlanmasına rağmen, risk yönetimi politikası, kuruluşun karşılaşabileceği risklere geniş bir odaklanma sağlamayı ve Kanada basketboluyla risk yönetimi kültürünü geliştirmeyi amaçlamaktadır. Sonuç olarak, operasyonel ve program risklerini, uyumluluk risklerini, iletişim risklerini, dış riskleri, yönetim risklerini, finansal riskleri ve sporcuların sağlık ve güvenliğini kapsar.

Belgede, sorumlu bir kişinin atanmasının yanı sıra, bu risklerle başa çıkmak için dört genel strateji (koruma, azaltma, transfer etme veya önleme) ve çeşitli risk kontrol önlemleri de açıklanıyor.

Risk yönetiminin kurumun işleyişinin ayrılmaz bir parçası olmasını sağlamak amacıyla, risk yönetimi her düzenli Yönetim Kurulu toplantısının gündemine daimi bir madde olarak eklenmiştir.

Daha fazla bilgi: [63da7ff905dc0a7bdee89a8b TR - Risk Yönetimi Politikası.pdf \(website-files.com\)](https://www.website-files.com/63da7ff905dc0a7bdee89a8b/TR-Risk-Yonetimi-Politikasi.pdf)

6. Bir sonraki seviyeye doğru adımlar

2. seviyeye ★★ "Ortaya Çıkan"	3. seviyeye ★★★ "Geliştirme"	4. seviyeye ★★★★ "Kurulmuş"	5. seviyeye ★★★★★ "Gömülü"
<ul style="list-style-type: none">Kuruluşunuzun günlük faaliyetlerinde ki başlıca riskleri belirleyin ve öncelik sırasına koyun; öne çıkan riskler için kısa vadeli	<ul style="list-style-type: none">Kuruluşun bağlamına özgü stratejik ve operasyonel riskleri kapsayan düzenli risk değerlendirmeleri için bir süreç oluşturun ve buna uygun risk işleme	<ul style="list-style-type: none">önceliklendirme ve risk azaltmaya yönelik net prosedürleri kapsayan resmi bir risk yönetimi stratejisi benimseyin ve düzenli risk değerlendirmeleri yapın.	<ul style="list-style-type: none">göre uyarlanmış resmi ve uyarlanabilir bir risk değerlendirme süreci uygulayın , yönetim kuruluna düzenli güncellemeler sağlayın ve önemli değişikliklerden

<p>azaltma stratejilerine odaklanın.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratejik gözetim ve uyumu sağlamak için birincil kurumsal riskler hakkında Yönetim Kurulu düzeyinde tartışmaları kolaylaştırın . • Kuruluşunuzun tüm ana varlıkları için kapsamlı sigorta kapsamı sağlayın. • Çalışanlarınıza iş veya seyahat görevleri sırasında yeterli sigorta kapsamı sağlayın. 	<p>stratejileri geliştirin.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rüşvet, zimmete para geçirme, çıkar çatışması, fonların kötüye kullanılması, tedarik dolandırıcılığı, doping, maç manipülasyonu ve kuruluşa özgü diğer ilgili riskleri kapsayan yolsuzluk risklerini kapsamlı bir şekilde belirleyin ve azaltın. • Olasılık ve etkilerine göre riskleri kategorilere ayıran bir risk listesi oluşturun ve bunlara göre öncelik sırası verin. • Beklenmeyen olayları etkili bir şekilde yönetmek için hem iç hem de dış amaçlara yönelik bir kriz iletişim planı oluşturun. • Müşteriler, hizmet sağlayıcılar, araçlar, alt yükleniciler vb. dahil olmak üzere üçüncü tarafların değerlendirilmesin e yönelik prosedürleri geliştirerek dış riskleri etkili bir şekilde azaltın. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuruluşunuzun kapsamlı risk değerlendirme çerçevesine yolsuzluk, insan hakları ve güvenlik risklerini de dahil edin. • Sporun bütünlüğünü korumak için proaktif önlemleri, kuruluşun risk yönetimi çerçevesinin temel bir işlevi olarak benimseyin. • Devam eden risk tanımlama, izleme ve önceki değerlendirmelerle karşılaştırıldığında ilerlemenin değerlendirilmesinde n sorumlu özel bir risk komitesi veya belirlenmiş bir kişi kurarak risk değerlendirmesine kaynak ve uzmanlık tahsis edin. • Kuruluşun yıllık raporuna risk ortamının kapsamlı bir genel görünümünü ve risk yönetimi stratejilerini ekleyin. • Bulguları, dürüstlük bilinci ve eğitim programlarını geliştirmek, gözden geçirmek ve güncellemek için kullanın . • Kuruluşun risk değerlendirmesinin 	<p>kaynaklanan durumlarda kapsamlı bir yıllık inceleme yapın.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risk değerlendirmesine , yolsuzluk risklerini belirlemek, değerlendirmek, sıralamak ve yönetmek için kullanılan rolleri, sorumlulukları, metodolojileri ve prosedürleri ana hatlarıyla açıklayan ayrıntılı bir bölüm ekleyin. • Risk yönetimi sürecinin varlığını ve önemini personele ve Yönetim Kurulu üyelerine düzenli olarak iletin, kurumsal riskler hakkında sürekli eğitim sağlayın. • Öncelikleri ve riskleri sistematik bir şekilde izleyin ve gözden geçirin; risk yönetiminin Yönetim Kurulu toplantılarının tekrar eden gündem maddesi olmasını sağlayın. • kurumsal faaliyetlerden ve bütünlükle ilgili olaylardan alınan dersler dikkate alınarak düzenli
---	--	--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Büyük etkinlikler için gerekli özeni göstermek ve risk değerlendirmeleri yapmak amacıyla etkinlik ev sahibi başvuru sahiplerinden ilgili bilgileri toplayın. • Büyük etkinliklerle ilgili ihaleler ve barındırma teklifleri için temel durum tespiti ve risk değerlendirmeleri yapın. 	<p>yıllık incelemelerini yapın ve sürekli alakalılığı ve etkinliği sağlamak için Yönetim Kuruluna güncellemeler sunun.</p> <ul style="list-style-type: none"> • İlk uygulamadan önce ve sonraki her güncellemeden sonra, doğruluğu ve kurumsal hedeflerle uyumu sağlamak amacıyla yönetim kurulu tarafından yapılan risk değerlendirmesini doğrulayın. • Önceden tanımlanmış kriterlere göre büyük etkinlikler için teklifleri değerlendirmek ve tekliflere ev sahipliği yapmak amacıyla tutarlı bir durum tespiti ve risk değerlendirme çerçevesi uygulayın. • Üçüncü taraf risk değerlendirmelerini sistematik olarak entegre edin, Etik Kurallar, yolsuzlukla mücadele önlemleri, tedarik politikaları, çıkar çatışması politikaları ve tedarikçi kodları da dahil olmak üzere, kuruluşun genel risk yönetimi stratejisine ve süreçlerine dahil edilmesi. 	<p>olarak güncellendiğinden emin olun .</p> <ul style="list-style-type: none"> • Risk değerlendirmesinde belirlenen risk düzeyine göre gerekli özeni gösterme sürecini uyarlayın ve daha yüksek riskli alanlarda gelişmiş gerekli özeni gösterin. • Risk değerlendirmesi ve tedavi süreçlerine ilişkin anlayışı geliştirmek için kuruluş içerisinde özel bilgi ve eğitim programları geliştirmek. • Üçüncü taraf riskleri konusunda farkındalığı ve azaltma çabalarını artırmak için iç ve dış paydaşlarla yıllık eğitim girişimleri yürütmek. • Büyük etkinlikler için teklif verme, değerlendirme ve tahsis süreçlerinde titiz bir durum tespiti ve risk yönetimi uygulamaları uygulayın. • Belirlenen kriter ve politikalara göre yüksek riskli olarak tanımlanan üçüncü
--	--	---	--



		<ul style="list-style-type: none">Kuruluşun risk değerlendirme süreci boyunca yüksek riskli olarak belirlenen alanlara yönelik dürüstlük eğitim programlarını uygulayın.	tarafına ilişkin gerekli özeni gösterin.
--	--	--	--