

## Titolo 1.2 Gestione del rischio

### 1. Definizione

La gestione del rischio è un processo sistematico per identificare, valutare e mitigare i rischi che potrebbero minacciare gli obiettivi o la stabilità di un'organizzazione. Una gestione efficace del rischio implica procedure coordinate in tutte le attività organizzative per garantire che i potenziali rischi siano gestiti in modo proattivo.

Il modello Three Lines for Risk Management dell'IOC fornisce un quadro strutturato per la gestione del rischio e la governance all'interno dell'organizzazione. La prima linea è composta dalle funzioni operative che gestiscono e segnalano i rischi come parte delle loro attività quotidiane. Queste funzioni sono integrate nelle operazioni di routine dell'organizzazione, assicurando che i rischi siano identificati, valutati e affrontati in modo tempestivo. La seconda linea comprende funzioni manageriali che supervisionano e supportano i controlli implementati dalla prima linea. Ciò include l'unità Compliance, Risk e Internal Control, che svolge un ruolo cruciale nel rafforzare la strategia di conformità e nel raggiungere standard di governance più elevati. Questa unità conduce anche analisi di conformità iniziali quando potenziali violazioni etiche vengono rilevate dall'Ethics and Compliance Office. La terza linea coinvolge funzioni indipendenti, come Internal Audit, che forniscono una garanzia oggettiva su quanto efficacemente l'organizzazione valuta e gestisce i propri rischi. Queste funzioni indipendenti riferiscono direttamente agli organi di governo dell'organizzazione e la loro autonomia è essenziale per garantire una supervisione imparziale.

Una politica di gestione del rischio chiara e completa è fondamentale, come sottolineato dai Basic Universal Principles of governance e dall'International Partnership Against Corruption in Sport. Questa politica dovrebbe comprendere l'identificazione di potenziali rischi, inclusi quelli correlati a corruzione, doping, manipolazione della competizione, fattori finanziari, politici, legali, reputazionali, ambientali, diritti umani, sicurezza, operativi e protezione dei dati. Una volta identificati i rischi, devono essere valutati e categorizzati in base al loro impatto e probabilità, seguiti dall'implementazione di strategie di mitigazione appropriate. Il monitoraggio continuo di questi rischi e dell'efficacia delle misure di mitigazione è essenziale per garantire una protezione continua contro le minacce.

Oltre ai rischi interni, le organizzazioni devono anche valutare i rischi associati a terze parti, come clienti, fornitori di servizi, fornitori e partner, che potrebbero avere un impatto sulla reputazione o sulla posizione legale dell'organizzazione. Inoltre, le valutazioni dei rischi dovrebbero estendersi al personale e ai volontari, coprendo aree come pericoli fisici, conflitti di interesse, salvaguardia, protezione dei dati e conformità al GDPR, inclusione e uguaglianza e assicurazione. Queste valutazioni dovrebbero essere condotte da individui qualificati per garantire accuratezza e completezza.

### 2. Scenario ideale

Un piano formale di gestione del rischio è in atto all'interno dell'organizzazione per identificare potenziali problemi prima che si verifichino. Questo piano copre tutti gli aspetti dell'organizzazione e delle sue attività e stabilisce procedure continue e fattori di mitigazione per gestire i potenziali rischi. Un risk manager o un comitato di gestione del rischio è stato nominato per supervisionare l'esecuzione del piano

di gestione del rischio. I rischi vengono valutati regolarmente e sono categorizzati al fine di stabilire le priorità delle azioni per mitigarli. Inoltre, l'intero processo di gestione del rischio viene rivisto regolarmente, attingendo a eventuali lezioni apprese, feedback, report o indagini condotte su problemi di integrità sportiva. Un aspetto di questo processo è verificare la conformità delle norme e dei regolamenti dell'organizzazione con gli standard pertinenti (ad esempio internazionali o nazionali). Il piano di gestione del rischio è collegato a piani di gestione delle crisi e comunicazione delle crisi nel caso in cui il piano di gestione del rischio non riesca a mitigare o eliminare il rischio.

### 3. Rischi

- Incapacità di gestire eventi imprevisti (ad esempio perdita di sponsor, problemi di integrità, crisi globali riguardanti la salute o l'energia, ecc.)
- Gestione reattiva invece che proattiva
- Incapacità di identificare i problemi in una fase precoce
- Mancanza di consapevolezza di possibili guasti operativi all'interno dell'organizzazione
- Incapacità di agire in modo responsabile e tempestivo quando si verificano o stanno per verificarsi eventi imprevisti
- Instabilità finanziaria o addirittura bancarotta
- Mette a repentaglio la sostenibilità dell'organizzazione

### 4. Strumenti ed elementi chiave

<i>Strumenti</i>	<i>Elementi chiave</i>
<b>Strategia di gestione del rischio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Valutazione e analisi periodiche dei potenziali rischi.</li> <li>● Registro formale dei rischi considerato sistematicamente dall'organo di governo</li> <li>● Metodologia e criteri chiari per stabilire le priorità dei rischi e delle azioni per mitigarli</li> <li>● Valutazione di tutti gli aspetti dell'organizzazione, delle sue attività e dell'ambiente in cui opera la tua organizzazione</li> <li>● Definire politiche e procedure su come gestire, mitigare ed eliminare i rischi</li> <li>● Nomina di una persona responsabile (ad esempio un risk manager) o di un organismo (ad esempio un comitato di gestione dei rischi) e definizione chiara dei ruoli e delle responsabilità nella valutazione e nella gestione dei rischi</li> <li>● Presentazione all'organo direttivo almeno una volta all'anno.</li> <li>● Conformità a tutti gli standard rilevanti per mitigare i rischi</li> <li>● Piano di comunicazione di crisi</li> <li>● Coinvolgimento/supporto delle parti interessate: scambio di buone pratiche</li> <li>● Considerazione dei rischi di terze parti (ad esempio fornitori di servizi, fornitori, partner commerciali che collaborano con l'organizzazione).</li> </ul>

<p><b>Responsabile del rischio o comitato di gestione del rischio</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Il responsabile o i membri del comitato devono possedere le giuste competenze e capacità in materia di gestione del rischio</li> <li>• Strategia chiara di gestione dei rischi, inclusa una valutazione e un'analisi regolari dei rischi e procedure chiare da applicare per mitigare o eliminare i potenziali rischi</li> <li>• Consultazione obbligatoria del risk manager o del comitato di gestione dei rischi in caso di decisioni strategiche e finanziarie importanti</li> <li>• Revisione periodica della strategia di gestione del rischio e del processo complessivo di gestione del rischio</li> <li>• Revisione regolare delle parti interessate che possono rappresentare un rischio o un supporto per mitigare i rischi</li> </ul>
---	---

## 5. Esempi di buone pratiche

### Esempio "Strategia di gestione del rischio"

**Organizzazione:** Comitato Olimpico Internazionale (CIO)

**Descrizione:** Il Comitato Olimpico Internazionale (CIO) ha incluso la gestione del rischio come parte dei suoi "Principi universali di base di buona governance del movimento olimpico e sportivo". Il principio 4 "Governance finanziaria" ha una sezione specifica sul controllo interno e sulla gestione del rischio (4.3) che afferma che "*deve essere stabilita una politica di gestione del rischio chiara e appropriata*" che includa i seguenti aspetti:

- Identificazione dei potenziali rischi per le organizzazioni sportive
- un processo di valutazione del rischio, che includa anche terze parti, quali clienti, fornitori di servizi, fornitori, partner commerciali, intermediari, subappaltatori, ecc.
- fattori attenuanti
- monitoraggio del rischio

In termini di procedure di gestione del rischio interno, l'IOC gestisce il suo modello di governance del rischio e della garanzia che segue il "modello a tre linee". La prima linea è costituita dalle funzioni operative che detengono e gestiscono i rischi. Questi sono incorporati nelle attività quotidiane dell'IOC. I dipartimenti dell'IOC assicurano che i rischi siano identificati, segnalati, valutati e affrontati in modo tempestivo. La seconda linea è costituita dalle funzioni manageriali che aiutano a costruire e/o monitorare la prima linea di controlli. Questa funge da funzione di supervisione all'interno dell'amministrazione dell'IOC, assicurando che controlli, quadri, politiche e procedure siano impostati, allineati con gli obiettivi dell'IOC e implementati in tutta l'amministrazione. La terza linea è costituita dalle funzioni indipendenti che forniscono garanzie agli organi di governo dell'organizzazione e al direttore generale su quanto efficacemente l'organizzazione valuta e gestisce i propri rischi, incluso il modo in cui operano la prima e la seconda linea. La terza linea è sotto l'autorità del presidente dell'IOC, della commissione etica e del comitato di revisione e include l'ufficio etica e conformità e le funzioni di revisione. Anche l'audit esterno è un elemento della struttura di governance.

**Ulteriori informazioni:**

[Rapporto-annuale-del-CIO-2022.pdf \(olympics.com\)](#)

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

#### Esempio "Strategia di gestione del rischio"

**Organizzazione:** Australian Sports Commission (ente pubblico)

**Descrizione:** All'interno dei suoi principi di governance sportiva, l'Australian Sports Commission ha dedicato il principio 7 "La difesa" a un sistema che protegge l'organizzazione. L'obiettivo è proteggere proattivamente l'organizzazione dai danni, il consiglio assicura che l'organizzazione abbia e mantenga processi solidi e sistematici per la gestione dei rischi. Gli elementi chiave del framework di rischio sono:

- Dichiarazione di propensione al rischio: quanto rischio è disposta ad accettare l'organizzazione
- Politica di gestione del rischio – valutazione, trattamento, monitoraggio e rendicontazione
- Registro dei rischi: documentazione del livello di minaccia dei rischi attuali a cui è esposta l'organizzazione e di ciò che viene fatto per mitigare o trattare la probabilità e/o le conseguenze di tali rischi

Le organizzazioni sportive a tutti i livelli hanno a disposizione una serie di modelli di documenti e strumenti che possono essere utilizzati per creare un quadro di gestione del rischio.

#### Ulteriori informazioni:

[Principi di governance sportiva | Commissione sportiva australiana \(sportaus.gov.au\)](#)

[Principio 7: La difesa | Australian Sports Commission \(sportaus.gov.au\)](#)

[Guida all'implementazione del processo di gestione del rischio - Livello base - Maturità.pdf \(clearinghouseforsport.gov.au\)](#)

#### Esempio "Comitato di gestione del rischio"

**Organizzazione:** Federazione Olimpica Irlandese

**Descrizione:** La buona governance rappresenta uno dei cinque pilastri strategici della Federazione olimpica irlandese. Dalla nomina del nuovo Comitato esecutivo per il ciclo olimpico di Tokyo, sono stati compiuti progressi significativi nel miglioramento delle pratiche di governance. Ciò include la stesura e l'implementazione di 23 documenti politici ed emendamenti costituzionali volti a istituire riforme chiave. Cambiamenti degni di nota riguardano l'introduzione di limiti di mandato, una struttura rivista per il Comitato esecutivo, l'istituzione di comitati permanenti per offrire supervisione e direzione e la recente implementazione di una politica che garantisca un minimo del 40% di equilibrio di genere nel Comitato esecutivo. A questo proposito, la Federazione olimpica irlandese ha un Comitato dedicato "Audit e rischio", i cui membri sono nominati sul sito web.

**Ulteriori informazioni:** [Governance - Team Ireland \(olympics.ie\)](#)

### Esempio di "Risk Management Toolkit"

**Organizzazione:** Sport New Zealand (ente pubblico)

**Descrizione:** Il settore pubblico in Nuova Zelanda ha sviluppato un toolkit di gestione del rischio per le organizzazioni attive nel campo dello sport e della ricreazione. Il toolkit include una guida al toolkit, un calcolatore del rischio e modelli di rischio (come un "modello di ambiente operativo").

Il sistema di gestione del rischio come considerato da Sport New Zealand è descritto in cinque diverse fasi: sviluppare una politica di gestione del rischio, stabilire l'ambiente operativo, valutare i rischi, trattare i rischi e monitorare/rivedere i rischi. Per alcune delle varie fasi, sono disponibili anche dei modelli (ad esempio, il modello di politica di gestione del rischio).

I documenti pongono l'accento sul coinvolgimento del Consiglio di Amministrazione e dei Direttori Generali, considerando la loro responsabilità nei confronti delle performance dell'organizzazione. Un'altra opzione elencata nel toolkit è quella di istituire un comitato specifico per i rischi con delega di autorità del consiglio che possa guidare il processo di gestione dei rischi. Oltre a condurre la valutazione dei rischi e a monitorarli, il comitato può anche essere responsabile di intraprendere azioni sui rischi che l'organizzazione considera inaccettabili.

**Ulteriori informazioni:**

[Kit di strumenti per la gestione del rischio | Sport Nuova Zelanda - 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/4592/guidelines-for-managing-risk-in-sport-and-recreation-organizations.pdf>

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

### Esempio "Risk Manager" e "Processo di gestione del rischio"

**Organizzazione:** Federazione Canadese di Pallacanestro – Canada Basketball

**Descrizione:** Il Presidente e l'Amministratore Delegato sono designati " Risk Manager " per Canada Basketball, responsabili dell'implementazione, del mantenimento e della comunicazione della loro politica applicata a tutte le attività intraprese per conto dell'organizzazione.

Sebbene venga descritta come una "dichiarazione guida", la politica di gestione del rischio mira a mantenere un'ampia attenzione sui rischi che l'organizzazione potrebbe affrontare, rafforzando la cultura di gestione del rischio con il basket canadese. Di conseguenza, copre i rischi operativi e di programma, i rischi di conformità, i rischi di comunicazione, i rischi esterni, i rischi di governance, i rischi finanziari e la salute e la sicurezza degli atleti.

Oltre alla nomina di un responsabile, il documento spiega anche le quattro strategie generali per gestire questi rischi (mantenere, ridurre, trasferire o evitare) e le diverse misure di controllo dei rischi.

Per garantire che la gestione del rischio sia parte integrante del funzionamento dell'organizzazione, la gestione del rischio è stata aggiunta come argomento fisso all'ordine del giorno di ogni riunione ordinaria del Consiglio di Amministrazione.

**Ulteriori informazioni:** [63da7ff905dc0a7bdee89a8b\\_IT - Politica di gestione del rischio.pdf \(website-files.com\)](https://www.sportnz.org.nz/media/63da7ff905dc0a7bdee89a8b_IT_-_Politica_di_gestione_del_rischio.pdf)

## 6. Passi verso il livello successivo

<b>Al livello 2</b> ★★ "Emergente"	<b>Al livello 3</b> ★★★ "In via di sviluppo"	<b>Al livello 4</b> ★★★★ "Stabilito"	<b>Al livello 5</b> ★★★★★ "Incorporato"
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificare e stabilire le priorità dei principali rischi nelle attività quotidiane dell'organizzazione e, concentrandosi su strategie di mitigazione a breve termine per i rischi più evidenti.</li> <li>• Facilitare le discussioni a livello di consiglio di amministrazione sui principali rischi organizzativi per garantire supervisione strategica e allineamento.</li> <li>• Garantire una copertura assicurativa completa per tutti i principali asset dell'organizzazione e.</li> <li>• Fornire un'adeguata copertura assicurativa al personale durante gli incarichi lavorativi o di viaggio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilire un processo per la valutazione periodica dei rischi, che comprenda i rischi strategici e operativi specifici del contesto dell'organizzazione e, e sviluppare strategie di trattamento dei rischi corrispondenti.</li> <li>• Identificare e mitigare in modo completo i rischi di corruzione, che comprendono tangenti, appropriazione indebita, conflitti di interesse, uso improprio di fondi, frodi negli appalti, doping, manipolazione delle partite e altri rischi rilevanti specifici dell'organizzazione e.</li> <li>• Istituire un registro dei rischi, classificandoli in base alla loro probabilità e al loro impatto, assegnando loro di conseguenza la priorità.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adottare una strategia formale di gestione del rischio che comprenda l'identificazione, la valutazione, la definizione delle priorità e procedure chiare per la mitigazione del rischio, nonché condurre valutazioni regolari del rischio.</li> <li>• Includere la corruzione, i diritti umani e i rischi per la sicurezza nel quadro completo di valutazione dei rischi dell'organizzazione.</li> <li>• Incorporare misure proattive per salvaguardare l'integrità dello sport come funzione fondamentale del quadro di gestione del rischio dell'organizzazione.</li> <li>• Assegnare risorse e competenze specialistiche alla valutazione del rischio istituendo un comitato dedicato o un individuo designato responsabile dell'identificazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementare un processo di valutazione dei rischi formale e adattabile, su misura per le esigenze dell'organizzazione e, garantendo aggiornamenti regolari all'organo di governo e una revisione annuale completa, attivata da cambiamenti significativi.</li> <li>• Includere nella valutazione del rischio una sezione dettagliata che delinei ruoli, responsabilità, metodologie e procedure utilizzate per identificare, valutare, classificare e gestire i rischi di corruzione.</li> <li>• Comunicare regolarmente l'esistenza e l'importanza del processo di gestione del rischio al personale e ai membri del consiglio di amministrazione,</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stabilire un piano di comunicazione di crisi per scopi sia interni che esterni per gestire efficacemente gli eventi imprevisti.</li> <li>• Sviluppare procedure per la valutazione di terze parti, tra cui clienti, fornitori di servizi, intermediari, subappaltatori, ecc., per mitigare efficacemente i rischi esterni.</li> <li>• Raccogliere informazioni rilevanti dai candidati che desiderano ospitare l'evento per condurre la due diligence e la valutazione dei rischi per gli eventi più importanti.</li> <li>• Svolgere attività di due diligence di base e valutazioni dei rischi per gare d'appalto e proposte di ospitalità relative a grandi eventi.</li> </ul>	<p>continua del rischio, del monitoraggio e della valutazione dei progressi rispetto alle valutazioni precedenti.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Includere una panoramica completa del panorama dei rischi e delle strategie di gestione dei rischi nella relazione annuale dell'organizzazione.</li> <li>• Utilizzare i risultati per sviluppare, rivedere e aggiornare programmi di sensibilizzazione e formazione sull'integrità.</li> <li>• Effettuare revisioni annuali della valutazione dei rischi dell'organizzazione e presentare aggiornamenti al Consiglio di amministrazione per garantirne la pertinenza e l'efficacia costanti.</li> <li>• Convalidare la valutazione del rischio da parte dell'organo di governo prima dell'implementazione iniziale e dopo ogni aggiornamento successivo per</li> </ul>	<p>fornendo una formazione continua sui rischi organizzativi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitorare e rivedere sistematicamente le priorità e i rischi, assicurandosi che la gestione del rischio sia un punto ricorrente all'ordine del giorno delle riunioni del Consiglio di amministrazione.</li> <li>• Garantire che la valutazione del rischio venga aggiornata regolarmente, tenendo conto del feedback delle parti interessate e delle lezioni apprese dalle attività organizzative e dagli incidenti correlati all'integrità.</li> <li>• Adattare il processo di due diligence al livello di rischio identificato nella valutazione del rischio, implementando una due diligence rafforzata nelle aree a rischio più elevato.</li> </ul>
--	---	---	---

		<p>garantirne l'accuratezza e l'allineamento con gli obiettivi organizzativi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementare un quadro coerente di due diligence e valutazione del rischio per valutare le offerte e le proposte di ospitalità per grandi eventi in base a criteri predefiniti.</li> <li>• Integrare sistematicamente le considerazioni sui rischi di terze parti, compresi quelli delineati nel Codice etico, le misure anticorruzione, le politiche di approvvigionamento, le politiche sui conflitti di interesse e i codici dei fornitori nella strategia e nei processi complessivi di gestione del rischio dell'organizzazione.</li> <li>• Implementare programmi di educazione all'integrità mirati alle aree identificate come ad alto rischio attraverso il processo di valutazione dei rischi dell'organizzazione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppare programmi informativi e formativi personalizzati all'interno dell'organizzazione e per migliorare la comprensione dei processi di valutazione e trattamento del rischio.</li> <li>• Condurre iniziative educative annuali con le parti interessate interne ed esterne sui rischi di terze parti per aumentare la consapevolezza e gli sforzi di mitigazione.</li> <li>• Applicare rigorose pratiche di due diligence e di gestione del rischio durante tutti i processi di gara, valutazione e assegnazione per i principali eventi.</li> <li>• Eseguire la due diligence su terze parti identificate come ad alto rischio secondo criteri e politiche stabiliti.</li> </ul>
--	--	--	--