

PATVIRTINTA

Akcinės bendrovės Lietuvos pašto valdybos
2023 m. rugsėjo 27 d. nutarimu Nr.13-32

RIZIKOS VALDYMO POLITIKA

Versija 3

Įsigalioja nuo 2023-09-27

RISK MANAGEMENT POLICY

Politikos savininkas: Verslo ir technologijų plėtros padalinys

Tikslas:	Nustatyti rizikos valdymo strategiją ir principus, kurių taikymas padėtų pasiekti Bendrovės strateginius tikslus, užtikrinti nepertraukiamą veiklą ir paslaugų kokybę, atitikti teisės aktams, reputaciją bei suinteresuotųjų šalių poreikių įgyvendinimą.
Taikymo apimtis:	Politika taikoma visų rizikų valdymui Bendrovėje.

TURINYS

I.	BENDROSIOS NUOSTATOS	3
II.	REGULIAVIMO SRITIS	3
III.	SĄVOKOS IR SANTRUMPOS	3
IV.	PAGRINDINIAI PRINCIPAI IR ĮSIPAREIGOJIMAI	4
V.	RIZIKŲ KLASIFIKAVIMAS	4
VI.	RIZIKOS APETITAS.....	6
VII.	RIZIKOS VALDYMO PROCESAS.....	7
VIII.	ATSAKOMYBĖ, ATSKAITOMYBĖ IR KONTROLĖ	10
IX.	POLITIKOS ĮGYVENDINIMO PRIEŽIŪRA IR KONTROLĖ	13

DOKUMENTO ISTORIJA

Pasirašymo data	Versija	Esminis dokumento keitimo aprašymas	Dokumento savininkas	Dokumento rengėjas
2020-12-17	1	Tvirtinama Rizikos valdymo politika.	Strategijos ir plėtros departamentas	Rizikų analitikas
2021-08-18	2	Politika keičiama, nes patikslintos sąvokos, detalizuotos rizikos kategorijos, nustatytas rizikos apetitas kiekvienai rizikos kategorijai, įtraukta rizikos matrica, rizikos tikimybės ir poveikio vertinimo skalės, patikslintas rizikos valdymo procesas ir jo etapai, atsakomybės.	Verslo ir technologijų plėtros padalinys	Rizikų vadovas
2023-09-27	3	Politika keičiama atsižvelgiant į atnaujintą dokumento formą ir Lietuvos banko reikalavimus, patikslintos sąvokos, papildyti principai ir rizikų kategorijos, atnaujintas 3 linijų modelis, patikslintos atsakomybės.	Verslo ir technologijų plėtros padalinys	Rizikų vadovas

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1.1. *Rizikos valdymo politika* (toliau – *Politika*) apibrėžia akcinės bendrovės Lietuvos pašto (toliau – *Lietuvos paštas, Bendrovė*) rizikos valdymo strategiją, pagrindinius rizikos valdymo principus ir atsakomybes, siekiant užtikrinti vieningą rizikos valdymo procesą Bendrovėje, padedantį priimti rizika pagrįstus sprendimus.

II. REGULIAVIMO SRITIS

2.1. *Politika* yra parengta vadovaujantis standarte ISO 31000:2018 „Rizikos valdymas. Gairės“ ir Lietuvos banko valdybos 2020 m. liepos 23 d. nutarimu Nr. 03-106 patvirtintame Elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo sistemos ir gautų lėšų apsaugos reikalavimų apraše (su vėliausiais pakeitimais) nustatytais reikalavimais.

III. SĄVOKOS IR SANTRUMPOS

3.1. Šioje *Politikoje* naudojamos sąvokos ir santrumpos:

Bendrovė	Akcinė bendrovė Lietuvos paštas, kodas 121215587, registruotos buveinės adresas J. Balčikonio g. 3, Vilnius.
Rizika <i>Risk</i>	Bendrovei svarbaus neapibrėžtumo poveikis tikslams. Poveikis – tai teigiamas (galimybės) ir/arba neigiamas (grėsmės) nukrypimas nuo to, ko buvo tikimasi. Bendrovei keliami tikslai yra įvairaus pobūdžio (finansiniai, saugos ir sveikatos, poveikio aplinkai ir kt. tikslai), nustatomi skirtingais lygmenimis (strateginiu, projekto, produkto, proceso ir kt.).
Rizikos apetitas <i>Risk appetite</i>	Rizikos apimtis, kurią Bendrovės akcininkas, išreikšdamas savo valią per valdybos sprendimą, leidžia Bendrovei priimti siekiant strateginių tikslų.
Rizikos matrica <i>Risk matrix</i>	Vaizdinė priemonė, naudojama rizikos vertinimo metu rizikos reikšmingumo lygiui nustatyti, atsižvelgiant į rizikos pasireiškimo tikimybės ir poveikio vertes.
Rizikos savininkas <i>Risk owner</i>	Bendrovės struktūrinio padalinio vadovas ar kitas darbuotojas, atsakingas už į jo atsakomybės sritį patenkančios rizikos valdymą ir turintis įgaliojimus šiai rizikai valdyti.
Rizikos tolerancijos rodiklis <i>Key risk indicator (KRI)</i>	Rodiklis, padedantis stebėti ir iš anksto įvertinti rizikos pasireiškimo tendenciją (mažėjimą, didėjimą). Pagrindinėms Bendrovės rizikoms nustatoma konkreti rodiklio riba, kurios viršijimas nepriimtinas Bendrovei, todėl Rizikos savininkas privalo inicijuoti aktyvias rizikos valdymo priemones.
Rizikos valdymas <i>Risk management</i>	Atsižvelgiant į riziką suderinti veiksmai, skirti Bendrovės veiklai nukreipti ir kontroliuoti. Valdymo pagrindą sudaro rizikos veiksnių analizė, reakcijos planavimas ir įgyvendinimas bei informacijos sklaida Bendrovės viduje.
Rizikos valdymo komitetas	Bendrovės generalinio direktoriaus įsakymu sudarytas komitetas, kuris priima rizikos valdymo sprendimus, atlieka rizikos valdymo priežiūros ir kontrolės funkcijas.
Rizikos valdymo tvarkos aprašas	Bendrovės vidaus dokumentas, detalizuojantis šioje Politikoje nustatytos rizikos valdymo strategijos ir principų įgyvendinimą, apibrėžiantis rizikos valdymo procesą, dalyvius ir atsakomybes.
Rizikų registras <i>Risk register</i>	Bendrovės vidaus dokumentas, kuriame fiksuojami įrašai apie aktualias Bendrovės veikloje rizikas, rizikos analizės ir vertinimo rezultatai, rizikos valdymo priemonės ir jų įgyvendinimo stebėsenos rezultatai.
Rizikų vadovas	Darbuotojas, atsakingas už rizikos valdymo koordinavimą (rizikos valdymo informacijos surinkimas iš rizikos savininkų, Rizikų registro atnaujinimas,

	rizikos valdymo sprendimų priėmimo organizavimas, ataskaitų parengimas), kontrolę (rizikos valdymo planų įgyvendinimo stebėseną) ir rizikos valdymo proceso tobulinimą (rizikos valdymo praktikos formavimas, darbuotojų konsultavimas, mokymų organizavimas, nuolatinį proceso peržiūra ir atnaujinimas).
Suinteresuotosios šalys <i>Stakeholders</i>	Asmenys arba organizacijos, galintys paveikti sprendimą ar veiklą, būti arba jaustis jų paveikti (klientai, visuomenė, darbuotojai, profesinės sąjungos, partneriai, kreditoriai, akcininkai, investuotojai, nuomonės formuotojai, žiniasklaida ir kt.).

IV. PAGRINDINIAI PRINCIPAI IR ĮSIPAREIGOJIMAI

4.1. Pagrindiniai rizikos valdymo principai:

4.1.1. **Vertės kūrimas ir saugojimas** – rizikos valdymas yra viena iš informacijos kaupimą, analizę, sprendimų priėmimą ir jų įgyvendinimą apimančių veiklų, kuria siekiama įgyvendinti Bendrovės strategiją, taip pat siekti veiklos efektyvumo, bei pasirengti galimiems nenumatytiems įvykiams, sumažinti jų tikimybę ir/ar poveikį.

4.1.2. **Integralumas** – rizikos valdymas yra integrali Bendrovės veiklos valdymo, kontrolės ir planavimo bei pokyčių valdymo dalis. Rizikos valdymo tikslai bei veiksmai turi būti efektyvūs, rizikos valdymo priemonėms skirtos lėšos paskirstytos racionaliai ir ekonomiškai pagrįstai. Rizikos valdymas padeda Bendrovės valdymo organams ir vadovams priimti rizika pagrįstus sprendimus bei prioretizuoti veiksmus, įvertinant galimas alternatyvas ir jų pasekmes.

4.1.3. **Informacijos aktualumas ir patikimumas** – rizikos valdymas paremtas patikimais duomenimis, stebėjimu, patirtimi ir ekspertiniu vertinimu. Rizikos valdymas tinkamai ir laiku numato, atskleidžia, patvirtina rizikos pokyčius ir į juos reaguoja. Rizikos valdymo veikla yra tinkamai dokumentuojama ir saugoma.

4.1.4. **Įtraukimas** – Bendrovės valdymo organai, vadovai ir kiti atsakingi darbuotojai turi būti laiku ir tinkamai informuoti bei įtraukti į rizikos valdymą, užtikrinant geresnį supratimą ir žinojimą pagrįstą rizikos valdymą, jo veiksmingumą ir naudingumą.

4.1.5. **Skaidrumas** – Bendrovė, kai tai reikalinga, teikia informaciją apie reikšmingas rizikas suinteresuotosioms šalims, siekdama atskleisti priimamų sprendimų motyvus ir didinti pasitikėjimą Bendrove.

4.1.6. **Nuolatinis gerinimas** – rizikos valdymas nuolat gerinamas mokantis ir įgyjant patirties.

4.2. Rizikos valdymo principai taikomi Bendrovės valdyme, kasdienėje veikloje, sprendimų priėmimo ir visų rūšių rizikų valdyme. Jie prisideda prie Bendrovės kultūros formavimo ir gerinimo.

V. RIZIKŲ KLASIFIKAVIMAS

5.1. Bendrovės rizikos kategorijos atsižvelgiant į priežastingumą:

5.1.1. **Strateginė/verslo rizika** – rizika, kylanti nustatant ir įgyvendinant strategiją, kuri yra nepakankamai apibrėžta, pagrįsta neišsamiais ar netiksliais duomenimis arba susijusi su veiklos aplinkos pokyčiais (pvz., politiniais, ekonominiais, socialiniais, technologiniais, teisiniais) ir Bendrovės gebėjimais pasirengti ar pasinaudoti jais. Šių rizikų savalaikis identifikavimas ir tinkamas valdymas yra ypatingai svarbus Bendrovės strateginiuose planavimo dokumentuose numatytų tikslų įgyvendinimui. Siekiant Bendrovės sėkmės ir tvaraus vystymosi, strateginių tikslų įgyvendinimas ir reikšmingiausių rizikų valdymas pristatomas ir stebimas Bendrovės valdyboje.

5.1.2. **Finansinė rizika** – rizika, kylanti dėl finansinio turto ir finansinių įsipareigojimų valdymo, dėl ko gaunama žema investicijų grąža, nesugebama tinkamai valdyti turto/įsipareigojimų ar nepavyksta gauti didžiausios ekonominės vertės iš panaudotų išteklių, o finansinė atskaitomybė neatitinka jai keliamų reikalavimų.

Pagrindinės ir galinčios turėti reikšmingą poveikį Bendrovės veiklai ir finansiniam rezultatui finansinės rizikos yra:

Atsiskaitymų rizika – tikimybė patirti nuostolių dėl to, kad klientas neatsiskaitys laiku arba neįvykdys savo sutartinių finansinių įsipareigojimų. Bendrovė pradelstus klientų mokėjimus valdo laikantis skolų valdymo tvarkos bei pasitelkus išorinius ikiteisminių ir teisminių skolų išieškojimo paslaugų tiekėjus.

Likvidumo rizika – rizika, kad Bendrovė einamuoju laikotarpiu neturės pakankamai lėšų laiku įvykdyti savo prisiimtus finansinius įsipareigojimus. Bendrovė rengia ilgalaikes ir trumpalaikes tiesioginių pinigų srautų prognozes, kuriose indikuojamas lėšų poreikis ir numatomi finansavimo šaltiniai. Bendrovė trumpalaikio ir ilgalaikio finansavimo poreikį nustato įvertinusi planuojamas veiklos apimtis, lėšas reikalingas investicijoms į ilgalaikį turtą bei su tuo susijusias tikėtinas rizikas. Prognozuojant pinigų srautus vertinamas galimas poreikis skolintų lėšų, stebimas sutarčių su kredito institucijomis pabaigos terminas, vertinama tikimybė neįvykdyti įsipareigojimų kredito institucijoms ir galimos to pasekmės. Bendrovė teikia finansines paslaugas, elektroninių pinigų įstaigos licencijos pagrindu, todėl visos trečiųjų šalių lėšos yra apsaugotos pagal galiojančią lėšų apsaugos tvarką.

Rinkos rizika – rizika, kad Bendrovė patirs nuostolių dėl rinkos kintamųjų svyravimo. Bendrovės veikloje aktualiausios rinkos rizikos – valiutų kursų ir palūkanų normos. Valiutų kursų rizika – rizika patirti nuostolių dėl valiutų kursų nepalankių pokyčių. Bendrovės veikloje pagrindinė sandorių valiuta yra eurai – sudarant bet kokius sandorius turi būti siekiama, kad atsiskaitymai būtų vykdomi eurai. Rizika yra valdoma stengiantis užtikrinti, kad kuo didesnė Bendrovės kaštų dalis (kiek tai ekonomiškai pagrįsta) būtų patiriama ta pačia valiuta, kuria yra gaunamos pajamos. Palūkanų normos rizika – rizika, jog turimų Bendrovės paskolų ir kreditų palūkanų norma pasikeis į nepalankią pusę. Tais atvejais kai yra finansuojami konkretūs investiciniai projektai ar veiklos, kurių atsiperkamumui net ir nedidelis finansavimo palūkanų normos padidėjimas gali turėti kritinę reikšmę Bendrovei, esant galimybei, renkamasi fiksuotas palūkanas. Esant EURIBOR didėjimo tendencijai Bendrovė peržiūri galimybę mažinti įsiskolinimo kredito institucijoms likutį. Sąskaitos likučio perviršio panaudojimas nuolatos efektyviai valdomas kontroliuojant ir prognozuojant daromus atsiskaitymus tiekėjams.

Sandorio šalies kredito rizika nėra aktuali, nes Bendrovė savo vardu kreditų neteikia, o veikia kaip vartojimo kredito tarpininkas ir sandorio šalies kredito riziką vertina vartojimo kredito davėjas (kreditorius).

5.1.3. Operacinė rizika – rizika, kylanti dėl vidinės aplinkos veiksnių: nepakankamų, netinkamai nustatytų arba neefektyvių (į rezultatą neorientuotų) vidaus procesų, nepakankamos vidaus kontrolės, dėl ko gali atsirasti sukčiavimas, klaidos, pablogėti klientų aptarnavimo kokybė (nukenčia paslaugų kokybė ir (arba) kiekybė), neužtikrinama atitiktis ir (arba) gaunama ekonominė nauda yra žema. Taip pat operacinė rizika gali kilti dėl išorinės aplinkos veiksnių: stichinės nelaimės, kibernetinės atakos ir kt.

Operacinė rizika gali turėti žymų poveikį Bendrovės veiklai. Atliekant poveikio veiklai analizę, vertinama rizika, būdinga reikšmingoms veikloms, teikiamoms paslaugoms ir produktams, procesams ir informacinėms sistemoms bei jų tęstinumo užtikrinimui. Analizuojami pagrindiniai šios rizikos šaltiniai: nustatytų procesų ir procedūrų tinkamumas, informacinių sistemų funkcionavimas, žmogiškojo veiksnio įtaka (neteisėti darbuotojų veiksmai, klaidos, kitų asmenų neteisėti veiksmai). Operacinė rizika valdoma užtikrinant tinkamai veikiančią vidaus kontrolės sistemą, apimančią etikos standartų diegimą, korupcijos prevencijos priemonių įgyvendinimą, interesų konfliktų identifikavimą ir valdymą, informacijos ir informacinių sistemų saugumą. Darbuotojų funkcijos Bendrovėje aiškiai atskirtos, nustatytos teisės, pareigos ir atsakomybė, atliekama struktūrinių padalinių veiklos kontrolė, nustatyta vadovybės informavimo sistema.

Siekiant užtikrinti optimalų balansą tarp veiklos poreikių bei informacijos saugumo reikalavimų

nustatymo ir priemonių diegimo, Bendrovėje patvirtinta Informacijos saugumo politika, Asmens duomenų tvarkymo taisyklės. Jų pagrindu kuriama ir įgyvendinama informacijos saugumo valdymo sistema, apimanti nuolatinį rizikų vertinimą ir valdymą informacijos saugumui įtaką turinčiose srityse – kibernetinis saugumas ir asmens duomenų apsauga – bei su sritimis susijusiose procesuose ir ištekliuose (technologijos, darbuotojai, klientai, trečiosios šalys ir kt.). Nustatytu periodiškumu vertinamos informacinių sistemų kontrolės ir saugumo užtikrinimo priemonės, testuojami ir atnaujinami sistemų atstatymo planai.

Atsižvelgiant į finansų rinkos dalyviams dėl Bendrovės teikiamų finansinių paslaugų keliamus reikalavimus, Veiklos funkcijų perdavimo kitiems asmenims politikoje nustatyti pagrindiniai principai ir atsakomybės, kuriais siekiama užtikrinti su veiklos funkcijų perdavimu susijusios rizikos valdymą. Greta kitų vertinama operacinė koncentracijos rizika, t. y. galimas poveikis dėl veiklos funkcijų perdavimo koncentracijos toje pačioje srityje, priklausomybė nuo tų pačių paslaugų teikėjų ir kt.

5.1.4. Atitikties rizika – rizika, susijusi su reguliavimo ir teisine aplinka bei jos pokyčiais, kylanti dėl nepakankamų priemonių teisiniam ar norminiam reikalavimui įvykdyti, dėl ko atsiranda teisinė atsakomybė, finansiniai nuostoliai, neigiamas poveikis Bendrovės reputacijai. Vidinės kontrolės procedūros šiai rizikai valdyti numatytos Atitikties užtikrinimo politikoje ir jos nuostatas detalizuojančiuose Bendrovės dokumentuose.

Atitikties rizikos valdymui dėl Bendrovės teikiamų finansinių paslaugų taikomi pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencijos (toliau – PPTFP) įgyvendinimo teisės aktų reikalavimai. Pinigų plovimo ir teroristų finansavimo rizika (toliau PPTF rizika) – rizika, kad Bendrovės veikla, susijusi su finansinių paslaugų teikimu, įskaitant ir jos vidaus dokumentus bei jais nustatomus veiklos procesus, neatitiks PPTFP sritį reglamentuojančių teisės aktų reikalavimų. Pagrindinės nuostatos dėl šios Bendrovei reikšmingos rūšies rizikos valdymo ir kontrolės reglamentuotos Pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencijos politikoje, kurios pagrindu parengtuose Bendrovės vidaus dokumentuose detalizuoti PPTFP reikalavimai, tame tarpe PPTF rizikos valdymo procesas, atsakingi asmenys, vidaus kontrolės ir stebėsenos procedūros.

5.1.5. Reputacinė rizika – rizika, kylanti dėl priimamų sprendimų ar susidariusių situacijų ir jų valdymo, įskaitant etikos, duomenų apsaugos pažeidimus, tvarumo trūkumą, sisteminės ar pasikartojančias nesėkmes, nepakankamą paslaugų kokybę ar inovacijų trūkumą, dėl kurių pakenkiama reputacijai ir įvaizdžiui, santykiams ir (ar) sunaikinamas pasitikėjimas Bendrove.

Reputacinei rizikai priskirtina elgsenos su klientais rizika, lemianti nuostolių tikimybę ir kylanti dėl interesų konfliktų, netinkamo klientų skundų (dėl tikėtina pažeistų asmens teisių arba teisėtų interesų, susijusių su Bendrovės teikiamomis paslaugomis, sudarytomis sutartimis) nagrinėjimo, duomenų saugumo pažeidimų. Ši rizika aktuali Bendrovei, nes dėl žalos Bendrovės reputacijai, gali būti prarastas pasitikėjimas, Bendrovė gali patirti reikšmingą finansinį poveikį, netekti klientų. Korupcijai atsparios aplinkos kūrimo, korupcijos rizikos valdymo priemonių sistema, Bendrovės viešųjų ir privačių interesų derinimo politika formuojama ir įgyvendinama remiantis Antikorupcinėje politikoje nustatytais principais. Tvari darnaus verslo kultūra bei praktika Bendrovėje kuriama ir plėtojama remiantis Darnaus vystymosi politika, nustatančia darnaus vystymosi sritis (aplinkos apsaugos, socialinė bei valdysenos ir ekonominė), jų įgyvendinimą užtikrinančias priemones.

VI. RIZIKOS APETITAS

6.1. Bendrovės Valdyba nustato ir kasmet peržiūri rizikos apetitą.

6.2. Rizikos apetitas nustatomas kiekvienai rizikos kategorijai, atsižvelgiant į Bendrovės kultūrą, veiklos sritį, siekiamų tikslų pobūdį, finansinį pajėgumą, konkurencinę aplinką.

6.3. Rizikos apetito nustatymui naudojama skalė¹:

¹ Rizikos apetito skalėje nurodyti rizikos apetito lygio įverčiai balais atitinka rizikos matricoje nurodytus rizikos reikšmingumo balus, kurie lygūs rizikos pasireiškimo tikimybės ir didžiausio poveikio įverčių sandaugai.

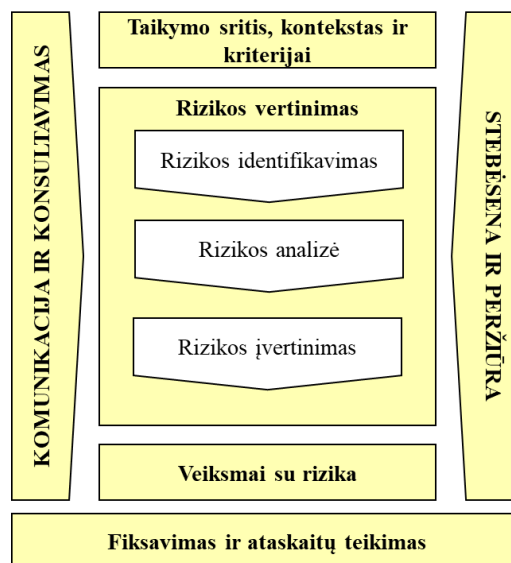
	5 Atviras 20-25	4 Lankstus 15-16	3 Atsargus 8-12	2 Minimalistinis 4-6	1 Vengiantis 1-3
Bendras apibūdinimas	Novatoriškas požiūris, pasirenkamas sprendimas su potencialiai didesne nauda, nepaisant būdingos didesnės rizikos	Apsvarstomi visi galimi sprendimai ir pasirenkamas tikėtinausiai sėkmingiausias, užtikrinantis priimtina naudą lygį	Pirmenybė teikiama saugiems sprendimams, kurie turi žemą rizikos lygį ir gali turėti ribotą naudą potencialą	Itin saugūs žemos rizikos sprendimai, kurie gali turėti tik ribotą naudą	Neprisiimama rizika, vengiami neapibrėžtumai
Filosofija	Prisiimti pagrįstą riziką	Prisiimti ypač pagrįstą riziką	Pirmenybė saugiems variantams	Ypač konservatyvus požiūris į rizikos prisiėmimą	Pagrindinis tikslas – rizikos vengimas
Tolerancija neapibrėžtumui	Visiškai tikėtina	Tikėtina	Ribota	Žema	Ypač žema
Pasirinkimas kai susiduriama su keliais sprendimų variantais	Pasirinkti sprendimą su didžiausia nauda, priimant nesėkmės tikimybę	Pasirinkti rizikuoti, bet valdyti poveikį	Priimti, jei rizika ribota ir nauda ženkliai didesnė	Priimti tik jei būtina ir ribota nesėkmės tikimybė	Visada rinktis žemiausios rizikos variantą
Kompromisas siekiant kitų tikslų	Priimamas	Priimamas tam tikromis sąlygomis	Siekiama vengti	Priimamas su dideliu nenoru	Niekada

6.4. Bendrovės darbuotojai turi užtikrinti, kad dėl priimamų sprendimų nekiltų didesnė rizika, nei nustatytas rizikos apetitas.

VII. RIZIKOS VALDYMO PROCESAS

7.1. Rizika yra natūrali vykdomos veiklos dalis. Bendrovė negali rizikos išvengti, tačiau aktyviai, prienamomis priemonėmis, siekia išanalizuoti ir įvertinti aplinkybes, galinčias lemti rizikos pasireiškimą, valdyti pasireiškimą ir/ar poveikį.

7.2. Rizikos valdymo proceso etapai:



1 pav. Rizikos valdymo procesas

7.2.1. **Taikymo srities, konteksto ir kriterijų nustatymas:** nustatomi rizikos valdymo dalyviai, apimtis ir rizikos vertinimo kriterijai, remiantis Bendrovės vidinės bei išorinės aplinkos analize, istoriniais rizikos vertinimo ir jų valdymo priemonių įgyvendinimo rezultatais;

7.2.2. **Rizikos vertinimas:** reguliariai identifikuojamos, analizuojamos ir įvertinamos rizikos.

7.2.2.1. Rizikos identifikuojamos visose Bendrovės veiklos srityse per reguliarių rizikų registro sudarymą ir atnaujinimą, pokyčių valdymą ir veiklos incidentų tyrimą.

7.2.2.2. Rizikos analizės metu nustatomas rizikos reikšmingumo lygis (rizikos pasireiškimo tikimybės ir didžiausio poveikio įverčių sandauga). Analizės metu atsižvelgiama į jau taikomų rizikos valdymo priemonių veiksmingumą, t. y. vertinamos likutinės rizikos įvertinimo momentu.

7.2.2.3. Kiekviena identifikuota rizika įvertinama pagal rizikos matricią:

Poveikis	Katastrofiškas	5	5	10	15	20	25
	Ženklus	4	4	8	12	16	20
	Vidutinis	3	3	6	9	12	15
	Žemas	2	2	4	6	8	10
	Nesvarbus	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Labai maža tikimybė	Maža tikimybė	Vidutinė tikimybė	Didelė tikimybė	Labai didelė tikimybė
			Tikimybė				

Kritinė	skubūs veiksmai
Nepriimtina	būtinai veiksmai
Nepageidautina	galimi veiksmai
Priimtina	stebėti
Pageidautina	jokių veiksmų

7.2.2.4. Rizikos pasireiškimo tikimybės vertinimo skalė, vertinant ar rizika pasireišk per ateinančius metus:

TIKIMYBĖ		
1	Labai maža tikimybė	1 – 10 %
2	Maža tikimybė	11 – 30 %
3	Vidutinė tikimybė	31 – 50%
4	Didelė tikimybė	51 – 70%
5	Labai didelė tikimybė	71 – 99%

7.2.2.5. Rizikos poveikio vertinimo skalė:

POVEIKIS					
		ŽMONĖS. SVEIKATA IR SAUGA	TURTAS. FINANSAI. SANDORIAI	VEIKLA. TĘSTINUMAS	REPUTACIJA
1	Nesvarbus	Sveikatos sutrikdymas, dėl kurio darbuotojas gali tęsti darbą kitą dieną; įtaka ne daugiau nei 1 žmogui.	Tikėtinas patirtas poveikis mažesnis nei 250.000 Eur	Greitai atstatomas, nežymus veiklos sutrikdymas viename iš procesų. Nėra poveikio klientams.	Nėra tikimasi, jog įvykiai sukels žiniasklaidos ar socialinės medijos dėmesį.
2	Žemas	Sveikatos sutrikdymas, dėl kurio darbuotojas turi gydytis ambulatoriškai; arba sveikatos sutrikdymas 2-5 žmonėms, dėl kurio darbuotojai gali tęsti darbą kitą dieną.	Tikėtinas patirtas poveikis didesnis nei 250.001, bet mažesnis nei 500.000 Eur	Atstatomas veiklos sutrikdymas viename iš procesų, be reikšmingų padarinių kitiems procesams. Neženklus funkcionalumo apribojimas klientams.	Pavieniai įvykiai pritraukia regioninę (miestų ir rajonų) žiniasklaidą bei nedidelės auditorijos socialinės medijos grupes.

3	Vidutinis	Sveikatos sutrikdymas, dėl kurio darbuotojas hospitalizuojamas; arba 1-2 aprašymuose nurodytas sveikatos sutrikdymas 5-10 žmonių.	Tikėtinas patirtas poveikis didesnis nei 500.001, bet mažesnis nei 1.000.000 Eur	Atstatomas veiklos sutrikdymas keliuose procesuose. Ženklus funkcionalumo sutrikimas klientams, atstatomas neviršijant sutartyse numatytų terminų.	Pavieniai įvykiai pritraukia nacionalinės žiniasklaidos dėmesį arba pavieniai įvykiai, kuriuos per nacionalinę žiniasklaidą ar socialinius tinklus „iškelia“ nuomonės lyderiai.
4	Ženklus	Sveikatos sutrikdymas, dėl kurio darbuotojas hospitalizuojamas ir reikalinga ilgalaikė rehabilitacija; arba 1-3 aprašymuose nurodytas sveikatos sutrikdymas 10-50 žmonių.	Tikėtinas patirtas poveikis didesnis nei 1.000.001 bet mažesnis nei 2.500.000 Eur	Veiklos sutrikdymas, reikšmingai paveikiantis daugelį procesų, tačiau Bendrovės pagrindinės veiklos nenutrūksta. Ženklus funkcionalumo sutrikimas klientams, atstatomas viršijus sutartyse numatytus terminus.	Neigiama visuomenės nuomonė arba kritiškas vertinimas, pritraukia ir nacionalinės, ir regioninės žiniasklaidos bei socialinių tinklų dėmesį.
5	Katastrofiškas	Sveikatos sutrikimas, kai darbuotojas nebegali tęsti darbo; arba 1-4 aprašymuose nurodytas sveikatos sutrikdymas daugiau nei 50 žmonių; arba yra žuvusiųjų.	Tikėtinas patirtas poveikis didesnis nei 2.500.001 Eur	Nutrūksta bent viena pagrindinė Bendrovės veikla; nėra galimybės aptarnauti klientus.	Nuolatinis kritiškas vertinimas, turintis įtakos veiklos tęstinumui ir pritraukiantis ne tik nacionalinės, bet ir tarptautinės žiniasklaidos bei socialinės medijos dėmesį.

7.2.3. **Veiksmai su rizika:** priimamas rizikos valdymo sprendimas (atsižvelgiant į rizikos reikšmingumą bei į tai, ar rizika neviršija nustatyto rizikos apetito. Esant poreikiui, gali būti priimamas sprendimas dėl rizikos mažinimo ir rizikai, kuri neviršija rizikos apetito); parengiamas rizikos valdymo planas; įgyvendinus plane numatytas priemones, atliekamas plano efektyvumo vertinimas;

7.2.4. **Stebėseną ir peržiūrą:** vykdoma nuolatinė rizikos valdymo procesų, nustatytų rizikų, jų vertinimo ir valdymo planų įgyvendinimo stebėseną ir reguliari peržiūra;

7.2.5. **Komunikacija ir konsultavimas:** vykdomas reguliarius abipusis dalijimasis informacija su proceso dalyviais ir suinteresuotosiomis šalimis;

7.2.6. **Fiksavimas ir ataskaitų teikimas:** suinteresuotųjų šalių poreikių vertinimas; ketvirčio, pusmečio ir metinių ataskaitų rengimas ir teikimas.

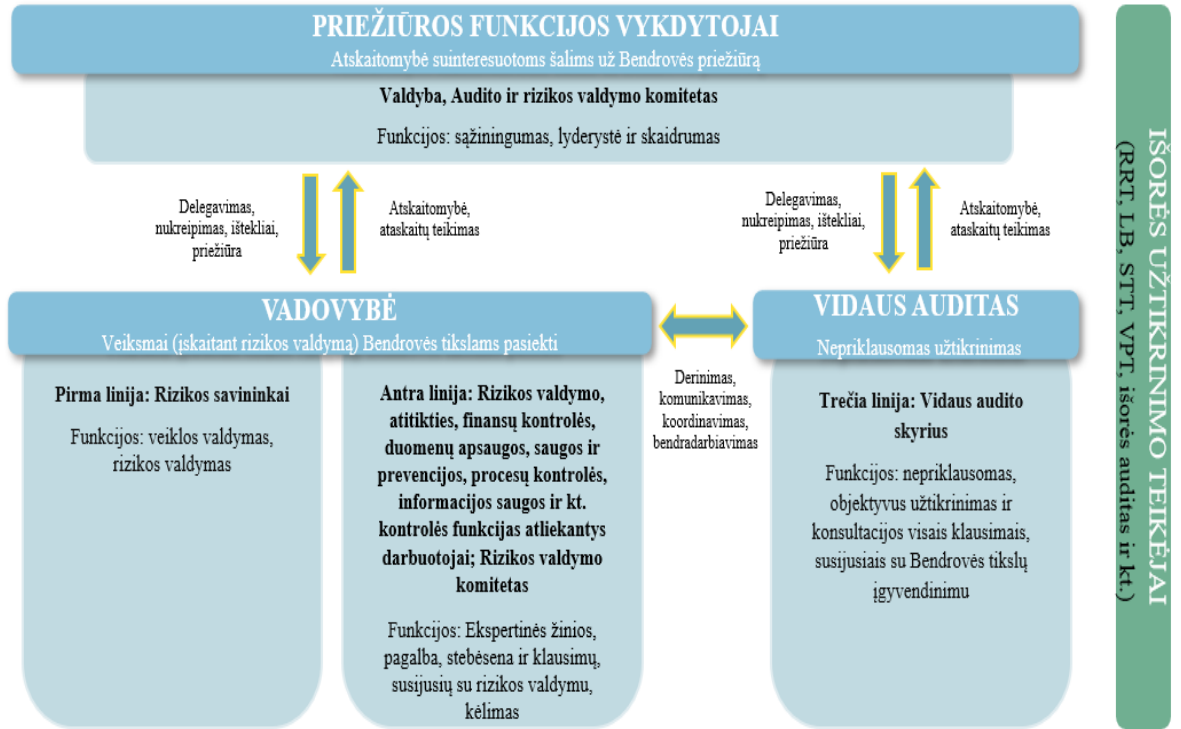
7.3. Rizikos valdymo procesas taikomas visų rūšių rizikos valdymui, kuris reglamentuojamas jas detalizuojančiuose vidaus dokumentuose, integruojamas į įprastinės veiklos procesus ir kasdienį valdymą.

7.4. Efektyvus rizikos valdymas pagrįstas puoselėjama rizikos valdymo kultūra, kuri remiasi nuolat atnaujinama, darbuotojams prieinama informacija apie veiklai būdingas rizikas bei jų valdymo patirtį.

7.5. Siekiama išlaikyti ir ugdyti darbuotojų rizikos valdymo kvalifikaciją periodiškai rengiant mokymus.

VIII. ATSAKOMYBĖ, ATSKAITOMYBĖ IR KONTROLĖ

8.1. Rizikos valdymas paremtas Trijų linijų modeliu, pagal kurį sukurta atsakomybių sistema, padedanti stiprinti Bendrovės ir rizikos valdymą:



2 pav. Trijų linijų modelis

8.2. Bendrovėje į rizikos valdymo procesą skirtingu lygiu ir apimtimi įtraukiami:

Procesas		I linija	II linija			III linija	Generalinis direktorius	ARVK	Valdyba
		Rizikos savininkas	Kontrolės funkcijas atliekantys darbuotojai	Rizikų vadovas	Rizikos valdymo komitetas	Vidaus audito skyrius			
Taikymo sritis, kontekstas ir kriterijai	Rizikos valdymo politika			Rengia, peržiūri, atnaujina	Svarsto, teikia siūlymus	Atlieka nepriklausomą rizikos valdymo sistemos bei atskirų priemonių veiksmingumo ir efektyvumo vertinimą	Užtikrina įgyvendinimą Bendrovės veikloje	Svarsto, teikia siūlymus	Tvirtina
	Rizikos valdymo sistema			Kuria, tobulina ir koordinuoja įgyvendinimą	Priima rizikos valdymo sprendimus, atlieka rizikos valdymo priežiūros ir kontrolės funkcijas, vertina rizikos valdymo sistemos efektyvumą, teikia siūlymus keisti ir tobulinti		Atsako už veikimą Bendrovėje	Teikia nuomonę, komentarus, siūlymus keisti ir tobulinti	Teikia siūlymus keisti ir tobulinti
	Rizikos apetitas			Rengia	Svarsto, teikia siūlymus			Svarsto, teikia siūlymus	Tvirtina
	Rizikos valdymo tvarkos aprašas		Rengia, peržiūri, atnaujina Bendrovės vidaus dokumentus, įgyvendinančius Politikoje skelbiamas nuostatas	Rengia, peržiūri, atnaujina	Svarsto, teikia siūlymus		Tvirtina	Susipažįsta su vidaus dokumentais, reglamentuojančiais rizikos valdymą ir teikia rekomendacijas	
	Rizikos valdymo kultūra	Prisideda prie rizikos valdymo kultūros formavimo	Prisideda prie rizikos valdymo formavimo, konsultuoja, organizuoja mokymus rizikų savininkams	Prisideda prie rizikos valdymo kultūros formavimo, konsultuoja, organizuoja mokymus rizikų savininkams	Prisideda prie rizikos valdymo kultūros formavimo		Formuoja rizikos valdymo kultūrą, skatina darbuotojus valdyti rizikas ir atvirai bei sąžiningai komunikuoti apie jas Bendrovėje	Teikia nuomonę, komentarus, siūlymus keisti ir tobulinti	Nustato lūkesčius rizikos valdymo kultūrai

Procesas	I linija	II linija			III linija	Generalinis direktorius	ARVK	Valdyba
	Rizikos savininkas	Kontrolės funkcijas atliekantys darbuotojai	Rizikų vadovas	Rizikos valdymo komitetas	Vidaus audito skyrius			
Rizikos vertinimas	Identifikuoja, analizuoja ir vertina	Identifikuoja, analizuoja ir vertina	Atlieka rizikų registro konsolidavimą, koordinuoja	Tvirtina rizikų registrą				
Veiksmai su rizika	Vykdo rizikos valdymą kasdienėje veikloje taikydamas procesuose numatytas kontrolės priemones; rengia rizikos valdymo planą, užtikrina jo įgyvendinimą		Koordinuoja	Priima sprendimus dėl rizikų valdymo, tvirtina rizikų valdymo planus, tolerancijos rodiklių ribines reikšmes			Teikia nuomonę, komentarus, siūlymus keisti ir tobulinti	
Stebėseną ir peržiūrą	Teikia informaciją Rizikų vadovui apie rizikų valdymo planų įgyvendinimą		Rengia informaciją Rizikos valdymo komitetui, ARVK ir Valdybai	Vykdo rizikos valdymo planų įgyvendinimo ir rizikos tolerancijos rodiklių stebėseną, tvirtina rizikos valdymo plano įgyvendinimą			Stebi kasmetinį rizikos nustatymo ir vertinimo proceso vykdymą, teikia nuomonę, komentarus, siūlymus	Vykdo rizikų valdymo planų įgyvendinimo stebėseną
Komunikacija ir konsultavimas		Konsultuoja, teikia pastabas, rekomendacijas	Konsultuoja, teikia pastabas, rekomendacijas	Konsultuoja, teikia pastabas, rekomendacijas			Konsultuoja, teikia pastabas, rekomendacijas	
Fiksavimas ir ataskaitų teikimas			Rengia rizikos valdymo ataskaitas valdybai, ARVK, Rizikos valdymo komitetui ir gen. direktoriui	Svarsto ataskaitas, tvirtina metinę Bendrovės rizikos valdymo sistemos veiklos ataskaitą		Teikia metinę rizikos valdymo sistemos veiklos ataskaitą, patvirtintą Rizikos valdymo komitete	Svarsto ataskaitas, teikia nuomonę, komentarus, siūlymus keisti ir tobulinti	Svarsto ataskaitas, teikia nuomonę, komentarus, siūlymus keisti ir tobulinti

- 8.3. Bendrovės darbuotojai raginami dalyvauti rizikos valdymo veikloje teikiant informaciją apie identifikuotas rizikas Bendrovės vadovybei.

IX. POLITIKOS ĮGYVENDINIMO PRIEŽIŪRA IR KONTROLĖ

- 9.1. *Politikos* nuostatų įgyvendinimas detalizuojamas Bendrovės vidaus dokumentuose, kuriuos rengia Bendrovės padaliniai savo kompetencijų ribose.
- 9.2. Už *Politikos* rengimą ir atnaujinimą laiku atsakingas Verslo ir technologijų plėtros padalinys.
- 9.3. *Politiką* tvirtina Bendrovės valdyba.
- 9.4. *Politika* yra peržiūrima ne rečiau nei kas dvejus metus ir esant poreikiui atnaujinama.
- 9.5. *Politika* taikoma visiems Bendrovės padaliniams.
- 9.6. Ši *Politika* yra vieša ir skelbiama Bendrovės interneto tinklapyje.
- 9.7. Padalinių, kurių darbuotojai savo veikloje turi vadovautis šia *Politika*, vadovai atsakingi už jiems pavaldžių darbuotojų supažindinimą su šia *Politika*.
-