



LIETUVOS BANKAS
EUROSISTEMA

Organizacinė įstaigos struktūra ir valdymas

Spalis, 2021

Renginių ciklas



1	MOKĖJIMO PASLAUGŲ TEIKIMO AKTUALIJOS	RUGSĖJO 30 D.
2	ORGANIZACINĖ ĮSTAIGOS STRUKTŪRA IR VALDYMAS	SPALIO 12 D.
3	EPI IR MĮ ATSKAITOMYBĖS AKTUALIJOS IR SĄSKAITŲ ATIDARYMO KREDITO ĮSTAIGOSE PROBLEMATIKA	SPALIO 19 D.
4	VIDAUS AUDITO VAIDMUO ĮSTAIGOJE IR KLIENTŲ LĖŠŲ APSAUGA MOKĖJIMO IR ELEKTRONINIŲ PINIGŲ ĮSTAIGOSE	SPALIO 26 D.

1

PROBLEMATIKA

2

PAGRINDINIAI EFEKTYVIOS VALDYSENOS ELEMENTAI IR SVARBA ĮSTAIGAI

3

ESMINIAI REIKALAVIMAI

1

PROBLEMATIKA

2

PAGRINDINIAI EFEKTYVIOS VALDYSENOS ELEMENTAI IR SVARBA ĮSTAIGAI

3

ESMINIAI REIKALAVIMAI

2020 m. spalio mėn. susitikimą apibendrinome:



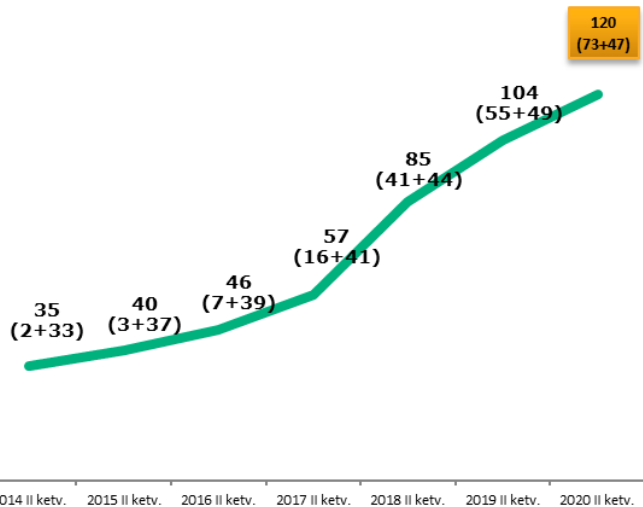
Vidaus kontrolė, valdymo sistema ir vidaus auditas

- **Aiški organizacinė struktūra** | Turi būti patvirtinta išsami organizacinė schema. Joje turi būti pavaizduotas kiekvienas struktūrinis vienetas ir už jų veiklą atsakingi asmenys;
- **Vidaus kontrolei vykdyti atsakingi asmenys** | Turi būti paskirti už kontrolės funkcijas atsakingi asmenys;
- **Darbuotojų funkcijų aprašai** | Turi būti patvirtinti aprašai, kuriuose nurodoma, kaip vykdoma periodinė ir nuolatinė vidaus kontrolė, pateikiama informacija apie šios kontrolės dažnumą ir jai vykdyti paskirtus žmogiškuosius išteklius, naudojamas informacines ir ryšių technologijas;
- **Įstaigos kultūra** | Įstaiga turėtų formuoti kultūrą, kurioje darbuotojai nebijotų informuoti vadovų apie netinkamą rizikos valdymą.
- **Vidaus audito atlikimas** | Reikalingas jei įstaigos pagrindinė veikla yra finansinių paslaugų teikimas.

Kokie rezultatai po metų?

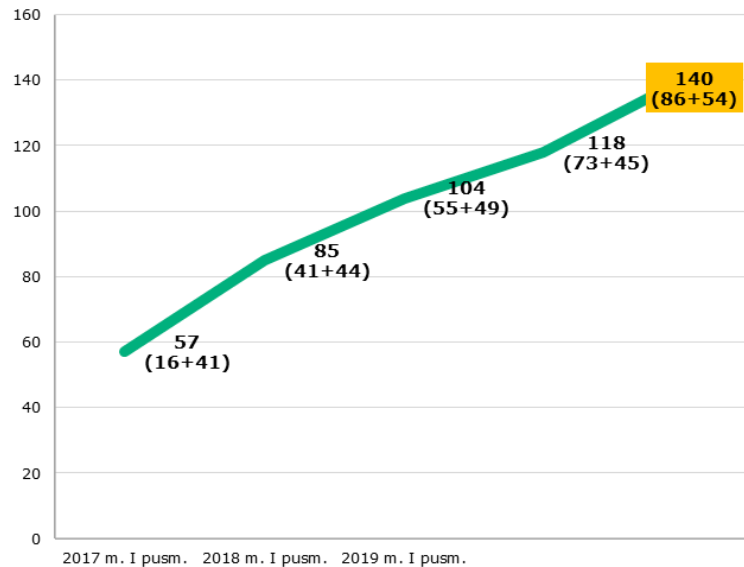
PALYGINKIME (1)

2020 m.



— Licencijų skaičius (skalė dešinėje), pirmas skaičius skliausteliuose – EP, antras – M] licencijų skaičius

2021 m.



PALYGINKIME (2)

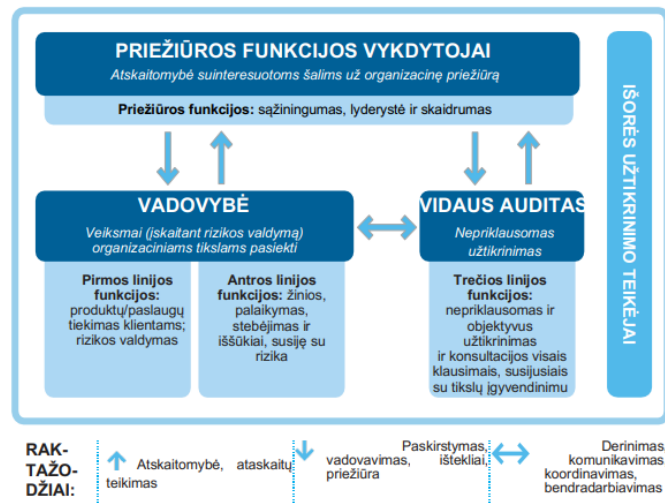
2020 m.

- Darbuotojų skaičius įstaigose svyravo nuo 1 iki 100.
- Daugiausia įstaigose dirbo iki 10 darbuotojų.
- Iš viso sektoriuje dirbo – 605 darbuotojai, Lietuvoje – 545.

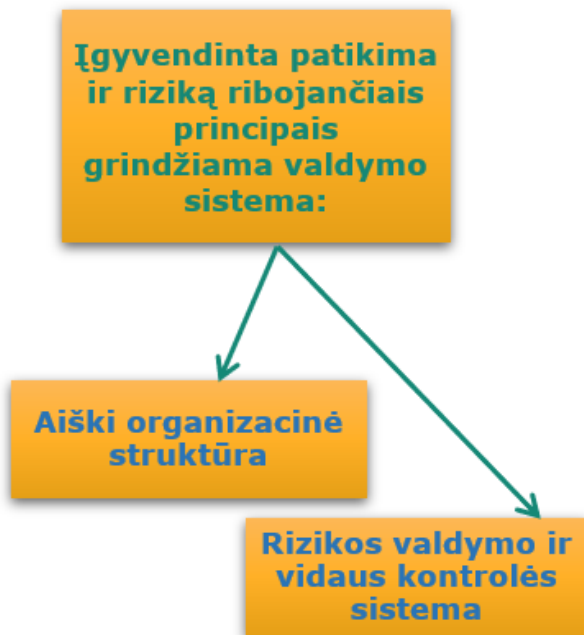
2021 m.

- Darbuotojų skaičius įstaigose vis dar svyruoja nuo 1 iki 100.
- Daugiausia įstaigose dirba iki 10 darbuotojų.
- Iš viso sektoriuje dirba – 872 darbuotojai, Lietuvoje – 793.
- Per metus sektorius pasipildė 267 darbuotojais.


VIS DAR SKIRTINGAS POŽIŪRIS Į RIZIKOS VALDYMĄ



EPI ir MĮ skaičius auga – LB priežiūra taip pat



Lietuvos banko veiksmai:

- 1) LBV 2020 m. liepos 23 d. nutarimas Nr. 03-106 „Dėl elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo sistemos ir gautų lėšų apsaugos reikalavimų aprašo patvirtinimo“;
- 2) 2021 m. gegužės 14 d. lūkesčių raštas „Dėl elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų veiklos valdymo, vidaus kontrolės ir atitikties kultūros stiprinimo“;
- 3) Vidaus kontrolės ir valdymo sistemos patikimumo reikalavimų vykdymo analizė.
- 4) 2022 m. 

Dokumentinė pusė

1. Organizacinės struktūros schema, darbuotojų dirbančių Įstaigoje pareiginiai nuostatai ir Įstaigos personalo politika;
2. Įstaigos įstatai bei kiti Įstaigos veiklą reglamentuojantys vidaus dokumentai, nustatantys darbo organizavimo tvarką (taisyklės, reglamentai, politikos, tvarkos ir pan.);
3. Įstaigos priežiūros organas, kolegialus ir vienasmenis valdymo organas, jų funkcijos;
4. Asmenys, kurie Įstaigoje yra atsakingi už kontrolės funkcijų vykdymą;
5. Įstaigos veiklos tęstinumo planas ir vidaus kontrolės procedūrų aprašai;
6. Įstaigos rizikos valdymo strategija.

Praktinė pusė

1. Dokumentai paruošti tik formaliai. Iš skirtingų Įstaigų gauname identiškus dokumentus (minimalūs pakeitimai tekste) arba dokumentai neatitinka Įstaigos veiklos, valdymo struktūros ir pan.;
2. Nėra personalo politikos ir kitų vidaus dokumentų, nustatančių darbo organizavimo tvarką;
3. Priežiūros organo funkcija Įstaigose neišgryninta (pilka zona);
4. Vadovas ne iki galo supranta atsakomybės sąvokos. Dokumentuose dažniausiai už viską atsakingas vadovas, tačiau jis procese dalyvauja tik formaliai;
5. Darbuotojų kaita ir kontaktinių duomenų atnaujinimo problema (ataskaitų teikimas, kontaktinis asmuo priežiūriniais klausimais ir pan.);
6. Lūkesčių rašto išpildymas (Įstaigų apklausa).

1

PROBLEMATIKA

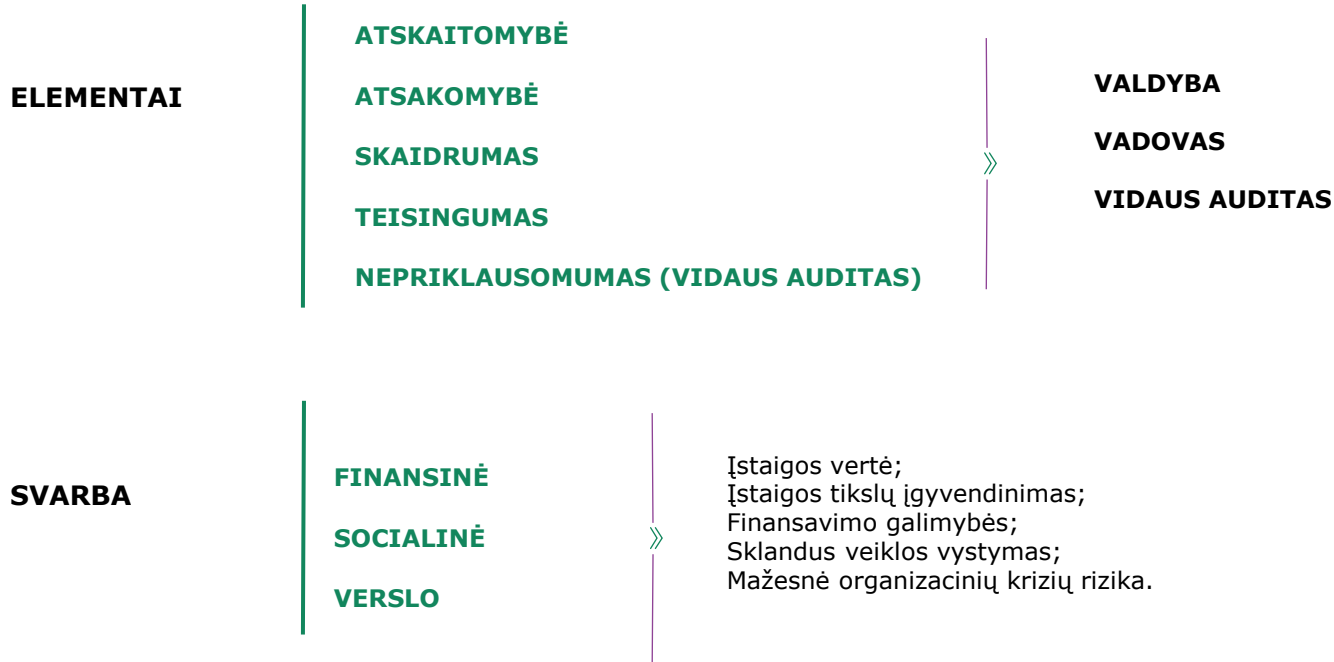
2

PAGRINDINIAI EFEKTYVIOS VALDYSENOS ELEMENTAI IR SVARBA ĮSTAIGAI

3

REIKALAVIMAI ATITIKTIES VADOVAMS IR DARBUOTOJAMS

PAGRINDINIAI EFEKTYVIOS VALDYSENOS ELEMENTAI IR SVARBA ĮSTAIGAI



Valdymo sistema nustatoma atsižvelgiant į įstaigos verslo modelį ir įstaigos veiklai būdingos rizikos pobūdį, mastą ir sudėtingumą.

„Netinkama įstaigų valdysena ir organizacinė kultūra, paremta trumpalaikiais tikslais ir tiesiog godumu, nulemia įstaigų žlugimą“

Įstaigos vadovybės atsakingas formavimas, įgalinimas ir ugdymas

Įstaigos strategijos, tikslų ir veiksmų nustatymas ir veiklos vykdymo priežiūra (rizikos valdymas, vidaus kontrolės vientisumas, atitikties reikalavimų įgyvendinimo koreliacija su įstaigos strategija ir tikslais).

Efektyvus įstaigos valdymas, užtikrinantis nuolatinį valdymo struktūros tobulinimą, vadovybės veiklos vertinimą ir ugdymą

Interesų konfliktų valdymas. Etiško darbuotojų elgesio užtikrinimas.

Komunikacija su kitomis interesų šalimis priežiūra (klientai, darbuotojai, akcininkai, priežiūros institucija)

Personalo ir atlygio politikos nustatymas, siekiant ilgalaikių įstaigos tikslų

LBV nutarimas (03-106) detalizuoja įstaigoms keliamus reikalavimus

LBV 2020 m. liepos 23 d. nutarimas Nr. 03-106 „Dėl elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo sistemos ir gautų lėšų apsaugos reikalavimų aprašo patvirtinimo“

**NUTARIMAS
NUSTATO**



Pagrindinius valdymo sistemos, vidaus kontrolės ir rizikos valdymo sistemos reikalavimus

**TAIKYMO
SRITIS**



EPI ir MI, turinčios LB išduotą licenciją, užsienio valstybės elektroninių pinigų įstaigų filialams.

Susiję teisės aktai:

- 1) LR elektroninių pinigų ir elektroninių pinigų įstaigų įstatymas
- 2) LR mokėjimo įstaigų įstatymas
- 3) LR mokėjimų įstatymas
- 4) LR finansų įstaigų įstatymas

1

PROBLEMATIKA

2

PAGRINDINIAI EFEKTYVIOS VALDYSENOS ELEMENTAI IR SVARBA ĮSTAIGAI

3

ESMINIAI REIKALAVIMAI

ĮSTAIGOS PRIEŽIŪROS ORGANAS

Jeigu įstaigoje nesudarytas kolegialus priežiūros organas **stebėtojų taryba**, tačiau priežiūros funkcijos, vadovaujantis ABĮ nuostatomis, priskirtos kolegialiam valdymo organui - **valdybai**, tuomet priežiūros organo funkcijas atlieka **VALDYBA**.

Jeigu priežiūros funkcijos nepriskirtos valdymo organui - valdybai arba įstaigoje kolegialus valdymo organas - **valdyba** nesudarytas, tuomet nustatyti reikalavimai priežiūros organui taikomi įstaigos **visuotiniam akcininkų susirinkimui**.

Jeigu įstaigoje nesudaromas kolegialus valdymo organas - **valdyba**, tuomet nustatyti reikalavimai valdymo organui taikomi įstaigos vienasmeniam valdymo organui - **įstaigos vadovui**.

Reikalavimai EPĮ ir MĮ taikomi, atsižvelgiant į:

Vykdomą veiklą (verslo modelį);

Organizacinę struktūrą;

Klientų tipą, geografines veiklos sritis, produktų sudėtingumą bei atliktų mokėjimo operacijų sumą ir (arba) neapmokėtų el. pinigų vidurkį (per 12 pastarųjų mėn.);

Funkcijų perdavimą kitiems asmenims bei turimas IT sistemas ir jų tęstinumą užtikrinančias priemones.

Organizacinė struktūra laikoma aiški, kai

Patvirtinta:

IŠSAMI organizacinė schema (pavaizduotas kiekvienas skyrius, padalinys ar kt. ir nurodyti už jų veiklą atsakingi asmenys

priežiūros organo, kolegialaus ir vienasmenio valdymo organo, kiekvieno skyriaus, padalinio ir kt. bei kiekvieno darbuotojo funkcijų, atsakomybės ir atskaitomybės aprašai.

IŠSAMI įstaigos filialo organizacinė schema ir nuostatai (jei yra įsteigtų filialų)

Tvarkomas:

tarpininkų sąrašas, t.y. patvirtinta tarpininkų atrankos politika, bendradarbiavimo ir jų mokymų organizavimo tvarka bei jų veiklos stebėsenos procedūrų aprašas (jei įstaiga veikia per tarpininkus)

asmenų, kuriems perduotos veiklos funkcijos, sąrašas ir yra įgyvendintos vidaus valdymo priemonės, veiklos funkcijų vykdymo ir stebėsenos priemonės, atitinkančios LBV nutarimo (Nr. 03-166) taisyklių reikalavimus.

Valdymo sistema laikoma patikima, kai

Organizacinė struktūra keičiama tik įvertinus pasikeitimų riziką veiklai.

Vengiama neplanuotų reikšmingų organizacinės struktūros keitimų.

Istaigos valdymo organo nariai:

- nepriekaištingos reputacijos
- su pakankamu žinių, įgūdžių bei patirties багаžu;
- skiria pakankamai laiko savo funkcijoms atlikti.

Vidaus dokumentuose **aiškiai** nustatytos priežiūros organo, kolegialaus ir vienasmenio valdymo organo narių funkcijos.

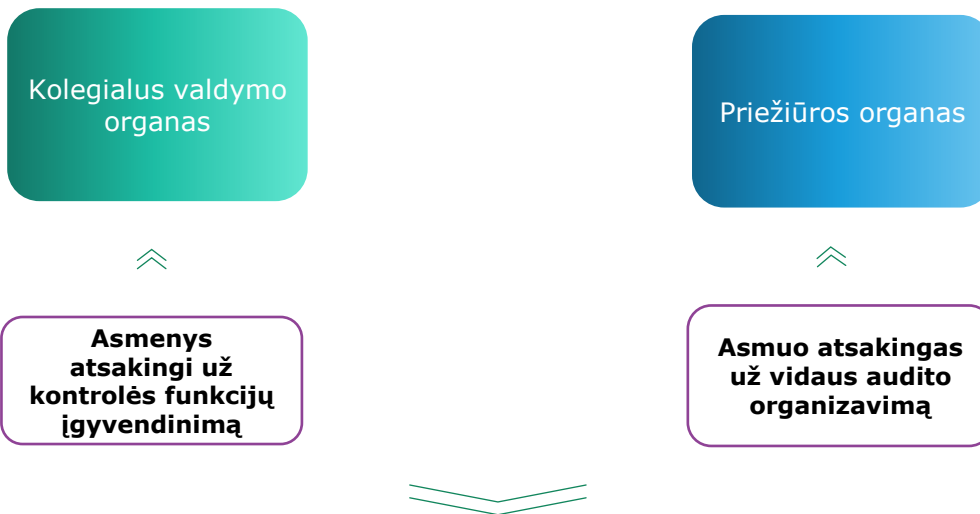
Istaigoje yra paskirti už kontrolės funkcijas atsakingi asmenys:

- už rizikos valdymą;
- už atitiktį teisės aktų ir įstaigos vidaus dokumentų reikalavimams (įskaitant PP/TF);
- už veiklos funkcijų perdavimo kitiems asmenims rizikos valdymą ir priežiūrą;
- už vidaus audito organizavimą.

Vienas asmuo gali būti atsakingas už kelias kontrolės funkcijas, **išskyrus** vidaus audito organizavimą.

Atsakingi gali būti ir įstaigos **valdymo organo nariai**. Tačiau tuomet turi būti tinkamai valdoma dėl **interesų konflikto** kylanti rizika.

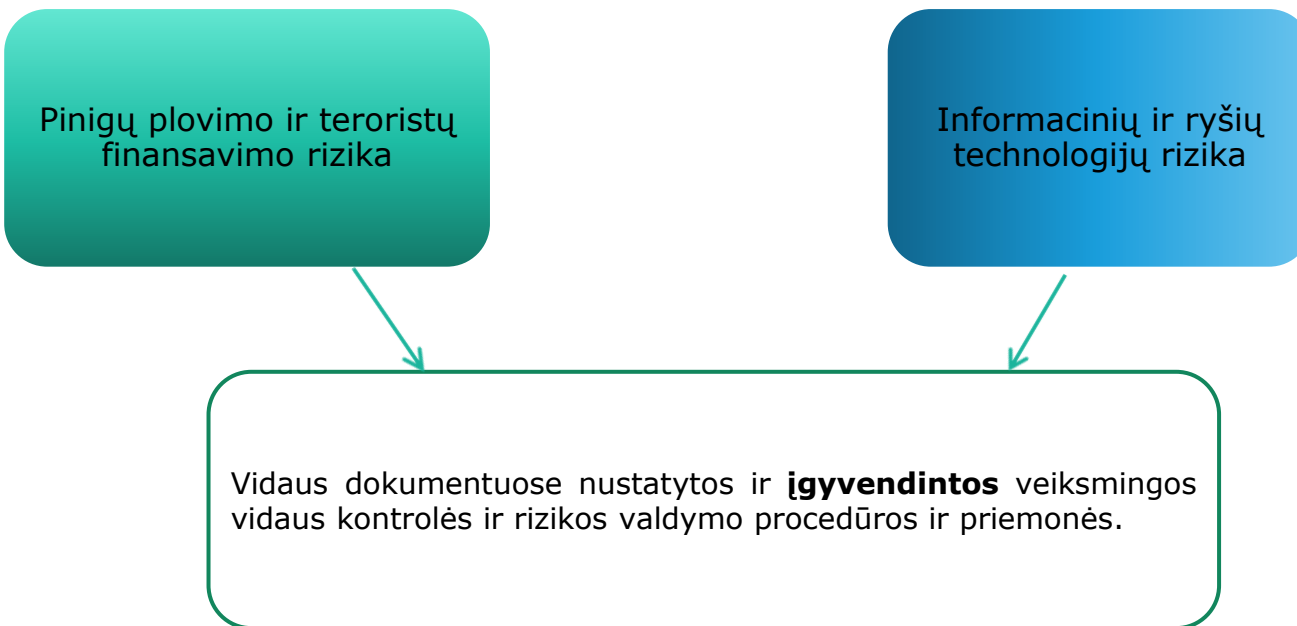
Atskaitomybė



SVARBU: funkcijos vykdomos objektyviai, sąžiningai ir nepriklausomai.

Valdymo sistema laikoma patikima, kai

Tinkamai valdoma:



Patikima valdymo sistema

VEIKLOS REZULTATŲ, OPERACIJŲ SUKČIAVIMŲ KATALOGAS

Nurodoma:

- 1) **duomenys susiję su klientu:** mokėjimo paslaugos rūšis, paslaugos teikimo kanalas, mokėjimo priemonė, jurisdikcija, valiuta;
- 2) **duomenų rinkimo apimtis** pagal veiklą ir susijusius subjektus (įskaitant tarpininkus), rinkimo būdai, duomenų rinkimo tikslas bei dažnumas;
- 3) vidaus dokumentuose yra aprašytas sistemų, kurias naudojant renkami, saugomi ir analizuojami su veiklos rezultatais, operacijomis, sukčiavimais susiję duomenys, veikimas.

APSKAITOS PROCEDŪROS

- 1) Vidaus dokumentuose nustatytos apskaitos procedūros, skirtos finansinei informacijai tvarkyti ir ataskaitoms sudaryti: saugiai naudoti bei valdyti turtą ir juo disponuoti;
- 2) Atskirai į apskaitą įtraukiamos elektroninių pinigų turėtojų ir (arba) mokėjimo paslaugų vartotojų lėšos ir kitos įstaigos turimos lėšos;
- 3) Taikomos procedūros, užtikrinančios EPĮ ir MĮ vartotojų lėšų apsaugos reikalavimų vykdymą.

VEIKSMINGA INFORMACIJOS APSIKEITIMO SISTEMA

- 1) Laiku ir greitai (tiek horizontaliai tiek vertikalčiai) gaunama informacija reikalinga veiklos, kontrolės, valdymo ir priežiūros funkcijoms atlikti bei sprendimams priimti;
- 2) Tvarkomas informacijos, kuria keičiamasi įstaigoje registras (turinys, rengiantys ir gaunantys asmenys, periodiškumas).

VEIKLOS TĘSTINUMO PLANAS

- 1) Parengtas, reguliariai testuojamas ir bent 1 kartą metuose atnaujinamas, kad užtikrinti gebėjimą nuolat vykdyti veiklą ir apriboti nuostolius veiklai sutrikus.
- 2) Visi trikdžiai ir sunkumai dokumentuojami, nagrinėjami ir tuo pagrindu tikslinamas tęstinumo planas.



Įstaigos valdymo organas turi:

Kartu su **įstaigos priežiūros organu** reguliariai aptarti, kaip įgyvendinama nustatyta veiklos strategija, ar ji aktuali.

Nagrinėti ir vertinti struktūrinių padalinių ir asmenų, atsakingų už kontrolės funkcijų įgyvendinimą, pasiūlymus, paaiškinimus ir informaciją.

Reguliariai informuoti **įstaigos priežiūros organo narius** apie svarbius pokyčius, riziką, susidariusios padėties vertinimo aspektus, turinčius arba galinčius turėti poveikį įstaigai.

Patvirtinti organizacinės ir veiklos struktūros aprašą, užtikrinant tinkamą darbuotojų funkcijų atskyrimą ir atsakomybės paskirstymą, tinkamą vertikalių ir horizontalių atskaitomybės ryšių įgyvendinimą.

Užtikrinti, kad darbuotojai turėtų tinkamą kvalifikaciją ir reputaciją, pakankamai patirties ir reikiamų įgūdžių savo funkcijoms atlikti.

Nustatyti vidaus kontrolės sistemą, kuri užtikrintų, kad finansinė ir kita informacija, naudojama įstaigos viduje ir pateikiama priežiūros institucijai arba kitiems asmenims, būtų patikima, tinkama ir teikiama laiku, o įstaigos veikla atitiktų įstatymų, Lietuvos banko nutarimų, kitų teisės aktų reikalavimus ir įstaigos strategiją.

Vidaus kontrolės ir rizikos valdymo sistema

Įstaigos **priežiūros organas** turi patvirtinti rizikos valdymo strategiją: rizikos mastas, kiekvienos rizikos rūšies limitai ir vidinės procedūros rizikai identifikuoti, vertinti, stebėti, mažinti, kontroliuoti.

Asmuo, atsakingas už rizikos valdymo funkcijos įgyvendinimą, turi ne rečiau nei **kas ketvirtį** įstaigos **valdymo organui** pateikti rizikų žemėlapi, o **kartą per metus** – metinę rizikos valdymo ataskaitą.

Įstaigos **valdymo organas** turi patvirtinti vidaus kontrolės procedūrų aprašus: kaip vykdoma periodinė ir nuolatinė vidaus kontrolė, pateikiama informacija apie šios kontrolės dažnumą ir jai vykdyti paskirtus žmogiškuosius išteklius, naudojamas informacines ir ryšių technologijas.

Įstaigos **darbuotojai**, vykdydami savo pareigas, apie vidaus kontrolės sistemos trūkumus, netinkamai valdomą riziką, su kuria susiduria įstaiga, teisės aktų ir įstaigos vidaus dokumentų pažeidimus turi **nedelsdami** informuoti už **vidaus kontrolės funkciją atsakingus asmenis** įstaigos vidaus dokumentuose nustatyta tvarka.

Įstaiga turi **reguliariai** vertinti vidaus kontrolės ir rizikos valdymo sistemą ir užtikrinti, kad rasti trūkumai bus pašalinti.

Kontroliniai klausimai:

1. Ar aiškiai iškomunikuojami įstaigos tikslai darbuotojams?
2. Ar darbuotojai žino, ko įstaiga siekia ir kaip jie prisideda siekiant įstaigos tikslų?
3. Ar aiškios įstaigos darbuotojų funkcijos ir atsakomybės?
4. Ar įstaigos valdymo organas yra pakankamai įsitraukęs į rizikos valdymą ir jos kontrolę?
5. Ar aukštesnės grandies vadovams yra aiškiai deleguota atsakomybė?



LIETUVOS BANKAS
EUROSISTEMA

Ačiū!

*Kviečiame įvertinti renginio
kokybę: www.menti.com*

*kodas **8218 7083***