

## Elektroninių pinigų ir mokėjimo įstaigų rizikos valdymo reikalavimų laikymosi gairės

### ĮVADAS

Lietuvos Respublikos finansų ministerijos paskelbtose 2023 – 2028 metų FINTECH sektoriaus plėtros Lietuvoje gairėse ir 2023 – 2028 metų FINTECH sektoriaus plėtros Lietuvoje veiksmų plane yra akcentuojamas poreikis FINTECH įmonėms užtikrinti laiku vykstantį kokybišką rizikų valdymą ir pabrėžiama, jog kokybinė FINTECH sektoriaus plėtra ir ilgalaikė jo sėkmė yra neatsiejama nuo atskirų įmonių ir viso sektoriaus brandos, t. y. tinkamo rizikų vertinimo ir jų prevencijos, didinimo. Viena iš numatytų priemonių šių tikslų įgyvendinimui – tai FINTECH sektoriaus priežiūrą vykdančių institucijų nustatomi aiškiai suformuluoti FINTECH sektoriaus įmonėms taikomi rizikų valdymo reikalavimai, jų vykdymo gerieji pavyzdžiai ir (arba) dažniausiai pasitaikančios klaidos bei taisytini trūkumai.

Lietuvos bankas, atsižvelgdamas į šiuos tikslus, stebimą sparčiai augančią mokėjimo rinkos plėtrą, naujų elektroninių pinigų ir mokėjimo įstaigų licencijavimo proceso metu ir vėliau šių įstaigų veikloje dažniausiai kylančius iššūkius ir rizikas, siekdamas didinti FINTECH sektoriaus brandą ir poreikį nustatyti rizikos valdymo reikalavimus atsižvelgiant į finansų rinkos dalyvių veiklos specifiką, parengė Elektroninių pinigų ir mokėjimo įstaigų rizikos valdymo reikalavimų laikymosi gaires (toliau – **Gairės**).

Šios Gairės buvo parengtos atsižvelgiant į elektroninių pinigų ir mokėjimo įstaigų veiklai aktualių teisės aktų reikalavimus, įskaitant:

- Lietuvos Respublikos mokėjimo įstaigų įstatymą;
- Lietuvos Respublikos elektroninių pinigų ir elektroninių pinigų įstaigų įstatymą;
- Elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo sistemos ir gautų lėšų apsaugos reikalavimų aprašą, patvirtintą Lietuvos banko valdybos 2020 m. liepos 23 d. nutarimu Nr. 03-106 „Dėl Elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo sistemos ir gautų lėšų apsaugos reikalavimų aprašo patvirtinimo“;
- Informacinių ir ryšių technologijų ir saugumo rizikos valdymo reikalavimų aprašą, patvirtintą Lietuvos banko valdybos 2020 m. lapkričio 26 d. nutarimu Nr. 03-174 „Dėl Informacinių ir ryšių technologijų ir saugumo rizikos valdymo reikalavimų aprašo patvirtinimo“;

Kitus Lietuvos banko dokumentus:

- 2022 m. Elektroninių pinigų ir mokėjimo įstaigų rizikos valdymo reikalavimų įgyvendinimo vertinimą<sup>1</sup>;
- Lietuvos banko Finansinių paslaugų ir rinkų priežiūros departamento 2022-02-17 raštą Nr. S 2022/(34.54.E-3900)-12-939 Dėl elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų veiklos valdymo, vidaus kontrolės ir atitikties kultūros stiprinimo<sup>2</sup>;
- Lietuvos banko Finansinių paslaugų ir rinkų priežiūros departamento 2023-06-06 raštą Nr. S 2023/(34.54.E-3900)-12-2351 Dėl elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų veiklos valdymo, vidaus kontrolės ir atitikties kultūros stiprinimo<sup>3</sup>;
- Lietuvos banko Finansinių paslaugų ir rinkų priežiūros departamento 2023-11-27 raštą Nr. S 2023/(34.54.E-3900)-12-4670 Dėl gerosios elektroninių pinigų ir mokėjimo įstaigų valdysenos praktikos principų<sup>4</sup>.

### VARTOJAMOS SĄVOKOS

1. **Aprašas** - elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo sistemos ir gautų lėšų apsaugos reikalavimų aprašas, patvirtintas Lietuvos banko valdybos 2020 m. liepos 23 d. nutarimu Nr. 03-106 „Dėl Elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo sistemos ir gautų lėšų apsaugos reikalavimų aprašo patvirtinimo“;
2. **EPEPIĮ** - Lietuvos Respublikos elektroninių pinigų ir elektroninių pinigų įstaigų įstatymas;
3. **Įstaigos (įstaiga)** – elektroninių pinigų įstaigos ar mokėjimo įstaigos, turinčios Lietuvos banko išduotą licenciją, taip pat užsienio valstybės elektroninių pinigų įstaigų ar mokėjimo įstaigų filialai, vykdančios veiklą Lietuvos Respublikoje;
4. **Mažoji įstaiga** - Įstaiga, kuri teikia tik mokėjimo iniciavimo ir (arba) sąskaitos informacijos paslaugas ir (arba) verčiasi tik mokesčių už komunalines ar kitas reguliariai teikiamas paslaugas,

<sup>1</sup> [https://www.lb.lt/uploads/documents/files/EPI\\_MI\\_rizik%C5%B3\\_valdymas\\_2022\(1\).pdf](https://www.lb.lt/uploads/documents/files/EPI_MI_rizik%C5%B3_valdymas_2022(1).pdf)

<sup>2</sup> [https://www.lb.lt/uploads/documents/files/Lukesciu-rastas-EPI%20MI\\_2022.pdf](https://www.lb.lt/uploads/documents/files/Lukesciu-rastas-EPI%20MI_2022.pdf)

<sup>3</sup> <https://www.lb.lt/uploads/documents/files/Lukesciu%20rastas%202023%20LT.pdf>

<sup>4</sup> <https://www.lb.lt/uploads/documents/files/Lukesciu%20rastas.pdf>

skirtas namų ūkio poreikiams tenkinti, surinkimu, baudų ir (arba) kitų rinkliavų valstybės institucijoms surinkimu, socialinių išmokų išmokėjimu;

5. **MII** - Lietuvos Respublikos mokėjimo įstaigų įstatymas;
6. **Rizikos kultūra** – elektroninių pinigų įstaigų ar mokėjimo įstaigų normų, nuostatų ir elgsenos, susijusios su rizikos suvokimu, rizikos prisiėmimu ir rizikos valdymu, taip pat kontrolės priemonių, lemiančių su rizika susijusius sprendimus, visuma, įtakojanči jį vadovybės ir darbuotojų sprendimus kasdienėje veikloje ir jų prisiimamą riziką;
7. **Valdysenos praktikos principai** – Lietuvos banko elektroninių pinigų ir mokėjimo įstaigų valdysenos praktikos principai pagal Lietuvos banko Finansinių paslaugų ir rinkų priežiūros departamento 2023-11-27 raštą Nr. S 2023/(34.54.E-3900)-12-4670 Dėl gerosios elektroninių pinigų ir mokėjimo įstaigų valdysenos praktikos principų.

Kitos vartojamos sąvokos suprantamos taip, kaip jos apibrėžtos EPEPII ir MII.

Šių Gairių tikslas – detalizuoti Įstaigoms taikomų rizikos valdymo reikalavimus, nustatytus galiojančiuose teisės aktuose, padėti suprasti rizikos valdymo reikalavimus ir parodyti jų ryšį su Įstaigų veikla, aiškiai iškomunikuoti Įstaigoms keliamus lūkesčius, pateikti gerosios ir netinkamos praktikos pavyzdžius. Padėti Įstaigoms suprasti rizikos valdymo proceso esmę, kaip galima įvertinti, ar Įstaigos tinkamai valdo jų veikloje kylančias rizikas, taip pat kaip Įstaigos turėtų tinkamai dokumentuoti rizikos valdymo procesą.

Gairės reikalauja bendrai finansų rinką reglamentuojančių teisės aktų reikalavimus ir nacionalinius bei tarptautinius rizikos valdymo principus ir yra rekomendacinio pobūdžio. Jei teisės aktuose yra nustatyti konkretūs Įstaigoms taikomi reikalavimai (pareigos), susiję su rizikos valdymu, turi būti taikomi teisės aktų reikalavimai, tačiau Įstaigos turi dėti protingas pastangas Gairėse pateiktą gerosios praktikos pavyzdžių įgyvendinimui, atsižvelgiant į jų dydį, veiklos mastą ir specifiką ir sukurti efektyvią rizikos valdymo sistemą, į kurią rizikos valdymo praktika būtų veiksmingai integruota dar iki licencijos gavimo ar efektyviai patobulinti egzistuojančią rizikos valdymo praktiką ir padidinti Įstaigų rizikos kultūrą, taip didinant Įstaigų brandą bei tvarumą.

Rizikos valdymas Įstaigose yra neatsiejama veiklos visumos dalis, o efektyvus rizikos valdymas yra neatsiejamas nuo žemiau išvardintų veiksnių:

- Įstaigų veiklos modelis atitinka galiojančią licenciją;
- Įstaigos laikosi joms nustatytų kapitalo reikalavimų;
- Įstaigose yra įtvirtintas vieningas supratimas apie Įstaigų tikslus, klientus, veiklos mastą ir sudėtingumą visose verslo linijose ir valdymo grandyse bei veiklos lygmenyse;
- Įstaigų veiklos rezultatai, įskaitant finansinius, yra planuojami ir valdomi aiškiai identifikuotų ir iškomunikuotų tikslų, rodiklių ir reguliarių (kasdienių, kassavaitinių ir pan.) susirinkimų pagalba;
- Įstaigose yra patvirtintas aiškus problemų ir rizikų identifikavimo ir sprendimo kelias, įskaitant vidaus kontrolę ir auditą, paskirstytos atsakomybės ir įgaliojimai visuose Įstaigų veiklos lygmenyse;
- Įstaigų rizikos valdymas integruojamas į kitus valdymo procesus.

## TAIKYMO SRITIS IR SUBJEKTAI

Gairės taikomos Įstaigoms, turinčioms Lietuvos banko išduotą licenciją, užsienio valstybės Įstaigų filialams, vykdančioms veiklą Lietuvos Respublikoje.

Įstaigos Gairių nuostatas įgyvendina vadovaujantis proporcingumo principu, atsižvelgdamos į Aprašo 5 punkte nurodytus kriterijus, taip pat į tai, ar jos priklauso Įstaigų įmonių grupei (jei taip – į Įstaigų įmonių grupės lygmeniu atliktą proporcingumo įvertinimą), užsakomąsias funkcijas ir platinimo kanalus ir Įstaigos rizikos strategiją, rizikos apetitą ir faktinį rizikos profilį.

Be aukščiau nurodytų Gairių įgyvendinimo rekomendacijų, Mažosioms Įstaigoms Gairių nuostatas rekomenduojama taikyti taip, kad Gairėse pateikti netinkamos praktikos pavyzdžiai Įstaigų veikloje nepasitaikytų, taip pat kad būtų siekiama protingai perkelti ir pritaikyti Gairių nuostatas ir gerosios praktikos pavyzdžius į Mažųjų Įstaigų kasdienę veiklą, kad efektyvus rizikos valdymas taptų neatsiejama jos dalimi.

**PIRMASIS SKIRSNIS**  
**RIZIKOS VALDYMO SISTEMA. RIZIKOS KULTŪRA**

1. **Rizikos valdymas** – tai sistemingas ir nuolat pasikartojantis rizikų nustatymo, vertinimo, planavimo, įgyvendinimo ir kontrolės procesas, kurį sudaro visuma Įstaigų nustatytų ir taikomų principų, strategijų, politikų, vidaus procedūrų, valdysenos, komunikacijos kanalų, jos vadovų, pagrindines funkcijas atliekančių asmenų ir darbuotojų kompetencija ir jų dalyvavimas veiklos, įskaitant ir su ja susijusių rizikų, valdymo procese.
2. Įstaigų valdymo organas turėtų nuolat skatinti, stebėti ir vertinti įstaigos rizikos kultūrą, apsvarstyti rizikos kultūros poveikį įstaigos finansiniam stabilumui, rizikos profiliui ir patikimam valdymui ir prireikus atlikti pakeitimų, integruoti rizikos kultūrą į įstaigos vidaus kontrolės priemonių sistemą, užtikrinti rizika pagrįstos valdysenos įstaigoje nustatymą, parengti ir patvirtinti aiškias įstaigos veiklos strategijas, politikas ir procedūras, aiškiai komunikuojančias įstaigos rizikos apetitą ir toleranciją, įstaigos vadovų, pagrindines funkcijas atliekančių asmenų, už vidaus kontrolės priemonių įgyvendinimą atsakingų asmenų, padalinių vadovų ir jų darbuotojų atsakomybę ir atskaitomybę rizikos valdymo srityje ir laiku jas peržiūrėti.
3. Įstaigų vidaus kontrolės sistemoje turi būti įdiegta rizikos valdymo sistema, taikoma visoms Įstaigų verslo linijoms, jų valdymo organams ir struktūriniais padaliniais, įskaitant vidaus kontrolės funkcijų vykdytojus. Rizikos valdymo sistema turi įgalinti Įstaigas priimti informuotus sprendimus dėl rizikos prisiėmimo.
4. Įstaigų rizikos valdymo sistemą sudaro Įstaigų veiklos strategija ir tikslai, politika, procedūros, rizikos apetitas, rizikos tolerancijos ribos ir rizikos kontrolės priemonės, užtikrinančios savalaikį, tikslų ir nuoseklų rizikos nustatymą, vertinimą, stebėseną, valdymą, mažinimą ir kontrolę, Įstaigų rizikos strategija, vidaus procedūros, organizacinė struktūra, nustatančios aiškias Įstaigų vadovų, pagrindines funkcijas einančių asmenų ir darbuotojų teises ir pareigas, funkcijas, atsakomybes ir atskaitomybes rizikos valdymo srityje, taip pat veiksmingą komunikacijos sistemą.
5. Įstaigų vidaus dokumentai turėtų numatyti veiksmingas interesų ir kitų konfliktų, kylančių tarp vidaus kontrolės / rizikos valdymo funkcijos ir valdymo organų / verslo linijų atstovų valdymo gaires, kurios leistų identifikuoti ir veiksmingai valdyti konfliktus tiek valdymo organų, tiek darbuotojų lygmenyse, dėl kurių galėtų būti priimti neobjektyvūs, šališki, nepagrįstai rizikingi sprendimai, taip pat užtikrinančios valdymo organų narių nuomonių nepriklausomumą ir nešališką ir nepriklausomą vidaus kontrolės / rizikos valdymo funkcijų atstovų veiklą.
6. Įstaigose turėtų būti reguliariai atliekama nepriklausoma rizikos valdymo sistemos peržiūra, kaip pavyzdžiui vidaus ar išorės audito.
7. Rizikos valdymo procesui, įskaitant peržiūros ir sprendimų priėmimo procesus, itin svarbus veiksmingas bendravimas ir rizikos bei rizikos strategijos suvokimas.
8. Valdysenos praktikos principų 5.1., 6.1. punktai numato, jog „*Įstaigos vidaus kontrolės priemonės turėtų užtikrinti patikimą ir riziką ribojančiais principais grindžiamą valdymą*“, o „*Efektyvus rizikų valdymas yra integrali tinkamos Įstaigos valdysenos dalis*“. Tokiu būdu, Įstaigų rizikos kultūros didinimas visos įstaigos mastu yra vienas prioritetinių Įstaigų tikslų, tiesiogiai įtakojantis Įstaigų brandos didinimą.
9. Patikima ir nuosekli Įstaigų rizikos kultūra yra vienas esminių veiksmingos Įstaigų rizikos valdymo elementų, užtikrinantis rizika pagrįstų ir informuotų sprendimų priėmimą. Įstaigos, vadovaujamosios holistiniu požiūriu į riziką ir atsižvelgdamos į jų nustatytą rizikos apetitą ir rizikos toleranciją, turėtų integruoti rizikos kultūrą į savo vidaus kontrolės sistemą, laiku identifikuoti jų veikloje kylančias rizikas, tinkamai jas vertinti, valdyti ir stebėti.
10. Valdysenos praktikos principų 6.5. punktas numato, jog „*Įstaigos rizikos kultūra turi būti įgyvendinama visos įstaigos lygiu*“. Tai reiškia, jog rizikos valdymu Įstaigose turėtų užsiimti ne tik rizikos specialistai arba vidaus kontrolės funkcijų vykdytojai, bet ir kiti Įstaigų padaliniai bei jų darbuotojai (gerąja praktika laikytinas atskiros pareigybės, atsakingos už rizikos (pvz., rizikos vadovo) valdymą (koordinavimą), įsteigimas). Įstaigos turi parinkti tokias bendravimo, darbuotojų mokymo ir jų įtraukimo į rizikos valdymo procesą priemones, kad darbuotojai tinkamai suvoktų savo atsakomybę už kasdienį įstaigos rizikos

valdymą, t. y. jie turėtų žinoti ir suvokti pagrindines įstaigos vertybes, suprasti, jog bus laikomi atsakingais už savo veiksmus, susijusius su rizikos valdymu, ir, kiek tai būtina jų pareigoms vykdyti, žinoti įstaigos rizikos apetitą ir rizikos toleranciją. Savo ruožtu, Įstaigų valdymo organas turi ne tik nustatyti ir paskelbti pagrindines įstaigos vertybes ir lūkesčius, bet ir jo narių bei pagrindines funkcijas atliekančių asmenų kasdienis elgesys turėtų atspindėti šias vertybes.

11. **Įstaigų darbuotojai, atsakingi už vidaus kontrolės funkcijas**, įskaitant rizikos vadovą / specialistą ir/ar už rizikos valdymo procesą atsakingą asmenį (angl. *process owner*), turėtų būti nepriklausomi nuo jų kontroliuojamų verslo linijų ar padalinių bei teikti ataskaitas ir tiesiogiai atsiskaityti Įstaigų valdymo organui, o valdymo organas turėtų peržiūrėti jų veiklos rezultatus. Įstaigoms rekomenduojama jų vidaus politikose ir procedūrose aiškiai nustatyti už vidaus kontrolės funkcijas atsakingų asmenų, įskaitant rizikos vadovą / specialistą ir/ar už rizikos valdymo procesą atsakingą asmenį (angl. *process owner*) skyrimo ir atleidimo iš pareigų tvarką. *Gerąją praktiką* laikytinas draudimo nušalinti šiuos specialistus nuo pareigų be išankstinio priežiūros funkciją vykdančio Įstaigų organo patvirtinimo.
12. **Įstaigų rizikos vadovas / specialistas ir/ar už rizikos valdymo procesą atsakingas asmuo (angl. *process owner*)** turėtų:
  - 12.1. turėti pakankamą žinių, įgūdžių ir patirties, susijusios su rizikos valdymo metodais ir procedūromis, įstaigos teikiamomis paslaugomis ir produktais, jų teikimo kanalais, klientais, veiklos jurisdikcijomis; Įstaigos turėtų sudaryti galimybę rizikos vadovui / specialistui ir/ar už rizikos valdymo procesą atsakingam asmeniui (angl. *process owner*) reguliariai mokytis ir nuolat kelti savo kvalifikaciją;
  - 12.2. turėti teisę, reikiamus įgaliojimus ir galimybę, t. y. įstaiga turėtų sudaryti jam visas sąlygas kreiptis į visas įstaigos verslo linijas ir kitus vidaus padalinius, dėl kurių gali kilti rizika, taip pat į įstaigos patronuojamąsias ir asocijuotąsias įmones ir gauti visą informaciją, kuri gali turėti reikšmės rizikos valdymui bei užtikrinti jiems galimybę susipažinti su jų pareigoms atlikti reikalinga informacija ir naudotis reikiamomis informacinėmis-techninėmis priemonėmis (pvz., turėti prieigą prie reikiamų duomenų bazių, naudojamų sistemų, ataskaitų ir jų teikimo prieigų);
  - 12.3. būti nepriklausomas nuo verslo linijų ir padalinių, kurių rizikas jis kontroliuoja, tačiau jam neturėtų būti draudžiama su jais palaikyti ryšius. Veiklos funkcijų vykdytojų ir rizikos vadovo / specialisto ir/ar už rizikos valdymo procesą atsakingam asmeniui (angl. *process owner*) ryšiai leidžia užtikrinti, kad į rizikų valdymą būtų įtraukti ir būtų už jį atsakingi visi įstaigos darbuotojai;
  - 12.4. aktyviai dalyvauti priimant visus svarbius rizikos valdymo sprendimus: jam turėtų būti suteikta teisė ir sudaryta reali galimybė dalyvauti visų įstaigos valdymo ir priežiūros organų, komitetų (ypač rizikų komiteto (jeigu toks sudaromas įstaigoje), projektų komandų ir kitų struktūrinių padalinių susirinkimuose posėdžiuose, nepriklausomai nuo to, ar jis yra jų narys, gauti visą tokiems sprendimams priimti reikalingą informaciją, užduoti klausimus, išsakyti savo nuomonę bei teikti pasiūlymus įstaigos valdymo organams dėl pakankamų žmogiškųjų išteklių skyrimo rizikos valdymo funkcijai vykdyti ir pakankamo biudžeto formavimo rizikos valdymo funkcijai palaikyti;

## ANTRASIS SKIRSNIS RIZIKOS VALDYMO DOKUMENTACIJA

13. Šiame skirsnyje aptariami rizikos valdymo dokumentai, kuriuos Įstaigos turėtų parengti, patvirtinti ir naudoti rizikos valdymo procese, taip pat kurių naudojimas rizikos valdyme yra laikytinas gerąja praktika.

Žemiau pateikiami rizikos valdymo dokumentų (toliau Gairėse rizikos valdymo dokumentų visuma vadinama **Rizikos valdymo dokumentacija**) rengimo reikalavimai, tikslas, turinys ir gerosios praktikos rekomendacijos.

- 13.1. Rizikos valdymo dokumentacijos ir atskirų ją sudarančių dokumentų sudėtis turėtų būti proporcinga Įstaigų veiklai, jų mastui, teikiamoms paslaugoms, jų apimčiai, sudėtingumui ir geografijai, Įstaigų klientų tipui, Įstaigų funkcijoms, perduotoms tretiesiems asmenims, naudojamoms informacinių ir ryšių technologijų sistemoms ir jų veiklos tęstinumą

užtikrinančioms priemonėms. Rengiant, pildant ir naudojant Rizikos valdymo dokumentaciją taip pat rekomenduojama atsižvelgti į tai, kokiam Įstaigų rizikos valdymo procesui (pvz., strateginio, projekcinio ar operacinio lygmens) yra rengiami dokumentai, taip pat kokia konkrečiai Įstaigų veikla yra vertinama rizikos aspektu.

- 13.2. Rizikos valdymo dokumentaciją sudaro šios dokumentų grupės:
- 13.2.1. *Strateginio lygmens dokumentai* – **rizikos valdymo strategija** (rengiama privalomai, tačiau gali būti sudėtinė bendrosios Įstaigų veiklos strategijos dalimi), **rizikos valdymo politika** (rekomenduojamas dokumentas) ir **rizikos valdymo proceso vadovas** (rekomenduojamas dokumentas);
- 13.2.2. *Registrai* – dinaminiai dokumentai, kuriuose kaupiama informacija apie rizikos valdymo reikalavimų įgyvendinimą praktikoje: **rizikų registras** (privalomas dokumentas), **incidentų registras** (rekomenduojamas dokumentas). Registrų duomenys turėtų būti nuolat atnaujinami ir veiksmingai panaudojami ne tik visuose rizikų valdymo proceso etapuose, bet ir yra vienas pagrindinių šaltinių kitai Rizikos valdymo dokumentacijai: pvz., rizikų registro duomenys yra pagrindas ketvirtinių rizikos žemėlapių ir metinės rizikos ataskaitos rengimui; incidentų registro duomenys yra naudojami ne tik rizikų registru, bet ir rizikos valdymo tobulinimo planų ir rizikos komunikacijos planų rengimui. Galiausiai, registrų duomenų analizė yra pagrindas Įstaigų strateginio lygmens Rizikos valdymo dokumentacijos atnaujinimui;
- 13.2.3. *Planai* – dokumentai, kurių įgyvendinimas yra kontroliuojamas Įstaigų paskirtų atsakingų asmenų: **rizikos valdymo tobulinimo planas** (rekomenduojamas dokumentas) ir **rizikos komunikacijos planas** (rekomenduojamas dokumentas). Be šių dokumentų, planuojamas konkrečios rizikos ar rizikų valdymas gali būti dokumentuojamas **reagavimo į riziką plane** (rekomenduojamas dokumentas).
- 13.2.4. *Ataskaitos* – ketvirtiniai **rizikos žemėlapiai** (privalomi), **metinė rizikos valdymo ataskaita** (privaloma), **rizikos pažangos ataskaita** (rekomenduojamas dokumentas).
- 13.2.5. *Rizikos valdymo procesų aprašai (Rizikos valdymo procedūros)* – privalomi dokumentai, tvirtinami Įstaigų valdymo organo, nustatantys Įstaigų rizikos valdymo procesus, sprendimų priėmimo tvarką, atsakomybę už rizikos valdymą, atskaitomybę ir jos periodiškumą, žmogiškuosius išteklius, naudojamas informacines ir ryšių technologijas, rizikos valdymo biudžeto tvirtinimo ir naudojimo tvarką.

Toliau šiame skirsnyje aptariami strateginio lygmens dokumentai – rizikos valdymo strategija, rizikos valdymo politika ir rizikos valdymo proceso vadovas ir privalomosios ataskaitos – ketvirtiniai rizikos žemėlapiai ir metinė rizikos valdymo ataskaita. Kiti rizikos valdymo dokumentai yra aptariami kituose šių Gairių skirsniuose, demonstruojant šių dokumentų ryšį (pvz., rengimą, informacijos atnaujinimą ar naudojimą) su konkrečiais rizikos valdymo proceso etapais.

Atskirų rizikos valdymo dokumentų tarpusavio sąveika ir ryšiai yra pateikiama 1 Priede.

#### 14. **Rizikos valdymo strategija ir jos reglamentavimas**

- 14.1. Aprašo 11 punktą numato, kad Įstaigose turi būti patvirtinta rizikos valdymo strategija.
- 14.2. **Rizikos valdymo strategija** – tai Įstaigos priežiūros organo tvirtinamas dokumentas, nustatantis esminius Įstaigos požiūrio į rizikos valdymą aspektus ir apibūdinantis pagrindinius Įstaigos rizikos valdymo politikos ir rizikos valdymo proceso įgyvendinimo veiksmus. Rizikos valdymo strategijos tikslas – nustatyti konkrečius rizikos valdymo veiksmus, kurių Įstaiga turi imtis, siekdama jos veiklos tikslų. Rizikos valdymo strategija nustato rizikos valdymo tikslus, apibūdina rizikos valdymo proceso etapus, rizikos valdymo proceso dalyvius, jų vaidmenis ir atsakomybę, rizikos tolerancijos limitus, rizikos valdymo veiksmų trukmę ir periodiškumą, naudojamus įrankius, technikas ir priemones, ataskaitų ir dokumentavimo reikalavimus. Rizikos valdymo strategijoje taip pat gali būti paaiškinama, kaip rizikos valdymo procesas yra koordinuojamas su kitais valdymo ir veiklos procesais Įstaigoje.
- 14.3. Rizikos valdymo strategijos tikslas: (i) apibrėžti kaip rizikos valdymas Įstaigoje integruojamas su bendra Įstaigos veiklos strategija ir kasdieniu valdymu; (ii) nustatyti Įstaigos rizikos valdymo tikslus ir parodyti rizikos valdymo proceso integraciją į Įstaigos veiklą nuo strateginio (Įstaigos tikslų) iki operacinio (kasdienės praktikos) lygmens; (iii) nustatyti visų lygių ir funkcijų vadovų ir specialistų vaidmenis rizikos valdymo procese ir jų įtraukimą į rizikos valdymo procesą; (iv) diegti Įstaigoje suvokimą apie tai, kad rizikos

valdymas nėra vien tik formalus teisės aktų reikalavimo vykdymas, bet veiksminga priemonė įstaigos tikslų siekimui strateginiame, projektiniame ir operaciniame lygmenyje.

15. **Rizikos valdymo strategijos turinys**
- 15.1. Rizikos valdymo strategija gali būti išdėstyta atskirame Įstaigų dokumente arba bendroje Įstaigų veiklos strategijoje.
- 15.2. Aprašo 11 punktą numato, kad **rizikos valdymo strategijoje turi būti apibrėžtas** rizikos mastas, kiekvienos rizikos rūšies limitai ir vidinės procedūros rizikai identifikuoti, vertinti, stebėti, mažinti, kontroliuoti.
- 15.3. **Rizikos mastas** – tai maksimali rizika, kurią įstaiga gali prisiimti, susijusi su tokiais faktoriais kaip jos reputacija, kapitalas, turtas ir galimybė pritraukti papildomų investicijų. Nustatant rizikos mastą yra pasiekiamas balansas tarp galimybių didinimo ir grėsmių mažinimo. Rizikos, kurią įstaiga yra pasirengusi prisiimti, dydis ir su tuo susijusių rizikos valdymo veiksmų mastas ir pobūdis turėtų atitikti ir būti derinamas prie įstaigos tikslų (pvz., įstaigos veiklos efektyvumas, teigiamas jos klientų, priešiškos institucijų ir akcininkų įstaigos veiklos rezultatų vertinimas, įstaigos reputacijos gerėjimas). Tam Įstaigos turi nustatyti **rizikos apetitą** - maksimalią riziką, kurią yra pasirengusios prisiimti, kuri neturėtų viršyti rizikos masto. Atsižvelgiant į tai, kad Įstaigų veikla yra licencijuojama, nustatydamos rizikos mastą, jį peržiūredamos ir koreguodamos, Įstaigos turėtų atsižvelgti į jų veiklai taikomus teisės aktus, priešiškos institucijų nurodymus, gaires, rekomendacijas, lūkesčių raštus, gerosios praktikos pavyzdžius, analizes ir ataskaitas, taip pat nuolat sekti jų pakeitimus. Atsižvelgiant į Įstaigų tikslų ir reguliacinės aplinkos pasikeitimus, rizikos mastas ir rizikos apetitas turėtų būti peržiūrimi ir atliepti įvykusius pokyčius.
- 15.4. **Rizikos tolerancijos limitai** – tai ribiniai rizikos poveikio lygiai, kurių viršijimas privalo būti eskaluojamas ir turėtų sąlygoti rizikos valdymo strategijoje ir (arba) jos nuostatas detalizuojančiuose vidiniuose Įstaigų dokumentuose numatytų veiksmų Įstaigose atlikimą (pvz., gauti vadovybės pritarimą rizikos limitų viršijimui, informuoti aukštesnio lygio vadovybę apie susidariusią situaciją tolimesniam sprendimų priėmimui / veiksmų numatymui). Aprašo 11 punktą numato, jog rizikos valdymo strategijoje rizikos tolerancijos limitai turi būti nustatyti kiekvienai įstaigos identifikuotai rizikos rūšiai. Atsižvelgiant į Įstaigų veiklos specifiką ir joms būdingų rizikų tarpusavio įtaką ir ryšius, gali būti tikslinga nustatyti rizikos tolerancijos limitus tam tikroms rizikų kategorijoms / subkategorijoms.
- 15.5. Pabrėžtina, jog svarbu ne tik nustatyti aukščiau nurodytus rodiklius Įstaigų rizikos valdymo strategijoje, bet ir aktyviai jais remtis priimant sprendimus tiek Įstaigų strateginiame, tiek projektiniame lygmenyse, tobulinant esamus ir diegiant naujus Įstaigų procesus, produktus ir paslaugas, taip pat vykdant procesų stebėseną.
- 15.6. **Vidinės Įstaigų procedūros rizikos identifikavimui, vertinimui, stebėjimui, mažinimui ir kontrolei** – rizikos valdymo strategijoje turi būti apibrėžti esminiai įstaigos rizikos valdymo procesai ir jų etapai. Dokumente jie gali būti išdėstomi pateikiant tik rizikos proceso santrauką / schemas ir detalizuojant jo nuostatas atskiruose įstaigos vidaus dokumentuose, pvz. rizikos valdymo proceso vadove. Jeigu atskiri rizikos valdymo procesą detalizuojantys dokumentai įstaigoje nėra rengiami, į rizikos valdymo strategiją be konkrečių rizikos identifikavimo, vertinimo, stebėjimo, mažinimo ir kontrolės procesų nustatymo, rekomenduojama šioje rizikos valdymo strategijos dalyje išskirti:
  - 15.6.1. *Rizikos valdymo proceso ir atskirų jo etapų vaidmenis ir atsakomybes*: Įstaigoms rekomenduojama nustatyti aiškias pareigybes, atsakingas už žemiau nurodytus su rizikos valdymo procesu susijusius veiksmus, o taip pat aiškiai apibrėžti šių pareigybių funkcijas, teises, pareigas, atsakomybes, pavaldumo ir atskaitomybės linijas:
    - 15.6.1.1. kam priskirta atsakomybė už visą rizikos valdymo procesą (angl. *process owner*);
    - 15.6.1.2. kas yra atsakingas už rizikos valdymo proceso nuolatinę peržiūrą ir atnaujinimą;
    - 15.6.1.3. kas yra atsakingas už rizikos valdymo priemonės, t. y. jų parinkimą, pritaikymą įstaigos poreikiams (kalibravimą), įstaigos personalo apmokymą naudotis šiomis priemonėmis, jų naudojimo efektyvumo stebėjimą ir vertinimą, papildomo funkcionalumo poreikio vertinimą, ir kt.;
    - 15.6.1.4. rizikos auditų ir kitų rizikos vertinimų periodiškumo nustatymą;

- 15.6.1.5. apibrėžiant rizikos valdymo procesą ir atskirus jo etapus, akcentuoti jų ryšį tiek su strateginiais įstaigos tikslais, tiek ir su kasdiene įstaigos veikla, taip pat nuolatiniu įstaigos veiklos ir jos procesų tobulinimu, taip pat visų įstaigos valdymo grandžių, verslo linijų ir darbuotojų įtraukimą į rizikos valdymo procesą ir atsakomybę už veiksmingą įstaigos rizikų valdymą.
- 15.6.2. *Rizikos valdymo proceso etapų aprašymą* – rekomenduojama numatyti rizikos valdymo proceso žingsnius, kiekvieno iš jų tikslus, veiksmus, kurie turi būti atliekami kiekviename rizikos valdymo etape, taip pat kiekvieno iš šių žingsnių rezultatus bei gaunamos ir rengiamos informacijos reikalavimus.
- 15.6.3. *Rizikos valdymo procese naudojamus įrankius ir technikas (metodikas)* – rekomenduojama numatyti kokius rizikos valdymo įrankius ir technikas (metodikas) įstaiga nauduos kiekviename rizikos proceso etape (pvz., SWOT analizė, rizikos matricos, kontroliniai sąrašai (angl. *checklists*), klausimynai, priežasčių ir pasekmių diagramos, interviu, rizikų apibūdinimai, kolektyvinis naujų idėjų svarstymas (angl. *brainstorming*) ir kt.). Ši dokumento dalis turėtų būti ypatingai svarbi toms įstaigoms ir (arba) konkrečioms įstaigų procesams, kuriuose naudojamos rizikų duomenų bazės ir dalis įstaigų darbuotojų yra atsakingi už duomenų įvedimą. Svarbu akcentuoti būtinybę naudoti rizikos valdymo priemones ir technikas kasdieniame įstaigos veiklos valdyme, taip pat skatinti įstaigos darbuotojus jai naudotis ir identifikuoti tobulintinas įstaigos veiklos sritis ir procesus.
- 15.6.4. *Dokumentų / įrankių šablonai* – rekomenduojama numatyti rizikos valdymo proceso rezultatų dokumentavimo tvarką ir kiekviename rizikos valdymo žingsnyje naudojamų dokumentų, kaip antai **rizikų registro** (angl. *risk register*) ir **incidentų registro** (angl. *issue register*) ir rizikų valdymo dokumentavimui naudojamų įrankių (informaciniai - technologiniai sprendimai, užduočių valdymo / problemų sprendimo įrankiai ir metodikos) šablonų sąrašą bei pateikti konkrečias nuorodas į juos (jeigu jie nėra tvirtinami kaip priedai prie pačios rizikų valdymo strategijos). Įstaigoms renkantis konkrečius rizikos valdymo proceso dokumentavimo įrankius, dėmesys turėtų būti skiriamas tam, kad rizikos valdymo procesas ir atitinkamas jo etapas būtų aiškiai, vaizdžiai ir suprantamai demonstruojamas, o kiekviena individuali rizika / rizikos kategorija / subkategorija ir jos/ (-ų) daroma įtaka būtų vaizdžiai siejama su konkrečiais įstaigos pagrindiniais veiklos rodikliais (angl. *KPIs - key performance indicators*) strateginiame, projektiniuose ir operaciniuose lygmenyse. Dokumentų / įrankių šablonų naudojimas įstaigose turėtų užtikrinti nuoseklų informacijos panaudojimą įvairioms ataskaitoms, taip pat leisti įvairiais pjūviais veiksmingai ataskaitų duomenis panaudoti apibendrinančioms ataskaitoms.
- 15.6.5. *Gerąją praktiką* laikytinas atskirų, rizikos valdymo strategijos nuostatas detalizuojančių rizikos valdymo procedūrų rengimas, taip pat rizikos valdymo proceso schemų įtraukimas į vidinius įstaigų dokumentus.
- 15.7. Be aukščiau nurodytų rizikos valdymo strategijos turinio elementų, rizikos valdymo strategijoje, atsižvelgiant į įstaigos veiklos mastą ir pobūdį, įstaigoms rekomenduojama numatyti šias dalis:
- 15.7.1. *Įvadą* – šiame skyriuje įstaigos gali trumpai apibūdinti įstaigos veiklą, jos rizikos valdymo strategijos tikslus, numatomą biudžetą, taikymo apimtį ir terminą, rengimo ir tvirtinimo procesą, pagrindines užduotis, suinteresuotas šalis (angl. *stakeholders*), asmenį, atsakingą už rizikos valdymo strategijos rengimą, savalaikę peržiūrą ir atsakymų į klausimus, susijusius su šiuo dokumentu, pateikimą vidiniams įstaigos klientams (strategijos savininkas, angl. *owner*), nusakyti šio dokumento ryšį ir santykį su kitais įstaigos vidiniais dokumentais;
- 15.7.2. *Ataskaitų teikimą* (angl. *reporting*) – rekomenduojama nustatyti rizikų valdymo proceso ataskaitų teikimo tvarką – jų pateikimo terminus / periodiškumą, ataskaitų turinį ir tikslą, adresatus. Pastebėtina, kad rizikos valdymo ataskaitose vis dažniau yra naudojamos informacijos suvestinės (angl. *dashboards*), skirtos nuolatinei rizikos poveikio stebėsenai, kurios leidžia gretinti rizikos valdymo *status quo* su tendencijų analize. Įstaigos, atsižvelgdamos į vidaus ataskaitų teikimo tikslą, periodiškumą, sudėtingumą ir naudojamus informacinius - technologinius išteklius, galėtų rinktis keisti standartines ataskaitas į ataskaitų duomenų perkėlimą per informacines suvestines, kuriose ataskaitų informacija bei stebimas rodiklių pokytis būtų aiškiai ir suprantamai atvaizduojamas, taip pritaikant informacijos panaudojimą įstaigos kasdieniame valdyme visuose lygmenyse ir

tokiu būdu optimizuojant rengiamų ataskaitų skaičių bei supaprastinant procesą ir didinant jo efektyvumą.

- 15.7.3. *Vaidmenys ir atsakomybės* – rekomenduojama įtraukti įstaigos organizacinę struktūrą, kurioje nustatyti rizikos valdymo proceso dalyvius (vaidmenis), aiškiai apibūdinti jų funkcijas ir atsakomybes, atskaitomybės linijas (angl. *reporting lines*), sutartinius santykius (pvz., su tarpininkais ir (arba) asmenimis, kuriems yra perduota dalis įstaigos funkcijų), vadovybės lygius, informacijos eskalavimo būdus, sprendimų priėmimo procesus strateginiame, projektiniame ir operaciniame lygmenyje ir nustatyti interesų bei kitų galimų konfliktų sprendimų gaires.
- 15.7.4. *Rizikos materializavimosi tikimybės ir rizikos poveikio matricas* (toliau - rizikų matricos) – tikslinga įtraukti rizikų matricas atskiriems įstaigos procesams, produktų / paslaugų linijoms / veiklos tikslams ir naudoti jas įstaigos **rizikos apetito** ir **rizikos tolerancijos limitų** nustatymui. Gerąją praktika būtų laikoma, jei tokios rizikos matricos taptų įstaigų veiklos standartu.
- 15.7.5. *Biudžetą* – numatyti biudžetą, skirtą rizikos valdymui ir (arba) darbo laiko skyrimą konkrečių rizikos veiksmų atlikimui / rizikos valdymo funkcijos palaikymui.
- 15.7.6. *Šablonus* – be aukščiau nurodytų rekomenduojamų **rizikų registro** ir **incidentų registro** šablonų, rizikos valdymo strategijos priedais taip pat rekomenduojama pasitvirtinti kitus rizikos valdymo procese reikšmingų dokumentų / instrumentų šablonus, tokius kaip **rizikos pažangos ataskaitos** (angl. *risk progress report*), rizikų matricos, **rizikos valdymo tobulinimo planas**, biudžeto planavimas ir kt. Tokių šablonų naudojimas leistų užtikrinti rizikos valdymo procesui reikšmingos informacijos surinkimo, apdorojimo ir panaudojimo nuoseklumą ir efektyvumą.
- 15.7.7. *Indikatorius, padedančius iš anksto informuoti įstaigas apie galimą rizikos materializavimąsi (EWI / KRI)* – nustatyti įstaigai reikšmingus **pagrindinius veiklos rodiklius** (angl. – KPIs, *Key performance indicators*) ir **išankstinio įspėjimo rodiklius** (angl. – EWIs, *Early warning indicators*).
- 15.7.8. *Laiką, skirtą rizikos valdymo veiksams* – apibrėžti rizikos valdymo proceso ciklą, numatant atskirus jo etapus, peržiūros taškus (angl. *review points*) ir bendrą rizikos valdymo proceso ciklo trukmę.
- 15.7.9. *Sąvokų žodyną* – rekomenduojama įtraukti sąvokų žodyną, kuris užtikrintų nuoseklaus specifinių rizikos valdymo terminų naudojimą kituose įstaigos su rizikos valdymo procesu susijusiuose dokumentuose. Tokiu būdu visi įstaigos grandžių darbuotojai būtų informuoti apie rizikos valdymo procesus bei jų svarbą ir būtų pasiektas maksimalus įstaigos darbuotojų įsitraukimas į rizikos valdymo procesą.
- 15.7.10. Įstaigų rizikos valdymo strategijoje turėtų būti apibrėžtas rizikos mastas, kiekvienos rizikos rūšies limitai ir nustatytos vidinės procedūros rizikų identifikavimui, vertinimui, stebėjimui, mažinimui bei kontrolei. *Gerąją praktika* laikytina kai rizikos valdymo strategijoje ir (arba) kituose įstaigų Rizikos valdymo dokumentuose aiškiai nustatomi rizikos valdymo vaidmenys, atsakomybės ir organizavimas, t. y. detalizuojami asmenų, įtrauktų į rizikos valdymo procesą vaidmenys ir atsakomybės, pateikiami rizikos valdymo etapų aprašymai, kiekvieno etapo gaunamos ir rengiamos informacijos reikalavimai, kiekviename etape naudotinių įrankių ir technikų (metodikų) aprašymai ir šablonai, veiksmingos interesų ir kitų konfliktų identifikavimo ir valdymo gairės tiek valdymo organų, tiek darbuotojų lygmenyje, kurios užtikrintų valdymo organų narių nuomonių nepriklausomumą ir nešališką bei nepriklausomą vidaus kontrolės / rizikos valdymo funkcijų atstovų veiklą ir (arba) objektyvių, nešališkų, informuotų ir rizika pagrįstų sprendimų priėmimą.
16. **Rizikos valdymo strategiją detalizuojantys dokumentai**
- 16.1. Lygiagrečiai su rizikos valdymo strategija įstaigose gali būti rengiami kiti vidaus dokumentai, detalizuojantys rizikos valdymo strategijos nuostatas. *Gerąją praktika* laikytina bent dviejų atskirų dokumentų – rizikos valdymo strategijos ir rizikos valdymo politikos arba rizikos valdymo proceso vadovo parengimas ir patvirtinimas.
- 16.2. **Rizikos valdymo politika** – tai dokumentas, apibūdinantis rizikos valdymo įgyvendinimą kiekviename įstaigos struktūriniame lygmenyje bei paaiškinantis rizikos valdymo svarbą ir šio proceso reikšmę įstaigos tikslų siekimui. Šio dokumento tikslas – nustatyti vieną rizikos valdymo procesą ir vienodą įstaigos rizikos apetito ir rizikos toleravimo ribų suvokimą.



Esminiai rizikos valdymo politikos elementai: tikslas, apimtis, taikymas, proceso uždaviniai, rizikos kategorijos, rizikų registro pildymo reikalavimai, individualių atsakomybių už konkrečios rizikos valdymą priskyrimas, rizikų ataskaitų rengimas ir teikimas.

Rekomenduojama rizikų valdymo politikoje nusimatyti šias rizikos valdymo strategijos detalizuojančias nuostatas:

- 16.2.1. rizikos valdymo proceso vaidmenis, atsakomybes ir atskaitomybę;
- 16.2.2. rizikos terminų žodyną;
- 16.2.3. rizikos pajėgumus, t. y. didžiausią rizikos sumą ir galimą nuostolių sumą, kurią įstaiga gali prisiimti ir kuri susijusi su kapitalu, turtu ir gebėjimu pritraukti papildomas lėšas;
- 16.2.4. rizikos apetitą, kurį rekomenduojama nustatyti kiekvienai reikšmingai rizikos kategorijai;
- 16.2.5. rizikos tolerancijos ribas (rizikos apetito paskirstymas ir rizikos tolerancijos ribų nustatymas įstaigos funkciniam padaliniiui ir (arba) projektui / veiklai, atsižvelgiant į veiklos apimtį);
- 16.2.6. kiekvienos individualios rizikos taksonomiją, vertinimo turinį, tikimybę, poveikį ir svarbą;
- 16.2.7. rizikos valdymo proceso eigą;
- 16.2.8. Rizikos valdymo dokumentacija – įstaigos rengiami rizikos valdymo dokumentai ir jų atnaujinimo periodiškumas (pvz. įstaigos mastu: rizikos valdymo planas, ketvirtiniai rizikų žemėlapiai, metinė rizikos valdymo ataskaita; įstaigos padalinio / projekto / verslo linijos mastu: rizikos valdymo strategija, rizikos registras, incidentų registras, rizikos progreso kontrolės planas, rizikos komunikacijos planas ir pan.);
- 16.2.9. rizikos kontrolės priemonės (nuolatinės kontrolės įgyvendinimui nustatyti išankstinio perspėjimo (angl. *Early warning indicators (EWIs)*) ir rizikos lygio (angl. *Key risk indicators (KRIs)*) rodiklius;
- 16.2.10. rizikos mažinimo veiksmai – jų įgyvendinimui skiriamos išlaidos, ištekliai, veiksmingumo vertinimas;
- 16.2.11. rizikos valdymo ataskaitų rengimas ir pateikimas įstaigos valdymo organui (Aprašo 13 p.) ir kitiems suinteresuotiems asmenims – ketvirtinių rizikos žemėlapių ir metinės rizikos valdymo ataskaitos rengimo tvarka, turinys, taip pat monitoringo tipai bei jo rezultatų teikimo terminai ir tvarka įstaigos valdymo organui ir kitoms suinteresuotoms šalims;
- 16.2.12. rizikos valdymo biudžetas – tvirtinimo, paskirstymo ir naudojimo tvarka ir dokumentavimas, pagrindiniai rizikos valdymo veiklos rodikliai (angl. *Key Performance Indicators (KPIs)*);
- 16.2.13. sprendimų dėl rizikos valdymo priemonių priėmimo tvarka (atsižvelgti į rizikos lygį, poveikį, pokyčio greitį ir galimas alternatyvas);
- 16.2.14. rizikos valdymo kokybės užtikrinimas (angl. *Quality Assurance (QA)*);
- 16.2.15. metinis rizikos veiklos vertinimas – atlikimo tvarka, reikalavimai rizikos veiklos gerinimo planui;
- 16.2.16. dokumento taikymo apimtis.
- 16.3. **Rizikos valdymo proceso vadovas** – tai dokumentas, apibūdinantis kaip rizikos valdymo proceso žingsniai, t. y. rizikos nustatymas, vertinimas, stebėjimas, mažinimas ir kontrolė, bus vykdomi įstaigoje, bei nustatantis įstaigos personalo, atsakingo už atitinkamų rizikos valdymo veiksmų įgyvendinimą, vaidmenis ir atsakomybę. Šis dokumentas gali būti rengiamas rizikos valdymo procesui apibūdinti įstaigos lygmenyje, tačiau turi būti tinkamas ir praktiškai pritaikomas visiems įstaigoje vykstantiems procesams (pvz., vykdomiems projektams) visuose įstaigos struktūriniuose lygmenyse.  
Tuo atveju, jeigu atskiras rizikos valdymo proceso vadovas įstaigoje nebūtų rengiamas, tuomet *gera praktika* būtų laikoma atskirų rizikos valdymo procedūrų parengimas ir (arba) rizikos valdymo proceso schemos su konkrečiomis rolėmis ir dokumentų šablonais įtraukimas į vidinius įstaigos dokumentus.
- 16.4. Savo ruožtu rizikos valdymo strategija yra dokumentas, kurio pagrindu yra rengiami kiti rizikos valdymo procesui reikšmingi dokumentai, kaip antai **rizikų registras** ir **rizikos komunikacijos planas**.
- 17. **Rizikos valdymo žemėlapis** – tai visų esamų ar galimų rizikų grafinis atvaizdavimas atsižvelgiant į konkrečios rizikos pasireiškimo tikimybę ir galimą rizikos pasireiškimo poveikį bei parodantis galimas sąsajas tarp rizikų kai pasireiškus vienai rizikai įtakojama ir kita rizika.

- 17.1. Teisės aktai neįtvirtina reikalavimų rizikos valdymo žemėlapiu formai ir turiniui, tačiau jame turėtų būti išskiriamas kiekvienos aktualios rizikos poveikis (pvz., labai aukštas, aukštas, vidutinis, žemas, atsitiktinis) ir tikimybė (pvz., reta, mažai tikėtina, galima, tikėtina, dažna). Rizikos valdymo žemėlapiai gali būti skaitmenizuoti (pvz., rengiami *dashboards*) ir integruojami į Įstaigų naudojamas rizikų valdymo priemones / informacines technologijas. Efektyviai rizikų stebėsenai ir tinkamam rizikos valdymo sprendimų priėmimui svarbu rizikos valdymo žemėlapuose tiksliai fiksuoti rizikų dinamiką, atspindėti vidinės ir išorinės aplinkos pasikeitimus (pvz., susiejant rizikų valdymo žemėlapių duomenis su kitais įstaigoje rengiamais dokumentais ir ataskaitomis), stebėti jų įtaką rodikliams, tam panaudojant aktualius **rizikų registro, incidentų registro, rizikos valdymo plano, reagavimo į riziką plano** duomenis.
- 17.2. Esminis rizikos valdymo žemėlapiu ir **rizikų registro** skirtumas yra tas, kad rizikos valdymo žemėlapyje yra grafiškai atvaizduojama apibendrinta informacija apie konkrečių rizikų tikimybę ir poveikį, kuri leidžia Įstaigų valdymo organui nesunkiai įvertinti esamas rizikas ir priimti reikiamus sprendimus (pvz. esant staigiam rizikos padidėjimui).
- 17.3. Pažymėtina, kad vadovaujantis Aprašo 13 punktu, rizikos valdymo žemėlapis turėtų būti periodiškai (bent kartą per ketvirtį) teikiamas įstaigos valdymo organui. Jei tai nėra daroma laiku, kyla rizika, kad įstaigos valdymo ir priežiūros organai gali būti pavėluotai informuojami apie kylančias rizikas, kas ne tik sąlygotų pavėluotą rizikos valdymo sprendimų priėmimą, bet ir gali reikšmingai įtakoti šių sprendimų veiksmingumą ir jų įgyvendinimo kaštų augimą. Dėl šių priežasčių Įstaigoms rekomenduojama nustatyti veiksmingas kontrolės priemones ir paskirti asmenis, užtikrinančius rizikos valdymo žemėlapiu savalaikį parengimą ir pateikimą įstaigos valdymo organui.
- 17.4. Rizikos valdymo dokumentacijoje įstaiga turi nustatyti rizikos valdymo žemėlapiu rengimo ir teikimo įstaigos valdymo organui tvarką. Atitinkamai, įstaigos vidiniai dokumentai turi aiškiai įtvirtinti pareigą įstaigoje rengti ketvirtinius rizikos valdymo žemėlapius, paskirti už jų rengimą atsakingą asmenį (nurodant bent jau už rizikos valdymo žemėlapiu parengimą atsakingo asmens pareigybę), nustatyti formos ir turinio reikalavimus (ar patvirtinti jų šablonus) ir apibrėžti rizikos valdymo žemėlapiu teikimo įstaigos valdymo organui procedūrą.
- 17.5. Svarbu atkreipti dėmesį, kad rengiant ketvirtinius rizikos valdymo žemėlapius atsakingi Įstaigų darbuotojai dažnai susiduria su reikiamos informacijos trūkumu, dėl ko Įstaigoms yra būtina aiškiai reglamentuoti rizikos valdymo žemėlapiu parengimui reikiamos informacijos turinį ir šios informacijos teikimo tvarką, kuri turėtų būti savalaikė ir užtikrinti, kad įstaigos už rizikos valdymo žemėlapiu parengimą atsakingas darbuotojas turėtų pakankamai laiko išsamiai įvertinti pateiktą informaciją ir ją panaudoti rizikos valdymo žemėlapiu rengimo tikslais. Pažymėtina, kad siekiant užtikrinti efektyvių, informuotų ir rizika pagrįstų sprendimų priėmimą, į rizikų valdymo žemėlapiu rengimą ir jo duomenų analizę rekomenduojama įtraukti taip pat ir rizikų savininkus ir už rizikas atsakingus asmenis.
18. **Metinė rizikos valdymo ataskaita** – svarbus su rizikos valdymu susijusios informacijos teikimo įstaigos valdymo organui dokumentas, kurio tikslas yra įstaigos vadovybei pateikti apibendrintą informaciją apie įstaigai aktualias rizikas ir su jų valdymu susijusius veiksmus, atliktus per praėjusį ataskaitinį laikotarpį (praėjusius metus).
- 18.1. Praktikoje Įstaigos metinę rizikos valdymo ataskaitą ir **periodinį rizikos valdymo vertinimą** neretai sutapatina ir pateikia kaip vieną dokumentą – metinę ataskaitą. Tokia praktika nėra vertinama neigiamai, tačiau svarbu užtikrinti, kad tokia metinė ataskaita apimtų visus – tiek rizikų valdymo ataskaitos, tiek ir rizikų valdymo vertinimo elementus. Kaip nurodoma aukščiau, rizikos valdymo ataskaitoje pateikiama apibendrinta informacija, susijusi su rizikos valdymo funkcijos vykdymu, tuo tarpu rizikos valdymo vertinimas turi taip pat apimti ir rizikos valdymo funkcijos efektyvumo įvertinimą, t. y. įstaigoje periodiškai turi būti atliekamas rizikos valdymo funkcijos efektyvumo vertinimas, apimantis visos arba dalies rizikos valdymo funkcijos įgyvendinimo praktinį įgyvendinimą ir jo efektyvumą.

### TREČIASIS SKIRSNIS RIZIKOS ANALIZĖ, IDENTIFIKAVIMAS IR VERTINIMAS RIZIKOS ANALIZĖ

19.

- 19.1. Rizikos valdymo procesas – tai Įstaigų kasdienėje veikloje nuolat pasikartojantys rizikos valdymo ciklo veiksmai, aprašyti Rizikos valdymo dokumentacijoje ir (arba) nusistovėję Įstaigų praktikoje, per kuriuos į rizikos valdymo procesą įtraukti įstaigos vadovai, specialistai ir kiti darbuotojai suvokia įstaigos rizikas ir jas valdo. Rizikos valdymo procesą sudaro rizikos veiksnių nustatymo, vertinimo ir kontrolės etapai.
- 19.2. Efektyvus rizikos valdymo procesas Įstaigoje neapsiriboja vien Rizikos valdymo dokumentacijos parengimu. Siekiant užtikrinti efektyvų rizikų valdymo kontrolės priemonių įdiegimą yra būtina integruota rizikų valdymo sistema, apimanti visapusišką įstaigos veiklos ir jai aktualių rizikų ir jų valdymo supratimą.
- 19.3. Rizikos valdymo procesas Įstaigose turi apimti savalaikį aktualių rizikų identifikavimą, rizikų vertinimą, rizikų stebėseną ir valdymą, rizikų mažinimo priemonių nustatymą ir informacijos apie aktualias rizikas teikimą (tiek įstaigos viduje, tiek teikiant informaciją Lietuvos bankui ir kitoms priežiūros institucijoms).
- 19.4. Pirmasis rizikos valdymo proceso etapas – rizikos veiksnių nustatymas, kurio tikslas – nustatyti galimas grėsmes, su kuriomis įstaiga gali susidurti siekdama savo veiklos tikslų.
- 19.5. Prieš nustatant riziką, Įstaigoms yra rekomenduojama atlikti išsamią įstaigos veiklos analizę, kurios rezultatai leis aiškiai identifikuoti įstaigos veiklai aktualias rizikas, sudaryti rizikų taksonomiją, taip pat identifikuoti su rizikos valdymo procesu susijusius asmenis, parengti ar peržiūrėti įstaigos veiklos strategiją.  
Rizikos analizės tikslai, užduotys, jos atlikimui naudojama ir jos metu rengiama informacija bei dokumentai, taip pat rekomenduojami rizikos analizės įrankiai ir technikos yra pateikiami **Lentelėje 1**.
- 19.6. Svarbus rizikos analizės metu rengiamas dokumentas yra **incidentų registras**. *Gerąją praktiką* laikytina tokio dokumento rengimas ir reguliarius atnaujinimas netgi jei ir nebuvo fiksuota įvykių.
- 19.6.1. Į **incidentų registrą** turėtų būti įtraukiamos visos neplanuotos situacijos, su kuriomis susidūrė įstaiga ir, kurios reikalauja įstaigos valdymo organų įsitraukimo. Tai dokumentas, susiejantis įstaigos rizikos valdymo ir incidentų (problemos, naudos, užklauso, skundai ir kt.) valdymo procesus, kadangi naujos rizikos atsiranda iš naujų incidentų.
- 19.6.2. Į incidentų registrą rekomenduojama įtraukti: incidentų identifikatorių, incidentų kategorijas, incidento datą, incidento pranešėją (konkretų asmenį ar įstaigos struktūrinį padalinį), incidento aprašymą, incidento reikšmingumą, incidento prioritetą, incidento valymo veiksmus ir jų atlikimo terminus, incidento valdymo veiksmo statusą, incidento statusą (pvz. aktyvus, uždarytas ir pan.).

Lentelė 1		Rizikos analizės procesas		
RIZIKOS ANALIZĖ				
Tikslai	Užduotys	Gaunama informacija	Rengiama informacija	Naudotini įrankiai ir technikos (metodikos)
Rizikos analizės tikslų, masto, prielaidų, trikdžių, informacijos pilnumo, pakankamumo ir prieinamumo, dalyvių ir biudžeto nustatymas:	Įstaigos veiklos tikslų nustatymas ir įvertinimas ir atliekamo rizikos vertinimo tikslų nustatymas:	Rizikos analizei ir vertinimui reikšmingi dokumentai ir informacija, pakankami šio etapo tikslų suvokimui, taip pat šiam etapui reikalingu laiko, biudžeto ir kitų išteklių, taip pat reikšmingų dalyvių nustatymui:	Rizikos analizės etapo rezultatai ir parengta informacija yra reikšmingi kitam rizikos valdymo etapui – rizikų identifikavimui. Rizikos vadovo gebėjimas užduoti reikiamus klausimus rizikų identifikavimo etape tiesiogiai priklausys nuo jo rizikos konteksto suvokimo, įgauto rizikos analizės etape:	Žemiau pateikiami šiame rizikos valdymo etape galimi naudoti įrankiai. Atsižvelgiant į rizikos analizės tikslą ir mastą, Įstaiga gali pasirinkti vieną/kelias iš šių įrankių arba kitus rizikos analizės įrankius ir metodikas, Įstaigos vertinimu labiau tinkamus jos atliekamai rizikos analizei:
1. Įstaigos veiklos konteksto analizė	Įstaigos reguliacinės aplinkos analizė ir vidaus valdysenos reikalavimų nustatymas ir analizė.	Įstaigos veiklą reglamentuojančių teisės aktų, priežiūros institucijų rekomendacijų, gairių, konsultacijų, analizių ir ataskaitų, gerosios ir netinkamos rizikos praktikos pavyzdžių, teismų, priežiūros ir kitų institucijų teisės aktų taikymo ir aiškinimo praktikos, kt. analizė.		SWOT analizė – technika, skirta stipriųjų (angl. Strengths) ir silpnųjų (angl. Weaknesses) pusių, galimybių (angl. Opportunities) ir grėsmių (angl. Threats) nustatymui: faktinė padėtis ateityje gali modifikuotis į potencialias rizikas – galimybės ir/ar grėsmes.
2. Rizikos valdymui reikšmingos informacijos ir Įstaigos požiūrio į rizikų valdymą nustatymas	2.1. Įstaigos požiūrio į rizikų valdymą nustatymas – rizikos apetito, taikomų principų, atskaitomybės ir atsakomybės už rizikos valdymą pasiskirstymo Įstaigoje nustatymas, rizikos identifikavimo, vertinimo ir kontrolės nurodymų, rizikos valdymo proceso etapų analizė.	<b>Rizikos valdymo strategija</b> , rizikos valdymo politika ir rizikos valdymo proceso vadovas (jeigu parengtas), kiti Įstaigos su rizikos/individualių rizikų valdymu susiję vidaus dokumentai (politikos, procedūros, instrukcijos, skaičiuoklės, metodologijos ir pan.).	2.1.1. Susijusių asmenų analizė – įgyvendina asmenų su skirtingu požiūriu į rizikos valdymą įtraukimo į rizikos valdymo procesą principą ir naudojama susijusių asmenų identifikavimui, jų vaidmens ir įsitraukimo nustatymui ir gali būti taikoma visai Įstaigai, atskiriems jos struktūriniais padaliniais, įmonių grupei.	Susijusių asmenų žemėlapis – susijusių asmenų informacijos, jų interesų, valdžios lygio ir įtakos atvaizdavimas.
			2.1.2. <b>Rizikos valdymo strategijos parengimas / peržiūra.</b>	

	<p>2.2. „Išmoktų pamokų“ analizė – Įstaigos ir/ar kitų rinkos dalyvių „išmoktų pamokų“ dokumentų vertinimas, siekiant nustatyti įvykius ir veiksnius, kurie turėjo/gali turėti neigiamą įtaką Įstaigos veiklai ir/arba kurie, jiems pasikartojus, galėtų tapti rizikos šaltiniais. Svarbu taip pat įvertinti ir įvykius bei veiksnius, turinčius teigiamos įtakos, taip pat ateities galimybių šaltinius.</p>	<p>Išorės ir vidaus audito ataskaitos, rizikos vadovo, atitikties pareigūno, pinigų plovimo prevencijos atitikties pareigūno ataskaitos, ketvirtiniai rizikos žemėlapiai, metinės rizikos ataskaitos, metiniai rizikos valdymo sistemos vertinimai, priežiūros institucijų atliktų planinių ir tikslinių patikrinimų medžiaga ir išvados, pritaikytos poveikio priemonės, civilinių, administracinių ir baudžiamųjų bylų, medžiaga, teismų ir kitų institucijų sprendimai, trečiųjų asmenų atlikti Įstaigos veiklos įvertinimai, Įstaigos laimėti apdovanojimai ir pan.</p>	<p>2.2.1. „Išmoktų pamokų“ sąrašas – sudaromas, siekiant panaudoti jį rizikų nustatymo etape identifikuojant galimas grėsmes ir galimybes. Tai Įstaigos užbaigtų procesų analizė, kurios tikslas - nustatyti tai, kas pasisekė ir turėtų būti kartojama, bei tai, kas nepavyko ir turėtų būti gerinama, jeigu analogiški procesai vyktų ateityje. Išmoktų pamokų fiksavimas yra vienas pagrindinių įrankių informuotų sprendimų priėmimui (angl. <i>informed decision making</i>) ir verslo procesų tobulinimui.</p> <p>2.2.2 <b>Incidentų registras</b></p>	<p>Tikimybių poveikio matrica – naudojama rizikos toleravimo limitų, fiksuojamų rizikos valdymo strategijoje, nustatymui.</p>
<p>3. Surinktos informacijos įvertinimas platesniame kontekste (rinkos, konkurentų, klientų, tarpininkų, kontraktorių, kt. verslo partnerių, pan.).</p>	<p>Įstaigos veiklos dokumentų analizė – dokumentų sąrašas ir mastas priklauso nuo rizikos vertinimo tikslo.</p>	<p>Nustatant strategiją ar vertinant verslo planą, vertinama informacija, susijusi su rinka, konkurentais, įėjimo į rinką trikdžiais ir kaštais, pagrindiniais tiekėjais, kitų žaidėjų rinkoje veiklos trukme, planuojamomis pajamomis ir marketingo veiksmais.</p>	<p>Veiklos analizė:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>nustatomos informacijos vertinimo prezumpcijos, kurių teisingumas turės būti patikslintas vēlesnėse rizikos valdymo etapuose;</li> <li>vertinamas išanalizuotos informacijos pilnumas ir pakankamumas;</li> <li>susijusių asmenų žemėlapis.</li> </ul>	<p>PESTLE analizė – skirta rizikos valdymo derinimo (angl. <i>tailoring</i>) prie konteksto principo įgyvendinimui ir padeda išsamiau suvokti Įstaigos veiklos kontekstą, atliekant jos politinės (angl. <i>Political</i>), ekonominės (angl. <i>Economic</i>), sociologinės (angl. <i>Sociological</i>), technologinės (angl. <i>Technological</i>), teisinės (angl. <i>Legal</i>) ir aplinkosaugos (angl. <i>Environmental</i>) aplinkos vertinimą. Technika leidžia platesniame kontekste įvertinti faktorius, galinčius turėti įtakos Įstaigos tikslams, jeigu jų atžvilgiu nebus imtasi konkrečių veiksmų.</p>

20. **RIZIKOS VEIKSNIŲ NUSTATYMAS**
- 20.1. Tinkamas rizikų identifikavimas ir vertinimas yra kertinis veiksnys vertinant įstaigos rizikų valdymo vidaus kontrolės sistemos efektyvumą. Tik tinkamai identifikavus ir įvertintus įstaigos veiklai aktualias rizikas, įstaiga yra pajėgi įdiegti pakankamas kontrolės priemones tokių rizikų valdymui, nustatyti savo rizikos apetitą, taip pat priimti su šiomis rizikomis susijusius sprendimus.
- 20.2. Remiantis Aprašo 12 punktu, „**rizikos valdymas turi apimti atsiskaitymų, likvidumo, operacinę, pinigų plovimo ir teroristų finansavimo, atitikties, rinkos, sandorio šalies kredito, koncentracijos, elgsenos su klientais ir kitų rūšių balansinę ir nebalansinę, faktinę ir tikėtiną riziką, kuri kyla ar galėtų kilti įstaigai leidžiant elektroninius pinigus, teikiant mokėjimo paslaugas, investuojant lėšas, gautas iš elektroninių pinigų turėtojų ir (arba) mokėjimo paslaugų vartotojų arba kitų mokėjimo paslaugų teikėjų, teikiant kitas paslaugas ar vykdant kitą veiklą**“. Pažymėtina, kad Apraše yra įtvirtinamas tik minimalus aktualių rizikų sąrašas, kuris, priklausomai nuo įstaigų veiklos masto, teikiamų paslaugų pobūdžio ir kitų aplinkybių, gali būti plečiamas, įtraukiant konkrečiai įstaigai aktualias rizikas. Apraše pateikiamas minimalus rizikų sąrašas turėtų būti papildomas bent **informacinių ir ryšių technologijų ir saugumo, duomenų apsaugos ir sankcijų rizikomis**. **Gerąją praktiką** laikytinas **tvarumo rizikos** įtraukimas.
- 20.3. Siekiant tinkamai suprasti įstaigai aktualias rizikas, ji turėtų aiškiai apibrėžti konkrečias jai aktualias rizikas, t. y. Rizikos valdymo dokumentacijoje įtvirtinti jai aktualių rizikų taksonomiją, pateikti jų aprašymus ir reguliariai arba esant poreikiui juos peržiūrėti. Taip pat, siekiant tinkamai suprasti kiekvienos individualios rizikos pasireiškimo tikimybę ir galimą jos poveikį, būtina identifikuoti **rizikos veiksniai**.
- 20.4. **Rizikos veiksniai** suprantami kaip įvykiai, kurie gali turėti įtakos rizikos pasireiškimo tikimybei ir (arba) galimam rizikos poveikiui.
- 20.5. Tinkamai identifikavusios aktualius rizikos veiksniai, įstaigos gali įdiegti efektyvias rizikos valdymo priemones, atsižvelgdamos į egzistuojančius rizikos veiksniai, jų pasireiškimo tikimybę ir galimą poveikį.
- 20.6. **Gerąją praktiką** rizikos veiksniai nustatyme laikytinas **rizikos kategorijų** taikymas, numatant **rizikos subkategorijas**, sietinas su įstaigos kasdiene veikla ir dažniausiai kylančiomis rizikomis. Netinkama praktika būtų laikytinas rizikos veiksniai sutapatinimas su rizikos kategorijomis. Lietuvos banko atlikto vertinimo metu<sup>5</sup> buvo nustatyta atvejų, kuomet įstaigos rizikos veiksniai priskirdavo bendrąsias rizikų kategorijas (pavyzdžiui atitikties, kapitalo pakankamumo ar pan.). Tokia praktika vertintina kaip **netinkama**, kadangi nenustačius konkrečių rizikos veiksniai, realių situacijų ir scenarijų, jų pasireiškimo tikimybių ir galimo poveikio, įstaiga nėra pajėgi efektyviai įvertinti tokios rizikos ir įdiegti efektyvių rizikos valdymo priemonių.
- 20.7. Nustatant ir vertinant rizikas ir konkrečius rizikos faktorius, įstaigos turėtų taikyti tinkamas metodologijas ir įrankius, kurie apimtų ne tik esamos rizikos nustatymą ir vertinimą, bet ir praeities faktorių pakartotinio pasireiškimo tikimybę, faktinį poveikį bei galimus naujus faktorius ateityje. Šie įrankiai turėtų sudaryti sąlygas įstaigai tinkamai įvertinti, ar jai aktualios rizikos ir jų įverčiai atitinka įstaigos nustatytą rizikos apetitą ir mastą.
- 20.8. Įstaigos yra laisvos pasirinkti kaip nustatys veiklai aktualius rizikos veiksniai. Rizikos veiksniai nustatymo tikslai, užduotys, jos atlikimui naudojama ir jos metu rengiama informacija bei dokumentai, taip pat rekomenduojami rizikos veiksniai nustatymo įrankiai ir technikos yra pateikiami **Lentelėje 2**.
- 20.9. Esminis rizikos veiksniai nustatymo rezultatas – **rizikų registro** parengimas.
- 20.10. **Rizikų registras** – tai pagrindinis rizikų valdymo ir komunikavimo įrankis, naudojamas ir nuolat modifikuojamas kiekviename rizikų valdymo proceso etape.
- 20.11. Į rizikų registrą rekomenduojama įtraukti: rizikos identifikatorių, trumpą rizikos aprašymą (priežastis, rizikos įvykis ir poveikis), rizikų kategorijas ir subkategorijas, rizikos nustatymo datą, rizikos pranešėją (konkretų asmenį ar įstaigos struktūrinį

<sup>5</sup> [https://www.lb.lt/uploads/documents/files/EPI\\_MI\\_rizik%C5%B3\\_valdymas\\_2022\(1\).pdf](https://www.lb.lt/uploads/documents/files/EPI_MI_rizik%C5%B3_valdymas_2022(1).pdf)

padalinį), rizikos materializavimosi tikimybę, rizikos poveikį, numatomą individualios rizikos vertę (grėsmės nurodomos teigiama, galimybės – neigiama išraiška), rizikos nuotolį, rizikos mažinimo parinktį (angl. *Risk response option*), rizikos mažinimo veiksmus (angl. *Risk response action*) ir jų atlikimo terminus, išteklių rizikų mažinimo veiksams planavimą, likutinę riziką ir jos poveikį, likutinės rizikos nuotolį, išvestines rizikas (atsiranda kaip atsako į riziką rezultatas), rizikos mažinimo priemonių statusą ir jo rezultatų efektyvumo vertinimą, rizikos statusą (pvz. aktyvi, uždaryta, neaktuali ir pan.), **rizikos savininką** (asmuo, atsakingas už visus jam priskirtos rizikos valdymo ir kontrolės aspektus, įskaitant pasirinktų atsako į riziką veiksmų įgyvendinimą), **už riziką atsakingą asmenį** (angl. *Risk actionee*, asmuo, paskirtas konkrečios rizikos ar rizikų grupės atsako veiksmo įgyvendinimą, vykdamas rizikos savininko nurodymus).

Lentelė 2		Rizikos veiksnių nustatymo procesas		
RIZIKOS VEIKSNIŲ NUSTATYMAS				
Tikslai	Užduotys	Gaunama informacija	Rengiama informacija	Naudotini įrankiai ir technikos (metodikos)
Nustatyti vertinamos veiklos rizikas, siekiant mažinti Įstaigos grėsmes didinant Įstaigos galimybes:	Rizikų nustatymo proceso valdymas, tinkamai įtraukiant į šį procesą reikiamus dalyvius ir juos parengiant šiam procesui:	Analizuojami dokumentai, leidžiantys identifikuoti galimas grėsmes ir galimybes bei jų savybes (charakteristikas):	Rizikos nustatymo etape parengta informacija yra reikšminga paskesniuose rizikos valdymo etapuose:	Žemiau pateikiami šiame rizikos valdymo etape galimi naudoti įrankiai. Įstaiga gali pasirinkti vieną/kelias iš šių įrankių arba kitus rizikos nustatymo įrankius ir metodikas, Įstaigos vertinimu labiau tinkamus jos atliekamam rizikos nustatymui:
1. Vertinamos veiklos grėsmių ir galimybių nustatymas	1.1. Nustatyti grėsmes ir galimybes;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Veiklos analizė – parengta rizikos analizės etape;</li> <li><b>Rizikos valdymo strategija</b> – parengta/peržiūrėta rizikos analizės etape;</li> <li>Išmokyti pamokų sąrašas – parengtas rizikos analizės etape;</li> <li><b>Incidentų registras.</b></li> </ul>	<b>Rizikų registras</b>  KPIs ir EWIs.	<i>Greitasis sąrašas</i> (angl. <i>Prompt list</i> ) – šis įrankis leidžia nustatyti rizikos šaltinius platesniame kontekste, naudojant rizikų kategorijas ir rizikų šaltinius Įstaigos viduje ir už jos ribų, taip pat identifikuoti galimus rizikų šaltinius operacijų, projektų, programų ar Įstaigos lygmenyje. Greitojo sąrašo pavyzdys – rizikų lūžio struktūra (angl. <i>Risk breakdown structure</i> );
	1.2. Peržiūrėti grėsmių ir galimybių aprašymus, siekiant įsitikinti, kad jie yra maksimaliai aiškūs ir išsamūs bei galės būti suprantami skaitant juos ateityje;			<i>Priežasčių ir pasekmių diagramos</i> (angl. <i>Cause and effect diagrams/Fishbone diagrams</i> ) – leidžia suvokti neapibrėžtumo, galinčio modifikuotis į riziką, priežastis ar šaltinius.
	1.3. Nustatyti ir nurodyti rizikos aprašymo „autorių“, kuris galėtų atsakyti į su rizikų aprašymais susijusius klausimus.			<i>Prielaidų analizė</i> : prielaidos yra teiginiai, kurie yra priimami kaip savaime suprantami „faktai“, kuriais yra grindžiamas, planuojamas ir vykdomas veiksmas. Visos prielaidos turi būti įtrauktos į sąrašą, siekiant patikrinti kiekvienos iš jų teisingumą.
2. Rizikų registro parengimas	2.1. Įtraukti informaciją į rizikų registrą – įtraukti rizikos nustatymo etapo metu surinktą informaciją į rizikų registrą.			<i>Apribojimų analizė</i> (angl. – <i>Constraints analysis</i> ): apribojimai, tai su veikla asocijuojami veiksniai, laikomi „nekintančiais“, „kurie būtina turi įvykti“ arba „neturėtų įvykti“. Visi apribojimai privalo būti įtraukti į sąrašą, siekiant patikrinti kiekvieno iš jų teisingumą.
				<i>Kontroliniai sąrašai</i> – naudinga priemonė Įstaigos mokymuisi iš savo praktikos. Šis įrankis leis užtikrinti, kad rizika, kuri buvo anksčiau nustatyta analogiškoje veikloje, neliktų pamiršta ir būtų pasvertai įtraukta į atliekant panašias veiklas ateityje;



## Projektas

	<p>2.2. <i>Struktūrizuoti rizikų registrą</i> naudojant rizikų kategorijas (pvz., reputacinės, teisinės, finansinės, kt.), siekiant palengvinti rizikos registro skaitymą, apdorojimą ir navigaciją dokumente.</p>			<p><i>Rizikų aprašymai</i> – nustatytos rizikos turi būti aprašytos taip, kad jos būtų suprantamos susijusiems asmenims, kurie skaitys jų aprašymus po šių rizikų įtraukimo į rizikų registrą. Labiausiai paplitusi rizikų aprašymo metodika – „<i>risk string</i>“ – rizikų aprašymas konstruojamas taip, kad būtų aiškiai atskirtos priežastys, rizikų įvykiai ir poveikis.</p>
<p>3. <i>KPIs ir EWIs nustatymas</i></p>	<p><i>Nustatyti EWIs</i>, kuriuos Įstaiga galėtų naudoti proaktyviai, numatant nepalankias tendencijas, galinčias neigiamai įtakoti Įstaigos veiklą.</p>			<p><i>Grupinės technikos</i> (minčių lietus (angl. <i>brainstorming</i>), vardinės grupės technika (anlg. <i>nominal group</i>) ir Delfio metodas) – jų naudojimas leidžia įtraukti suinteresuotus asmenis su skirtingais požiūriais į rizikų valdymą ir išgirsti jų idėjas.</p>
<p>4. <i>Suinteresuotų asmenų požiūrio į rizikas suvokimas</i></p>	<p>Pasiekti sutarimą tarp susijusių asmenų dėl galimų grėsmių ir galimybių.</p>			<p><i>Klausimynai</i> – naudingi įtraukiant ribotai pasiekiamus suinteresuotus asmenis.</p> <p><i>Interviu</i> – rekomenduojama naudoti nustatant svarbių ar aukštas pareigas einančių suinteresuotų asmenų nuomonę, prielaidas bei išvelgiamas rizikas. Šis metodas taip pat naudingas tuo, kad tokiu būdu šie reikšmingi suinteresuoti asmenys dalyvauja rizikos identifikavimo procese, tačiau nėra įtraukiami į grupines sesijas, tokiu būdu išvengiant grupės dalyvių šališkumo.</p>

21. **RIZIKOS VERTINIMAS IR TOLERANCIJOS LIMITAI**
- 21.1. Rizikos vertinimo proceso esmė – nustatyti įstaigos identifikuoatų rizikų prioritetus pagal jų svarbą, nuotolį ir galimą poveikį.
- 21.2. Rizikos vertinimo tikslai, užduotys, jos atlikimui naudojama ir jos metu rengiama informacija bei dokumentai, taip pat rekomenduojami rizikos analizės įrankiai ir technikos yra pateikiami **Lentelėje 3**.
- 21.3. Pagrindinis rodiklis, naudojamas rizikos vertinimo procese – **rizikos tolerancijos limitai**.
- 21.4. Vienas esminių rizikos valdymo tikslų Įstaigai yra nuolat turėti aktualią ir kokybišką informaciją, susijusią su įstaigai aktualiomis rizikomis ir efektyviai informuoti valdymo organus visuose įstaigos veiklos lygmenyse, siekiant užtikrinti, kad sprendimai, keliantys riziką įstaigos veiklai, būtų priimami tik išsamiai įvertinus galimą rizikų poveikį ir rizikų valdymo būklę / statusą. Pagrindinis įrankis, naudojamas šiam tikslui pasiekti praktikoje yra rizikos tolerancijos limitų nustatymas ir pritaikymas įstaigos iškeltiems tikslams.
- 21.5. **Rizikos tolerancija** - tai ribiniai rizikos poveikio lygiai, kurių viršijimas privalo būti eskaluojamas ir turi sąlygoti atitinkamų veiksmų įstaigoje atlikimą (pvz. vadovybės pritarimo rizikos limitų viršijimui gavimas, aukštesnio lygio vadovybės informavimas apie susidariusią situaciją tolimesniam sprendimų priėmimui / veiksmų numatymui, papildomų rizikos valdymo priemonių diegimui ir pan.).
- 21.6. Rizikos tolerancija nustatoma pagal rizikos apetito konkrečiam veiksmui priskyrimą bendrame įstaigos rizikos masto kontekste. **Rizikos apetitas** – tai maksimali rizika, kurią įstaiga yra pasirengusi prisiimti. Rizikos apetitas neturėtų viršyti rizikos masto. **Rizikos mastas** – tai maksimali rizika, kurią Įstaiga gali prisiimti, susijusi su tokiais faktoriais kaip jos reputacija, kapitalas, turtas ir galimybė prisitraukti papildomų investicijų. Atsižvelgiant į tai, kad įstaigos veikla yra licencijuojama, nustatydamas / peržiūrėdamas rizikos mastą įstaiga turėtų atsižvelgti į priežiūros institucijų nurodymus, rekomendacijas, gerosios praktikos pavyzdžius bei nuolat sekti jų pakeitimus.
- 21.7. Dar vienas rizikos tolerancijos limitų nustatymo įrankis – pagrindinių veiklos rodiklių (KPIs) ir išankstinio įspėjimo rodiklių (EWIs), padedančių iš anksto informuoti įstaigą apie galimą rizikos materializavimąsi. KPI – tai veiklos matas, naudojamas įstaigos pažangos jos tikslų link apibrėžimui ir įvertinimui. EWI - tai pagrindinis atitinkamo įstaigos tikslo rodiklis, kurio pokyčius matuoja KPI. Rizikos tolerancijos limitai nustato leistinus nukrypimus nuo nustatytų tikslų, kurie yra nustatomi KPI.
22. Aprašo 11 punktą įpareigoja Įstaigas nustatyti rizikos limitus kiekvienai rizikos rūšiai.
- 22.1. *Gerąją praktiką* laikytina, kai Rizikos valdymo strategijoje yra nustatyti:
- 22.1.1. rizikos apetitas ir EWI / KRI bent jau kiekvienai reikšmingai rizikos kategorijai;
- 22.1.2. rizikos tolerancijos limitai kiekvienai rizikos rūšiai, t. y. atsiskaitymų, likvidumo, operacinei, pinigų plovimo ir teroristų finansavimo, sankcijų, atitikties, rinkos, sandorio šalies kredito, koncentracijos, elgsenos su klientais, informacinių ir ryšių technologijų ir saugumo, duomenų apsaugos, tvarumo ir kitų rūšių balansinę ir nebalansinę, faktinę ir tikėtiną riziką, kuri kyla ar galėtų kilti įstaigai leidžiant elektroninius pinigus, teikiant mokėjimo paslaugas, investuojant lėšas, gautas iš elektroninių pinigų turėtojų ir (arba) mokėjimo paslaugų vartotojų arba kitų mokėjimo paslaugų teikėjų, teikiant kitas paslaugas ar vykdant kitą veiklą;
- 22.1.3. rizikos apetitas, EWI / KRI ir rizikos limitų reguliaraus peržiūrėjimo reikalavimai ir terminai;
- 22.1.4. veiksmingas įstaigos vidinės komunikacijos mechanizmas ir efektyvų sprendimų priėmimo procesas, kurie užtikrina kiekvieno įstaigos darbuotojo įtrauktį, informavimą apie nustatytus rizikos tolerancijos limitus, atsakomybę ir skatinimą pranešti vadovybei apie įstaigos vidaus kontrolės priemonių pažeidimus / jų neveiksmingumą ir papildomų rizikų nustatymą, o tuo atveju, jeigu toks pažeidimas / neveiksmingumas viršytų įstaigos rizikos tolerancijos lygį – užtikrintų jų eskalavimą aukščiausiai įstaigos vadovybei.

Lentelė 3		Rizikos vertinimo procesas			
RIZIKOS VERTINIMAS					
Tikslai	Užduotys	Gaunama informacija	Rengiama informacija	Naudotini įrankiai ir technikos (metodikos)	
Nustatyti individualių rizikų prioritetus, siekiant aiškiai išskirti, kurios iš jų yra svarbiausios ir skubiausios: suvokti kiekvienos grėsmės ir galimybės tikimybę, galimą poveikį ir kaip jos yra nutolusios (kada materializuosis).	Nustatyti identifiкуotų grėsmių ir galimybių materializavimosi tikimybę, jų poveikį ir įtraukti rezultatus į rizikų registrą:	Renkama informacija, padėsiant maksimaliai tiksliai nustatyti galimybių ir grėsmių tikimybę, poveikį ir nuotolį (angl. <i>Proximity</i> ):	Rizikos vertinimo etape rengiama informacija, apibendrinanti rizikas ir jų poveikį, kuri bus naudojama planavimo ir paskesniuose rizikos valdymo etapuose:	Žemiau pateikiami šiame rizikos valdymo etape galimi naudoti įrankiai. Įstaiga gali pasirinkti vieną/kelias iš šių įrankių arba kitus rizikos vertinimo įrankius ir metodikas, Įstaigos vertinimu labiau tinkamus jos atliekamam rizikos vertinimui:	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Įsitikinti, kad rizikų aprašymai yra aiškūs ir pagal poreikį patikslinti jų aprašymus;</li> <li>Įvertinti rizikų materializavimosi tikimybę, poveikį ir nuotolį kiekvienai nustatytai rizikai;</li> <li>Vertinimo rezultatus užfiksuoti rizikų registre.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Rizikų registras</b> – registruojamos nustatytos grėsmės ir galimybės, rizikos grupuojamos pagal kategorijas, patogesniame naudojimui joms suteikiami unikalūs numeriai, nustatomas kiekvienos rizikos savininkas (angl. <i>Risk owner</i>);</li> <li><b>EWIs</b> – naudojami EWIs aprašymai ir priemonės, parengtos rizikos nustatymo etape.</li> </ul>	<b>Rizikų registras</b> – dokumentas yra atnaujinamas, įtraukiant kiekvienos galimybės ir grėsmės materializavimosi tikimybę ir galimą poveikį. Įrašų kokybė turi būti tokia, kad leistų aiškiai identifikuoti didžiausią ir mažiausią poveikį turinčias rizikas, kas, savo ruožtu, leistų nustatyti rizikų prioritetus ir efektyviai jas valdyti.	<b>Tikimybių nustatymas</b> – vertinama, kiek tikėtinas yra konkrečios grėsmės ar galimybės materializavimosi vertinamuoju laikotarpiu*.	
					<b>Poveikio vertinimas</b> – nustatoma, kokį poveikį Įstaigai padarys konkreti grėsmė ar galimybė, jeigu ji materializuotųsi*.
					<b>Nuotolio vertinimas</b> (angl. <i>Proximity assessment</i> ) – vertinama tikėtina rizikos materializavimosi data ar laikotarpis, kuris yra fiksuojamas rizikų registre. Vertinimas padeda nustatyti kaip greitai gali materializuotis rizika ir leidžia parinkti tinkamas atsako priemones, nustatyti jų panaudojimo terminą ir trigerius.
				<b>Vertės nustatymas</b> – tikėtinos vertės nustatymas yra apskaičiuojamas dauginant vidutinius numatomus rizikos poveikio kaštus iš jos materializavimosi tikimybės, siekiant pateikti svertinę rizikos vertę. Būtina turėti omenyje, kad rizikos materializavimosi atveju rizikos kaštai bus patirti pilna apimtimi.	

\* Pirmą kartą rizikų registre fiksuojamas rezultatas yra grindžiamas prezumpcija, kad nebus imtasi jokių veiksmų rizikos materializavimosi tikimybei pakeisti. Vertinimui naudojami duomenys iš rizikos identifikavimo etape parengtos tikimybės poveikio matricos. Metodika naudojama rizikų prioritetų nustatymui.

## KETVIRTASIS SKIRSNIS RIZIKOS STEBĖSENA IR VALDYMAS

### RIZIKOS VALDYMO PRIEMONĖS. RIZIKOS PLANAVIMAS

23. Įstaiga, nustačiusi aktualias jai / jos vykdomai veiklai ir (arba) projektui aktualias rizikas ir įvertinusi jų prioritetus pagal rizikų svarbą ir (arba) atsako į jas skubumą, turėtų nustatyti optimalias šių **rizikų valdymo priemones** ir jas įgyvendinti.
- 23.1. Išskiriamos penkios pagrindinės **rizikų valdymo priemonių kategorijos**:
- 23.1.1. **Grėsmės vengimas / galimybės išnaudojimas** – ši priemonė naudojama tais atvejais, kai siekiama įnešti apibrėžtumo į situaciją pašalinant riziką, t. y. eliminuojant grėsmės priežastį ar įgyvendinant galimybės atsiradimo priežastį;
- 23.1.2. **Grėsmės mažinimas / galimybės didinimas** – renkantis šią opciją nustatomos konkrečios rizikos valdymo priemonės rizikos materializavimosi ir (arba) jos poveikio pokyčiui: mažinant grėsmės materializavimosi tikimybę ir (arba) mažinant galimą jos poveikį ar didinant galimybės materializavimosi tikimybę ir didinant jos poveikį. Svarstydamos šią priemonę, įstaigos turėtų įsivertinti rizikos valdymo priemonių įgyvendinimo kaštų proporcingumą siekiamai likutinei rizikai.
- 23.1.3. **Rizikos perleidimas** – ši opcija tinkama tais atvejais, kai įstaiga siekia perleisti riziką trečiajai šaliai. Klasikinis rizikos perleidimo pavyzdys – draudimo sutarties sudarymas individualiai rizikai ar jų grupei. Rizikos perleidimas gali būti taikomas taip pat ir galimybės, kur trečioji šalis gauna piniginę naudą, o rizikuojanti šalis gauna kitas naudas, tačiau šis rizikos perleidimo būdas yra mažiau paplitęs. Svarstydama šią priemonę, įstaiga taip pat turėtų įsivertinti rizikos valdymo priemonių įgyvendinimo kaštų proporcingumą siekiamai likutinei rizikai: pvz. ar mokama draudimo įmoka yra proporcinga likutinei rizikai, atsižvelgiant į draudimo objektą, draudimo sumą, nustatytą išskaitą, draudžiamųjų ir nedraudžiamųjų įvykių sąrašą, atvejus, kuomet draudikas turi teisę sumažinti draudimo išmoką ar atsisakyti ją mokėti.
- 23.1.4. **Rizikos pasidalinimas** – priemonė yra tinkama, kuomet keletas asmenų siekia pasidalinti rizikos valdymo resursus ir galimas naudas. Rizika retai kada gali būti visiškai pasidalijama, kadangi riziką prisiimantis asmuo visais atvejais sieks apsaugoti savo reputaciją ir vardą, tačiau ši rizikos valdymo priemonė gali būti sėkmingai panaudojama skatinant bendradarbiavimą rizikos valdymo veikloje, ypač konkrečiuose projektuose.
- 23.1.5. **Rizikos prisiėmimas** – pasirinkdama šią rizikos valdymo priemonę, įstaiga prisiima riziką, jog grėsmė realizuosis ir sukels maksimalias numatomas pasekmes. Renkantis šią opciją likutinė rizika išlieka nepakitusi, tačiau įstaiga nepatiria rizikos valdymo kaštų. Rizikos prisiėmimo pavyzdys – įstaigos patiriama nauda ar nuostoliai dėl valiutų kursų svyravimo. Ši opcija negalėtų būti taikoma tais atvejais, kai rizikos poveikis yra didesnis nei šiai rizikai įstaigos nustatytas rizikos tolerancijos limitas.
- 23.2. Pagrindiniai rizikos valdymo priemonių pasirinkimo kriterijai: (i) rizikos valdymo priemonių įtaka rizikai (tiek jos materializavimosi tikimybei, tiek ir galimam jos poveikiui); (ii) rizikos valdymo priemonių įgyvendinimo kaštai. Rekomenduojama pasirinkti didžiausią poveikį rizikai turinčias ir mažiausiai įstaigos investicijų reikalaujančias rizikos valdymo priemones.
- 23.3. **Rizikos valdymo planavimas** – tai rizikos valdymo proceso etapas, kurio metu įstaiga įvertina rizikos valdymo priemonių opcijas ir nustato tinkamiausias konkrečiai individualiai rizikai, ar susijusių rizikų grupei. Pasirinktos rizikos valdymo priemonės, **likutinė rizika** (rizikos tikimybė, poveikis ir nuotolis, atsižvelgiant į įstaigos parinktų rizikos valdymo priemonių mastą ir efektyvumą) ir **išvestinės rizikos**, galinčios atsirasti pritaikius rizikos valdymo priemones, taip pat likutinė rizika po faktinio rizikos valdymo priemonių įgyvendinimo, yra fiksuojami **rizikų registre**.
- 23.4. Rizikos vertinimo tikslai, užduotys, jos atlikimui naudojama ir jos metu rengiama informacija bei dokumentai, taip pat rekomenduojami rizikos analizės įrankiai ir technikos yra pateikiami **Lentelėje 4**.
- 23.5. Vienas pagrindinių dokumentų, kuris galėtų būti rengiamas rizikos planavimo etape yra **rizikos valdymo planas**. Šis dokumentas yra glaudžiai susijęs su **rizikų registru** skyriumi „Rizikų valdymo priemonės“ ir jo tikslas yra detalizuoti šio skyriaus duomenis,

nustatant išsamius ir detalius rizikos valdymo priemonių planus individualioms rizikoms ar tam tikroms jų grupėms. Šio dokumento rengimas yra rekomenduojamas tais atvejais, kai individualios rizikos ar susijusių rizikų grupės valdymui reikalingos reikšmingos ir didelių kaštų reikalaujančios rizikų valdymo priemonės. Dokumentas taip pat naudingas rizikų savininkams ir už rizikas atsakingiems asmenims kaip priemonė rizikų valdymo priemonių įgyvendinimo progreso stebėsenai. Šio dokumento veiksmingumui yra būtina nuolat palaikyti jo ryšį su rizikų registru ir nuolat atnaujinti rizikų valdymo plano duomenis atsižvelgiant į rizikų registre fiksuojamos informacijos pasikeitimus.

Lentelė 4		Rizikos valdymo planavimo procesas		
RIZIKOS VALDYMO PLANAVIMAS				
Tikslai	Užduotys	Gaunama informacija	Rengiama informacija	Naudotini įrankiai ir technikos (metodikos)
Nustatyti konkrečias rizikos valdymo priemones identifikuotų grėsmių pašalinimui ar mažinimui bei galimybių didinimui, kad rizikos materializavimosi metu Įstaigos vadovybė ir darbuotojai būtų pasirengę tinkamai ją suvaldyti.	<p>Rizikų valdymo priemonių nustatymas grėsmių minimizavimui ir galimybių didinimui.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rizikos valdymo priemonių planavimas</i> – nustatyti rizikos valdymo priemonę (-es) kiekvienai nustatyta grėsmei ir galimybei;</li> <li>• <b>Likutinės rizikos nustatymas</b> – įvertinti likutinę rizikos materializavimosi tikimybę ir poveikį, atsižvelgiant į nustatytas rizikos valdymo priemones;</li> <li>• <i>Rizikos valdymo priemonių įgyvendinimo kaštų įvertinimas</i> – vertinamas rizikos valdymo priemonių įgyvendinimo kaštų proporcingumas galimam grėsmės ar galimybės materializavimosi poveikiui;</li> <li>• <i>Nustatyti už rizikų valdymą atsakingus asmenis</i> – nustatyti individualių <b>rizikų savininkus</b> ir už <b>rizikas atsakingus asmenis</b>;</li> <li>• <i>Nustatyti ir įvertinti išvestines rizikas</i> – galimas grėsmės ir galimybės, atsirandančias pritaikius rizikos valdymo priemones;</li> <li>• <i>Įvertinti likutinę riziką, atsižvelgiant į nustatytus</i></li> </ul>	<p>Šiame etape naudojamasi dokumentais ir kita informacija, parengtais ankstesniuose rizikos valdymo proceso etapuose, padėsiančiais Įstaigai priimti veiksmingus ir informuotus sprendimus ir planuoti rizikos valdymo priemones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rizikos valdymo žemėlapis</b> sudarymas – grafinis rizikų registre pateikiamos informacijos pateikimas;</li> <li>• <i>Rizikų sąsajos ir priklausomybės</i> (angl. <i>Relationships and interdependancies</i>) – tarpusavio ryšių ir priklausomybių tarp konkrečių grėsmių ir galimybių aprašymas, koreliacijų įvertinimas;</li> <li>• <b>Rizikų registras</b>, kuriame fiksuojamos ankstesniuose rizikos valdymo proceso etapuose užfiksuotos individualios rizikos ir jų įvertinimas;</li> <li>• <i>Draudimo sutartys</i> – vertinamos Įstaigos sudarytos ir galimos sudaryti draudimo sutartys kaip viena iš rizikos valdymo (rizikos perleidimo) priemonių;</li> <li>• <i>Išmoktos pamokos</i> – gali būti naudingos nustatant rizikų registre užfiksuotų individualių rizikų veiksmingų valdymo priemonių parinkimui.</li> </ul>	<p>Rizikos planavimo etape rengiama informacija:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• veiksmingos valdymo priemonės identifikuotoms rizikoms;</li> <li>• individualių rizikų savininkai ir už rizikas atsakingi asmenys.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rizikų registras</b> (įskaitant rizikos valdymo priemones ir išvestines rizikas) – šiame etape pildomas (i) parinktomis individualių rizikų valdymo priemonėmis; (ii) likutinėmis rizikomis po rizikų valdymo priemonių pritaikymo; (iii) išvestinėmis rizikomis, galinčiomis atsirasti pritaikius nustatytas rizikų valdymo priemones;</li> <li>• <b>Rizikų savininkai</b> – nustatomi asmenys, galintys veiksmingiausiai valdyti individualias rizikas. Įprastai tai yra asmenys, kurie yra glaudžiai susiję su rizikos sritimi ir/ar disponuoja visa (ar pagrindine) su individualia rizika susijusia informacija;</li> <li>• <b>Už rizikas atsakingi asmenys</b> – asmuo (-ys), kuriam (-iems) rizikų savininkas paveda atlikti konkrečius rizikų valdymo veiksmus;</li> <li>• <b>Rizikos valdymo planas</b> (angl. <i>Risk response plan</i>) – tam tikrais atvejais (pvz., vertinant rizikas, susijusias</li> </ul>	<p>Žemiau pateikiami šiame rizikos valdymo etape galimi naudoti įrankiai. Įstaiga gali pasirinkti vieną/kelias iš šių įrankių arba kitus rizikos planavimo įrankius ir metodikas, Įstaigos vertinimu labiau tinkamus jos atliekamam rizikos planavimui:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rizikos valdymo planavimas</i> - efektyvių rizikos valdymo priemonių sąrašo sudarymas, atsižvelgiant į (i) nustatytų individualių rizikų svarbą ir (ii) poreikį imtis neatidėliotinų veiksmų individualių rizikų valdymui, (iii) rizikos valdymo priemonių įgyvendinimo kaštus ir jų efektyvumą, siekiant maksimaliai sumažinti rizikos (grėsmių) laipsnį (tiek materializavimosi tikimybę, tiek neigiamą poveikį) minimaliais kaštais. Numatomos rizikų valdymo priemonės ir likutinė rizika yra fiksuojami <b>rizikų registre</b>. Ne mažiau svarbu nustatyti ir aprašyti galimas <b>išvestines rizikas</b> – galimybės ir grėsmės, atsirandančias pritaikius rizikos valdymo priemones. Jos taip pat turėtų būti įtrauktos į rizikų registrą.</li> <li>• <i>Kaštų ir naudos analizė</i> (angl. <i>Cost-benefit analysis</i>) - leidžia įvertinti, ar siūlomos rizikos valdymo priemonės pasiteisins, t. y. ar kaštai jų įgyvendinimui bus proporcingi siekiamai likutinei rizikai.</li> <li>• <i>Sprendimų medis</i> – galimų sprendimo ar įvykio rezultatų grafinis atvaizdavimas, leidžiantis</li> </ul>

## Projektas

	<p>rizikos tolerancijos limitus kiekvienai individualiai rizikai ir rizikų visumai.</p>		<p>su Įstaigos licencijoje numatytos veiklos pokyčiais) Įstaigai gali būti naudinga sudaryti atskirą dokumentą – rizikų valdymo priemonių planą, kuriame būtų fiksuojama visa aukščiau nurodyti informacija.</p>	<p>įvertinti skirtingų sprendimų poveikį planavimo etape.</p>
--	---	--	--	---

## RIZIKŲ VALDYMO PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS IR PRIEŽIŪRA

24. Valdysenos praktikos principų 6.4. punktas nustato, jog „Įstaigos nustatytos rizikos ir valdymo priemonės turėtų būti reguliariai peržiūrimos ir tikslinamos“, todėl įstaiga parinkusi rizikos valdymo priemones jos identifikuotoms rizikoms, turi užtikrinti jų savalaikį ir tinkamą įgyvendinimą, vykdydama šio proceso nuolatinį stebėjimą ir laiku reaguoti į nustatytus trūkumus, imdamasi efektyvių korekcinų veikslių.
- 24.1. Rizikų valdymo priemonių įgyvendinimo ir priežiūros tikslai, užduotys, jos atlikimui naudojama ir jos metu rengiama informacija bei dokumentai, taip pat rekomenduojami rizikos analizės įrankiai ir technikos yra pateikiami **Lentelėje 5**.
- 24.2. Ypatingą reikšmę šiame rizikų valdymo etape turi veiksminga ir savalaikė **komunikacija, įstaigos korporatyvinė ir rizikos kultūra ir įstaigos branda**.
- 24.3. Aprašo 15 punktas nustato, jog „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“. Šio reikalavimo įgyvendinimas yra neatsiejamas nuo Valdysenos praktikos principų 6.1., 7.1.-7.2. punktuose įtvirtintų reikalavimų įgyvendinti rizikos kultūrą visos įstaigos lygiu ir pasiekti tinkamą įstaigos brandos lygį įgyvendinimo. Įstaigos rizikos kultūra turėtų skatinti atviro bendravimo ir kritinio mąstymo aplinkos įstaigoje kūrimą ir puoselėjimą, o būtent sprendimų priėmimo procesas įstaigoje turėtų remtis didele nuomonių įvairove. Įstaigos darbuotojams turėtų būti sudaromos galimybės išbandyti galiojančią praktiką, skatinamas darbuotojų konstruktyvus kritinis požiūris ir kuriama atviro ir konstruktyvaus dalyvavimo aplinka. Įstaiga turėtų įdiegti efektyvius ir saugius komunikacijos kanalus, užtikrinančius veiksmingą darbuotojų komunikaciją su kontrolės funkcija vykdančiais asmenimis, nustatyti ir įdiegti aiškias ir efektyvias rizikų valdymo procedūras ir procesus ir nuolat juos atnaujinti (Aprašo 14 punktas), skatinti darbuotojų įsitraukimą į rizikos valdymą, auginti jų žinias ir kompetenciją rizikos valdymo srityse. Taip pat rekomenduojama įstaigoje paskirti individualių / susijusių **rizikų** grupės **savininkus** ir **už rizikas atsakingus asmenis**, kurie ne tik būtų aktyviai įtraukti į rizikos kontrolės priemonių įgyvendinimo procesą, bet ir užtikrintų efektyvesnę darbuotojų komunikaciją rizikos valdymo klausimais.
- 24.4. Aprašo 16 punktas nustato, jog „Įstaiga turi reguliariai vertinti vidaus kontrolės ir rizikos valdymo sistemą ir užtikrinti, kad rasti trūkumai bus pašalinti“.
- 24.4.1. Įstaigai rekomenduojama savo vidaus procedūrose nustatyti **rizikos valdymo sistemos vertinimo** periodiškumą, už vertinimo atlikimą atsakingus asmenis, vertinimo metodologiją, vertinimo rezultatų komunikacijos tvarką, nustatytų trūkumų pašalinimo plano sudarymą, jo vykdymo stebėseną, aiškią atskaitomybę ir atsakomybę už plane numatytų veikslių įgyvendinimą, išskirti biudžetą šio vertinimo atlikimui.
- 24.4.2. Rizikų valdymo sistemos vertinimas galėtų būti atliekamas vykdamas įstaigos vidaus ar išorės auditą, atliekant visos įstaigos rizikos valdymo sistemos ar atskirų jos elementų veiksmingumo ir efektyvumo ar rizikos valdymo proceso etapų vertinimus arba kitais įstaigos pasirinktais būdais. Tokio vertinimo rezultatai turėtų būti dokumentuojami ir su atlikto vertinimo rezultatais turėtų būti supažindinamas įstaigos valdymo organas, atsakingas už priemonių nustatytoms trūkumams šalinti ir rizikoms valdyti (mažinti) nustatymą ir įgyvendinimo kontrolę.
- 24.4.3. Rizikos valdymo sistemos tinkamumą, efektyvumą ir veiksmingumą Įstaigoms taip pat rekomenduojama atlikti šiais atvejais: (i) iškilus naujoms įstaigos veiklą reikšmingai įtakančioms rizikoms; (ii) iš esmės pasikeitus įstaigos identifikuotų rizikų mastui, jų poveikiui, rizikos apetitui ir (arba) rizikos tolerancijos limitams; (iii) įstaigai pradėdant teikti naujas paslaugas, produktus, diegti naujus paslaugų kanalus, plečiant veiklą į naujas jurisdikcijas ar kitaip keičiant įstaigos licencijavimo metu pristatytą veiklos modelį, kuriam pritarė Lietuvos bankas; (iv) iš esmės pasikeitus įstaigos veiklą reglamentuojantiems teisės aktams ir (arba) atsiradus naujam reglamentavimui galinčiam turėti reikšmingą poveikį įstaigai ir (arba) jos veiklai; (v) planuojant reikšmingus įstaigos veiklos, valdymo, organizacinės struktūros pokyčius; (vi) įstaigai,



- Lietuvos bankui ar kitai priežiūros / kompetentingai institucijai nustačius trūkumus įstaigos vidaus kontrolės sistemoje ir (arba) rizikos valdymo sistemoje.
- 24.5. Atlikus rizikos valdymo sistemos vertinimą, įstaigai rekomenduojama pasirengti **rizikos valdymo tobulinimo planą** – dokumentą, apibendrinantį visus veiksmus, kurie reikalingi rizikos valdymo įstaigoje gerinimui bei įstaigos ar atitinkamo jos struktūrinio padalinio mastu tobulinant įstaigos korporatyvinę ir (arba) rizikos kultūrą. Šio dokumento tikslas – rizikos valdymo įtraukimas į įstaigos korporatyvinę kultūrą ir planuojamų patobulinimų dokumentavimas. Jame fiksuojama aktuali įstaigos rizikos valdymo sistemos „sveikata“ ir (arba) branda (įstaigos gebėjimas tinkamai vertinti veiklos rizikas ir veiksmingai vykdyti jų prevenciją), nustatomi jų tobulinimo tikslai, jų įgyvendinimo terminai ir priemonės šiems tikslams pasiekti. Už šio dokumento rengimą ir atnaujinimą yra atsakingas įstaigos rizikų vadovas / specialistas ir (arba) už rizikų valdymo procesą atsakingas asmuo (angl. *process owner*), operacijų vadovas ar atitinkamo įstaigos įgyvendinamo projekto vadovas. Į šio dokumento turinį rekomenduojama įtraukti šias dalis: sudarymo datą; įstaigos vadovų ir (arba) darbuotojų, kurių žinojimą ir elgseną ketinama keisti, kategoriją; dabartinio nustatytos įstaigos vadovų ir (arba) darbuotojų kategorijos elgesio vertinimą; pageidaujama ar siekiamą įstaigos vadovų ir (arba) darbuotojų kategorijos elgesį atitinkamų rizikų valdymo aspektų atžvilgiu; numatomą pageidaujamo ar siekiamo pokyčio terminą; priemones, kurios bus naudojamos šios kategorijos vadovų ir (arba) darbuotojų suvokimo apie rizikas ir jų elgsenos pakeitimui; jų suvokimo ir elgsenos pokyčio vertinimo būdus. Šio dokumento įgyvendinimo rezultatai ir jo įgyvendinimo metu fiksuojama informacija, įskaitant ir nustatytus rizikų valdymo proceso trikdžius, gali būti naudojama peržiūrint ir atnaujinat įstaigos **rizikos valdymo strategiją, rizikos valdymo politiką ir rizikos valdymo proceso vadovą / atskiras rizikos valdymo procedūras ir procesus**. Numatomi pokyčiai turėtų būti koordinuojami visos įstaigos mastu, nustatant aiškius atskaitomybės reikalavimus ir terminus. Ataskaitos apie Rizikos valdymo tobulinimo plano įgyvendinimo progresą gali būti teikiamos per **rizikos pažangos ataskaitas (ketvirtiniai rizikos žemėlapiai, metinės rizikos ataskaitos, metinės rizikos valdymo sistemos vertinimai)**.
- Gerąja praktika* laikytinas periodinis, bet ne retesnis nei 1 kartą metuose, rizikų valdymo tobulinimo plano rengimas.
- 24.6. Rizikų valdymo priemonių įgyvendinimo ir jų vertinimo, taip pat rizikų sistemos vertinimo procesų neatsiejama dalis yra tinkama šių procesų rezultatų komunikacija. Šiam tikslui įstaigai rekomenduojama pasirengti **rizikos komunikacijos planą** – dokumentą, apibūdinantį informacijos pateikimą visoms susijusioms šalims ir atgalinio ryšio gavimą. Veiksmingos komunikacijos tarp visų suinteresuotų šalių ir atgalinio ryšio gavimo užtikrinimas yra vienas iš kertinių efektyvaus rizikų valdymo aspektų. Įstaiga gali pasirengti atskirą rizikos komunikacijos planą ar įtraukti jį į platesnio atitinkamo įstaigos projekto ar veiklos komunikacijos planą. Už šio dokumento rengimą ir atnaujinimą yra atsakingas įstaigos rizikų vadovas / specialistas ir (arba) už rizikų valdymo procesą atsakingas asmuo (angl. *process owner*), operacijų vadovas ar atitinkamo įstaigos įgyvendinamo projekto vadovas. Į šio dokumento turinį rekomenduojama įtraukti šias dalis: pagrindinius komunikacijos elementus (kokia žinutė komunuojama ir kada), komunikacijos vaidmenis ir atsakomybes (žinutės rengėjas, asmuo, atsakingas už atgalinio ryšio gavimo procesą, asmuo, atsakingas už komunikacijos mechanizmo veiksmingumą), suinteresuotų šalių sąrašą ir informacijos pateikimo reikalavimus (asmenys ir grupės – žinutės adresatai ir informacijos jiems pateikimo reikalavimai), komunikacijos priemonės (kokie informacijos kanalai / media bus naudojami kiekvienos žinutės skleidimui), atgalinio ryšio reikalavimus ir komunikacijos su suinteresuotomis šalimis periodiškumą / tvarkaraštį.
- 24.7. Įstaigos atsako į rizikos įvykį procesas pateikiamas **Priede 2**.
25. Svarbu akcentuoti, kad rizikų valdymo procesas – tai nuolat pasikartojantis veiksmų ciklas, kurio etapai ir jų metų rengiami dokumentai yra glaudžiai tarpusavyje susiję, pasikartojantys ir dinamiški įstaigos kasdienės veiklos žingsniai. Rizikų valdymo proceso etapų ir Rizikų valdymo dokumentacijos sąveika atvaizduota **Priede 3**.

Lentelė 5		Rizikos valdymo priemonių įgyvendinimo priežiūra		
RIZIKOS VALDYMO PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMAS IR PRIEŽIŪRA				
Tikslai	Užduotys	Gaunama informacija	Rengiama informacija	Naudotini įrankiai ir technikos (metodikos)
Užtikrinti, kad rizikos planavimo etape nustatytos rizikos valdymo priemonės yra <i>įgyvendinamos</i> .	<p>Nustatytų rizikos valdymo priemonių tinkamo ir savalaikio įgyvendinimo užtikrinimas, vykdamas jų įgyvendinimo <b>stebėseną</b>, siekiant laiku reaguoti į nustatytą rizikos priemonių neveiksmingumą, nesavalaikią įgyvendinimą, iškilusius įgyvendinimo trūkumus, parinkti tinkamus <b>korekcinius veiksmus</b>, įvertinti rizikos laipsnį po korekcinio veiksmų pritaikymo, t. y.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Vykdymas;</b></li> <li>- <b>Stebėseną;</b></li> <li>- <b>Kontrolė.</b></li> </ul>	<p>Šiame etape naudojamasi dokumentais ir kita informacija, parengtais ankstesniuose rizikos valdymo proceso etapuose, padėsiančiais Įstaigai nustatyti veiksmingus <b>korekcinius veiksmus</b>, kurių jos vadovai ir darbuotojai turėtų imtis, jeigu rizika visgi realizuotųsi.</p>	<p>Rizikos valdymo priemonių įgyvendinimo ir priežiūros etape rengiama:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informacija, fiksuojanti įgyvendintas rizikos valdymo priemones ir to rezultatus;</li> <li>• Dokumentai ir kita informacija, leidžiantys vykdyti efektyvią rizikų valdymo stebėseną ir peržiūrą, įskaitant finansinį poveikį ir naujai išskylančias rizikas.</li> </ul>	<p>Žemiau pateikiami šiame rizikos valdymo etape galimi naudoti įrankiai. Įstaiga gali pasirinkti vieną/kelias iš šių įrankių arba kitus rizikos valdymo priemonių įgyvendinimo ir priežiūros įrankius ir metodikas, Įstaigos vertinimu labiau tinkamus jos atliekamam rizikos valdymo priemonių įgyvendinimui ir priežiūrai:</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Vykdymas</i> – nustatytų rizikos valdymo priemonių įgyvendinimas;</li> <li>• <i>Stebėseną</i> – vykdoma, siekiant suprasti, ar pasirinktos rizikos valdymo priemonės yra veiksmingos užsibrėžtų tikslų pasiekimui ir savalaikės, taip pat fiksuoti naujai išskylančias rizikas (tiek grėsmes, tiek galimybes);</li> <li>• <i>Kontrolė</i> – atlikus stebėsenos rezultatų analizę, nustatomi <u>proaktyūs</u> Įstaigos veiksmai – <b>korekciniai veiksmai</b>, kurie turi būti ekonomiškai, prasmingi, tinkami, savalaikiai, proporcingi, paprasti ir veiksmingi.</li> <li>• <b>Rizikų registro duomenų atnaujinimas</b> – duomenys turi būti nuolat atnaujinami, įtraukiant naujai išskylančias rizikas, uždarytas rizikas, atnaujinant likutinę riziką įvertinus faktinius rizikos valdymo priemonių įgyvendinimo rezultatus, korekcinius veiksmus, asmenis, paskirtus rizikų savininkais ir už rizikas atsakingais asmenimis, rizikos šaltiniais, naujų sandorių</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Rizikų savininkai</b> – asmenys, atsakingi už individualių rizikų valdymą;</li> <li>• <b>Už rizikas atsakingi asmenys</b> – asmuo (-ys), kuriam (-iems) rizikų savininkas paveda atlikti konkrečius rizikų valdymo veiksmus;</li> <li>• <b>Rizikų registras</b>, į kurį rizikos planavimo etape buvo įtraukti duomenys apie individualių rizikų valdymo priemones, rizikų savininkai ir už rizikas atsakingi asmenys;</li> <li>• <b>Rizikos valdymo plano duomenys (jeigu buvo rengiamas).</b></li> </ul>	<p>Rizikos pažangos ataskaitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ketvirtiniai rizikų valdymo žemėlapiai;</b></li> <li>• <b>Metinės rizikos ataskaitos;</b></li> <li>• <b>Metinės rizikos valdymo sistemos vertinimai.</b></li> </ul> <p><b>Rizikos komunikacijos planas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Rizikų valdymo žemėlapio duomenų atnaujinimas</i> leis grafiškai pademonstruoti rizikos valdymo priemonių efektyvumą, fiksuojant individualių rizikų ir rizikų visumos laipsnio pokyčius;</li> <li>• <i>Rizikos poveikio tendencijų numatymas</i> – jeigu Įstaigos ar konkretaus Įstaigos vykdomo projekto rizikos valdymo strategijoje numatytas kiekvienos individualios rizikos prognozuojamos vertės nustatymas, rizikos poveikis gali būti stebimas apskaičiuojant kombinuotą likutinių rizikų poveikį;</li> <li>• <i>Rizikos modelių atnaujinimas.</i></li> </ul>

	<p>sudarymo pasekmėmis, grėsmių ir galimybių tikimybėmis;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>EWIS</b> atnaujinimas yra būtinas, siekiant atsižvelgti į Įstaigos tikslų ir <b>KPIs</b> pokyčius;</li><li>• <i>Uždaryti rizikas</i>, jeigu jų materializavimosi terminas pasibaigė;</li><li>• <i>Ataskaitų teikimas</i> – reguliari atskaitomybė apie rizikų valdymo progresą.</li></ul>			
--	--	--	--	--





