



LIETUVOS BANKAS
EUROSISTEMA

Elektroninių pinigų ir mokėjimo įstaigų rizikos valdymo proceso organizavimo gairės

Turinys

Įvadas	2
1. Rizikos valdymo branda pagal gyvavimo ciklą	7
2. Rizikos kultūra ir valdysena	9
3. Strateginis integralumas. Rizikos strategija ir norima prisiimti rizika (rizikos apetitas)	13
4. Rizikos valdymo sistema	17
5. Rizikos stebėseną ir atskaitomybė. Įstaigos veiklos ciklas	21
6. Dokumentacija	23
7. Rizikos valdymo sistemos peržiūra ir tobulinimas	27
Priedas. Rizikos valdymo branda pagal <i>FinTech</i> įmonių gyvavimo ciklą	28

Įvadas

Lietuvos bankas, pabrėždamas didėjančią mokėjimų rinkos plėtrą, naujų elektroninių pinigų ir mokėjimo įstaigų licencijavimo proceso metu ir vėliau šių įstaigų veikloje dažniausiai kylančius iššūkius bei rizikas ir siekdamas didinti *FinTech* sektoriaus brandą bei poreikį išsamiau aprašyti, kaip organizuoti rizikos valdymo procesą, įvertinant finansų rinkos dalyvių veiklos specifiką, parengė Elektroninių pinigų ir mokėjimo įstaigų rizikos valdymo proceso organizavimo gaires (toliau – Gairės).

Be to, Lietuvos Respublikos finansų ministerijos paskelbtose 2023–2028 m. *FinTech* sektoriaus plėtros Lietuvoje gairėse ir 2023–2028 metų Finansinių technologijų (*FinTech*) sektoriaus plėtros Lietuvoje veiksmų plane, patvirtintame Lietuvos Respublikos finansų ministro 2023 m. birželio 27 d. įsakymu Nr. 1K-247 „Dėl 2023–2028 metų finansinių technologijų (*FinTech*) sektoriaus plėtros Lietuvoje veiksmų plano patvirtinimo“, taip pat yra pabrėžiamas poreikis *FinTech* įmonėms laiku užtikrinti kokybišką rizikos valdymą ir tai, kad kokybinė *FinTech* sektoriaus plėtra ir ilgalaikė jo sėkmė yra neatsiejama nuo atskirų įmonių ir viso sektoriaus brandos, t. y. tinkamo rizikos vertinimo ir prevencijos, didinimo.

Šios Gairės parengtos atsižvelgiant į elektroninių pinigų ir mokėjimo įstaigų veiklai aktualių teisės aktų, tokių kaip

- Lietuvos Respublikos mokėjimo įstaigų įstatymas,
- Lietuvos Respublikos elektroninių pinigų ir elektroninių pinigų įstaigų įstatymas,
- Lietuvos banko valdybos 2009 m. gruodžio 30 d. nutarimas Nr. 247 „Dėl Elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo tvarkos, vidaus kontrolės sistemos ir klientų lėšų apsaugos reikalavimų aprašo patvirtinimo“, reikalavimus.

Rengiant Gaires taip pat atsižvelgta ir į finansų rinkos dalyvių geriausią praktiką, Lietuvos banko rekomendacijas, konsultacijas ir patikrinimų metu nustatytus trūkumus.

Rizikos valdymo proceso organizavimas, jo integravimas į *FinTech* sektoriaus įmonių vidaus kontrolės sistemą ir įgyvendinimas galėtų būti ir kitoks, nei nurodyta Gairėse, jei *FinTech* sektoriaus įmonės užtikrintų lygiavertį ir veiksmingą rizikos valdymo proceso organizavimą.

FinTech sektoriaus įmonių plėtra ir ilgalaikė sėkmė priklauso nuo vienodo rizikos vertinimo ir požiūrio į jos valdymą tarp priežiūrą vykdančių institucijų, sektoriaus įmonių ir juos jungiančių asociacijų.

Lietuvos bankas, kaip priežiūrą vykdanči institucija, formuoja geriausią praktiką įtraukdamas *FinTech* sektoriaus įmones ir jų asociacijas į rizikos valdymo reikalavimų įgyvendinimo praktikos kūrimą bei tobulinimą. Lietuvos bankas siekia užtikrinti ir tarpusavyje suderinti *FinTech* sektoriaus ir jų asociacijų lūkesčius dėl atskirų rizikų ir bendros rizikos valdymo sistemos kūrimo ir laiku komunikuoti apie pokyčius, teikti konsultacijas ir rizika ribojančiais būdais prižiūrėti, kaip laikomasi rizikos valdymo reikalavimų *FinTech* įmonėse.

FinTech įmonių asociacijos, įgyvendindamos savo misijas plėtoti stiprų bei patikimą *FinTech* sektorių ir atstovauti jo interesams, turėtų bendradarbiauti su savo nariais ir (arba) su Lietuvos banku, teikti grįžtamąjį ryšį, tarpininkauti rengiant rinkos konsultacijas ir skatinti geriausios praktikos, atitinkančios aukščiausius rizikos valdymo standartus, sklaidą.

Turėdamos klausimų ar pasiūlymų įstaigos ir (arba) *FinTech* įmonių asociacijos gali inicijuoti dialogą su Lietuvos banku dėl Gairių papildymo ar atnaujinimo. Keičiant Gaires Lietuvos banko iniciatyva, geriausia praktika būtų

laikoma viešos konsultacijos inicijavimas su *FinTech* sektoriumi dėl praktinio Gairių pakeitimų įgyvendinimo prieš juos patvirtinant.

Vartojamos sąvokos

1. **Aprašas** – Elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo tvarkos, vidaus kontrolės sistemos ir klientų lėšų apsaugos reikalavimų aprašas, patvirtintas Lietuvos banko valdybos 2009 m. gruodžio 30 d. nutarimu Nr. 247 „Dėl Elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo tvarkos, vidaus kontrolės sistemos ir klientų lėšų apsaugos reikalavimų aprašo patvirtinimo“;
2. **EPEPII** – Lietuvos Respublikos elektroninių pinigų ir elektroninių pinigų įstaigų įstatymas;
3. **Įmonių grupė** – kaip apibrėžta Lietuvos Respublikos įmonių ir įmonių grupių atskaitomybės įstatyme;
4. **Incidentų registras** – dokumentas ar sistema, skirti informacijai apie incidentus fiksuoti;
5. **Įstaiga** – elektroninių pinigų įstaiga arba mokėjimo įstaiga, turinčios Lietuvos banko išduotą licenciją;
6. **Įstaigos gyvavimo ciklas (etapas)** – elektroninių pinigų įstaigos arba mokėjimo įstaigos veiklos pradinis, augimo, plėtros ir brandos etapai, kaip jie aprašyti Gairių 1 skyriuje;
7. **Mažoji įstaiga** – elektroninių pinigų įstaiga arba mokėjimo įstaiga, kuri teikia tik mokėjimo inicijavimo ir (arba) sąskaitos informacijos paslaugas ir (arba) verčiasi tik mokesčių už komunalines ar kitas reguliariai teikiamas paslaugas, skirtas namų ūkio poreikiams tenkinti, surinkimu, baudų ir (arba) kitų rinkliavų valstybės institucijoms surinkimu bei socialinių išmokų išmokėjimu;
8. **MĮI** – Lietuvos Respublikos mokėjimo įstaigų įstatymas;
9. **Norima prisiimti rizika (rizikos apetitas)** – apibrėžtos rizikos rūšys ir lygis, kurį elektroninių pinigų įstaiga arba mokėjimo įstaiga gali prisiimti ar turi jo vengti siekdama savo strateginių tikslų;
10. **Rizika** – potencialus įvykis, aplinkybė ar neapibrėžtumo situacija, galinti neigiamai paveikti elektroninių pinigų įstaigos arba mokėjimo įstaigos strateginius tikslus;
11. **Rizikos kultūra** – elektroninių pinigų įstaigos arba mokėjimo įstaigos principų, normų, nuostatų, įsitikinimų, vertybių, žinių, praktikų ir supratimo bei veiksmų visuma, kuri lemia elektroninių pinigų įstaigos arba mokėjimo įstaigos vadovų ir darbuotojų požiūrį į riziką ir jos valdymą;
12. **Rizikų registras** – dokumentas ar duomenų bazė, skirta informacijai apie rizikas fiksuoti;
13. **Rizikos stebėseną** – procesas, kurį sudaro tam tikru periodiškumu vykdoma rizikos rodiklių, išankstinio perspėjimo signalų bei rizikos atsako užduočių stebėseną ir ne rečiau kaip kartą per ketvirtį vykdoma rizikų registro peržiūra;
14. **Rizikos strategija** – elektroninių pinigų įstaigos arba mokėjimo įstaigos strateginis apsisprendimas, kaip valdyti riziką įgyvendinant verslo planą ir siekiant veiklos strateginių tikslų ar iniciatyvų;
15. **Rizikos strategiją ir rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje nustatantis vidaus dokumentas** – Aprašo 37 punkte nurodytas elektroninių pinigų įstaigos arba mokėjimo įstaigos vidaus dokumentas;
16. **Rizikos valdymas** – elektroninių pinigų įstaigos arba mokėjimo įstaigos vykdomas sistemingas ir nuolat pasikartojantis potencialių grėsmių ir galimybių identifikavimo, vertinimo, stebėsenos, mažinimo, kontrolės

ir reagavimo į jas procesas, siekiant sumažinti neigiamus padarinius ir užtikrinti išsikeltų strateginių tikslų įgyvendinimą;

17. **Rizikos valdymo pareigūnas** – rizikos valdymo proceso elektroninių pinigų įstaigoje arba mokėjimo įstaigoje savininkas, koordinatorius ir rizikos kompetencijos centras elektroninių pinigų įstaigoje arba mokėjimo įstaigoje;
18. **Rizikos valdymo sistema** – sistemingas ir nuolat pasikartojantis rizikos identifikavimo, vertinimo, stebėsenos, mažinimo, kontrolės, reagavimo į riziką ir ataskaitų teikimo procesas, kurį sudaro visuma elektroninių pinigų įstaigos arba mokėjimo įstaigos nustatytų ir taikomų principų, strategijų, politikų, vidaus procedūrų, valdysenos, komunikacijos kanalų, jos vadovų ir darbuotojų kompetencija, elgsena ir jų dalyvavimas veiklos, įskaitant ir su ja susijusių rizikų, valdymo procese;
19. **Rizikos tolerancijos limitai (rizikos limitai)** – ribiniai rizikos poveikio lygiai, apie kurių viršijimą privalo būti informuojama ir, kurie turėtų lemti rizikos strategiją ir rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje nustatančiame vidaus dokumente numatytų veiksmų elektroninių pinigų įstaigoje arba mokėjimo įstaigoje atlikimą (pvz., informuoti vadovus apie susidariusią situaciją tolesniam sprendimų priėmimui bei veiksmų numatymui ir (arba) gauti vadovų pritarimą rizikos limitų viršijimui);
20. **Rizikų žemėlapis** – dokumentas, sistema ar vaizdinė priemonė, kur grafiniu būdu sistemingai atvaizduojamos visos esamos ar galimos rizikos, atsižvelgiant į konkrečios rizikos pasireiškimo tikimybę bei galimą rizikos pasireiškimo poveikį ir parodančios galimas sąsajas tarp rizikų, kai, pasireiškus vienai rizikai, daroma įtaka ir kitai rizikai;
21. **Strateginis integralumas – elektroninių pinigų įstaigos arba mokėjimo įstaigos** gebėjimas nuosekliai ir sklandžiai integruoti savo vertybes, misiją, strateginius tikslus, principus ir sprendimus į vieną visumą.

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

Tikslas ir taikymo sritis

Gairių tikslas – detalizuoti ir padėti įstaigoms suprasti taikomus rizikos valdymo proceso organizavimo reikalavimus, nustatytus galiojančiuose teisės aktuose, parodyti jų ryšį su įstaigų veikla, pateikti įstaigoms Lietuvos banko rekomendacijas dėl rizikos valdymo proceso organizavimo brandos didinimo atsižvelgiant į įstaigos gyvavimo ciklą ir atkreipti dėmesį į geriausios praktikos pavyzdžius.

Gairėse apibendrinami finansų rinką reglamentuojantys teisės aktų reikalavimai, nacionaliniai bei tarptautiniai rizikos valdymo principai ir jos yra rekomendacinio pobūdžio. Įstaigos yra skatinamos nuolat domėtis rizikos valdymo proceso organizavimo naujovėmis, o rengiant vidaus dokumentus, vadovautis tarptautinių rizikos valdymo standartų geriausia praktika.

Jei teisės aktuose yra nustatyti konkretūs įstaigoms taikomi reikalavimai (pareigos), susiję su rizikos valdymu, turi būti taikomi teisės aktų reikalavimai.

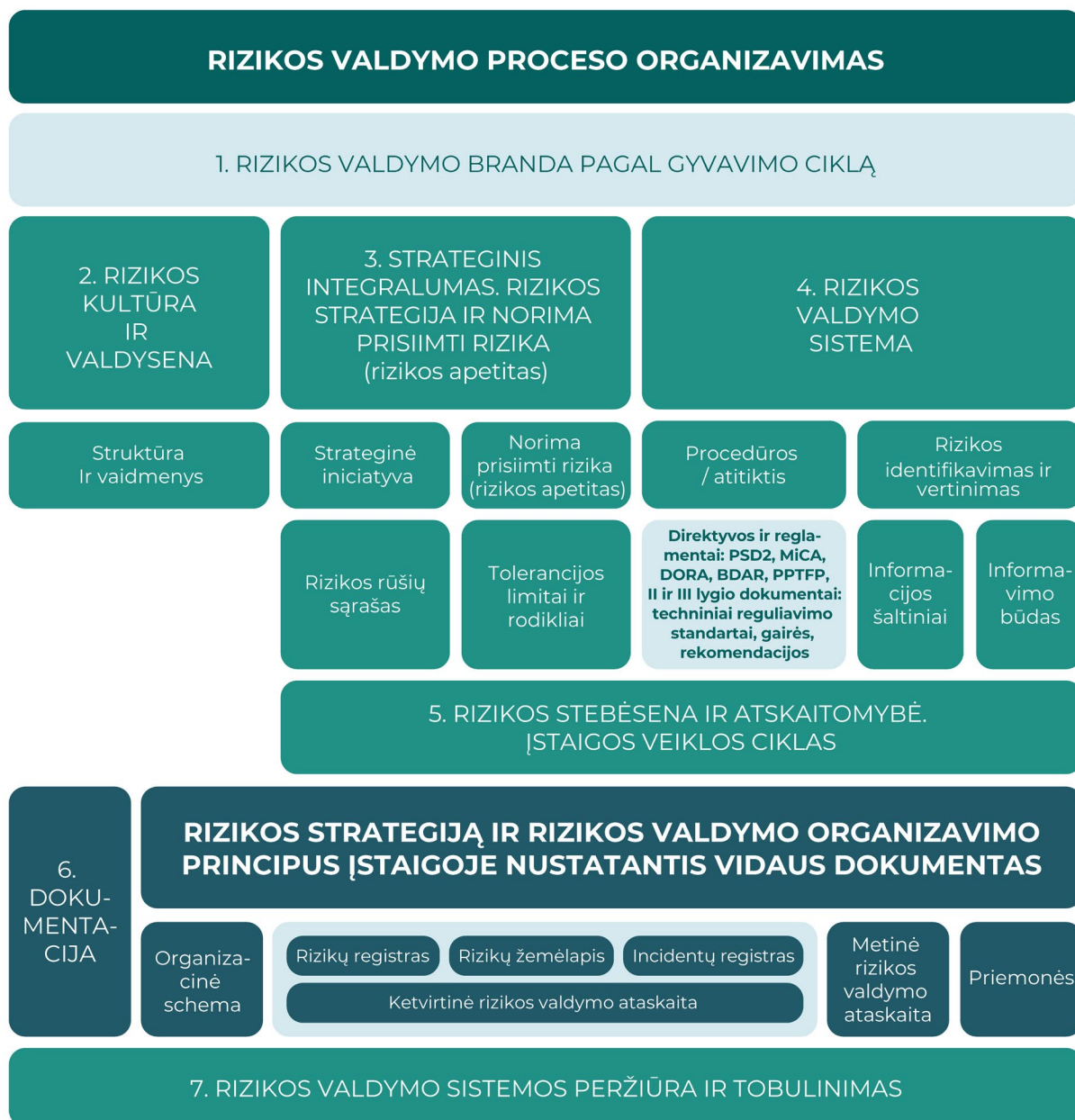
Įstaigos turi dėti protingas pastangas Gairėse pateiktiems geriausios praktikos pavyzdžiams įgyvendinti, atsižvelgiant į jų dydį, veiklos mastą bei specifiką ir sukurti veiksmingą rizikos valdymo sistemą, į kurią rizikos valdymo proceso organizavimo praktika būtų veiksmingai integruota jau licencijos gavimo momentu, efektyviai tobulinti egzistuojančią rizikos valdymo proceso organizavimo praktiką ir padidinti įstaigų rizikos kultūrą, taip didinant įstaigų brandą bei tvarumą.

Gairių rekomendacijų turėtų laikytis įstaigos ir *mutatis mutandis* užsienio valstybių elektroninių pinigų įstaigų filialai, jeigu Gairėse nenustatyta kitaip. Mažosioms įstaigoms Gairės rekomenduojama taikyti taip, kad būtų siekiama protingai perkelti ir pritaikyti Gairių rekomendacijas bei geriausios praktikos pavyzdžius į mažųjų įstaigų kasdienę veiklą, ir kad veiksmingas rizikos valdymo proceso organizavimas taptų neatsiejama jos dalimi. Rizikos valdymo sistemos branda turėtų atitikti gyvavimo cikle nustatytus įstaigos gyvavimo etapų rekomendacijas, išskyrus atvejus, kai dėl norimos prisiimti rizikos (rizikos apetito) reikėtų aukštesnės brandos rekomendacijų.

Įstaigoms Gairės rekomenduojama įgyvendinti vadovaujantis proporcingumo principu, atsižvelgiant į Aprašo 8 punkte nurodytus kriterijus, į gyvavimo ciklo etapą, kuris aprašomas Gairių 1 skyriuje, paslaugų platinimo kanalus, taip pat į įstaigų rizikos strategiją, norimą prisiimti riziką (rizikos apetitą) ir faktinį rizikos profilį. Įstaigos, vertindamos veiklos proporcingumą, turi atsižvelgti į tai, ar įstaigos priklauso įmonių grupei ar ne (jei priklauso, vertinti proporcingumą įmonių grupės lygmeniu). Įstaigoms nusprendus didinti norimą prisiimti riziką (rizikos apetitą), t. y. keisti esamų rizikų tolerancijos limitų (rizikos limitų) ribas, teikti rizikingesnes paslaugas, dirbti su didesnės rizikos klientais, keisti veiklos modelį, didinti aptarnavimo ir (arba) pardavimų apimtį ir pan., turi būti užtikrinama atitinkama rizikos valdymo branda ir skiriama pakankamai laiko bei išteklių pasirengimui ir įgyvendinimui.

Rizikos valdymo proceso organizavimas

Rizikos valdymo proceso organizavimą sudaro visuma įstaigos nustatytų ir taikomų principų, strategijų, politikų, vidaus procedūrų, valdysenos, komunikacijos kanalų, vadovų ir pagrindines funkcijas atliekančių asmenų bei kitų darbuotojų kompetencijos ir jų dalyvavimas veiklos, įskaitant ir su ja susijusių rizikų, valdymo procese (žr. 1 pav.).



Rizikos valdymo proceso organizavimas yra neatsiejama įstaigos veiklos dalis – rizikos valdymo branda turėtų didėti kartu su įstaiga visu jos gyvavimo ciklu. Gairių 1 skyriuje pristatoma rizikos valdymo etapų branda pagal įstaigos gyvavimo ciklo etapus, taip sukuriamas pagrindas proporcingumo principo taikymui; 2–7 skyriuose aprašomi rizikos valdymo sistemos elementai ir pateikiama geriausios praktikos pavyzdžių.

Įstaigos savo veikloje turėtų užtikrinti kokybišką ir veiksmingą rizikos valdymo proceso organizavimą, kuris yra neatsiejamas nuo toliau išvardytų veiksmų:

- Įstaigos veiklos modelis atitinka galiojančią licenciją;
- Įstaiga laikosi jai nustatytų kapitalo reikalavimų;

- Įstaigoje yra įtvirtintas vienodas supratimas apie įstaigos strateginius tikslus, klientus, veiklos mastą ir sudėtingumą visose valdymo grandyse ir veiklos lygmenyse;
- Rizikos valdymo proceso organizavimas suprantamas kaip veiklos strategijos įgyvendinimo priemonė, kuri prasideda nuo akcininkų, priežiūros ir kolegialaus valdymo organo, o įstaigos vadovai skatina atvirumą grįstą rizikos kultūrą;
- Įstaigos rizikos valdymo proceso organizavimas integruojamas į kitus įstaigos valdymo procesus;
- Įstaigos veiklos rezultatai, įskaitant finansinius rodiklius bei rizikos prisiėmimą, yra planuojami ir valdomi aiškiai per nustatytus ir iškomunikuotus strateginius tikslus bei rodiklius, rengiant reguliarius (kiekvieną dieną, savaitę, mėnesį, kiekvieną ketvirtį ar pan.) susirinkimus;
- Įstaigoje yra patvirtintas aiškus problemų ir rizikų nustatymo bei sprendimo būdas, įskaitant vidaus kontrolę ir auditą, paskirstytos atsakomybės ir įgaliojimai visais įstaigos veiklos lygmenimis;
- Kiekvienas įstaigos darbuotojas aiškiai suvokia savo vaidmenį, atsakomybę ir atskaitomybę, taip pat užtikrinamas kompetencijų pakeičiamumas ir interesų konflikto prevencija;
- Reguliariai stebimi rizikos tolerancijos limitai (rizikos limitai); ne rečiau kaip kartą per ketvirtį rengiamos ir įvertinimui įstaigos kolegialiam valdymo organui teikiamos rizikos valdymo ataskaitos, į jas turi būti įtrauktas rizikų žemėlapis, ir vieną kartą per metus metinė rizikos valdymo ataskaita;
- Metinė rizikos strategijos, norimos prisiimti rizikos (rizikos apetito) ir rizikos valdymo sistemos peržiūra bei rizikos valdymo proceso organizavimo tobulinimo planavimas turėtų būti sinchronizuojami su verslo tikslais, strategija, metiniu įstaigos veiklos rizikos vertinimu (angl. *Enterprise-Wide Risk Assessment*, EWRA) ir neapsiriboti tik vidaus (išorės) auditu.

1. Rizikos valdymo branda pagal gyvavimo ciklą

Įstaigos gyvavimo ciklas prasideda nuo licencijos gavimo ir yra suskirstytas į keturis etapus: pradinis, augimo, plėtros ir brandos.

Rizikos valdymo sistema ir kompetencijos plėtojamos taip, kad atitiktų įstaigos brandą ir užtikrintų atitinkamą rizikos valdymą pagal verslo augimo tempą, kompleksiskumą ir pasirinktą norimą prisiimti riziką (rizikos apetitą).

Toliau trumpai pristatoma, kaip evoliucionuoja rizikos valdymo branda pagal įstaigos gyvavimo ciklą, o plačiau aprašyti įstaigos gyvavimo ciklo etapai pateikti priede „Rizikos valdymo branda pagal *FinTech* įmonių gyvavimo ciklą“ (angl. *lifecycle risk maturity model*).

Pradinis etapas

Įstaiga gavo licenciją, pradinė minimali keletu asmenų komanda. Finansavimas yra esminė prielaida pradinio verslo plano įgyvendinimui ir augimui. Tikrinamos esminės verslo plano prielaidos, rengiamasi jo įgyvendinimui ir veiklos pradžia, pradedami santykiai su pirmais klientais, ugdomos kompetencijos per patirtį ir naujus komandos narius. Šis etapas paprastai trunka nuo vieno iki dvejų metų ir jis galimas tik tais atvejais, kai įstaiga yra ne įmonių grupės dalis ar užsienio valstybės elektroninių pinigų įstaigos filialas, o naujas atskiras licencijuotas vienetas, kuris licencijuotą finansinę veiklą pradeda nuo nulio arba yra išduodama mažosios įstaigos licencija.

Licencijavimo metu patvirtinamas pradinis rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje nustatantis dokumentų paketas, veikia esminiai atitiktį ir kibernetinę saugą užtikrinantys procesai. Rizikos valdymo pareigūno funkciją iš pradžių gali atlikti keli komandos nariai. Valdymo struktūra yra paprasta, užtikrinanti informacijos perdavimo ir sprendimų priėmimo paprastumą ir greitį, atsižvelgiant į riziką (pvz., vyksta tiesioginis bendravimas ir informacijos perdavimas įstaigos vadovams ir (arba) kolegialaus valdymo organo nariams). Be formalaus ketvirtinio atsiskaitymo įstaigos kolegialiam valdymo organui, neformaliai komanda riziką vertina ir peržiūri kasdien. Rizikos valdymo sprendimai ir veiksmai priimami ir įgyvendinami iš karto arba labai greitai (nuo vienos valandos iki trijų dienų), reaguojant į vidaus ir išorės veiksnių pokyčius. Sprendimų fiksavimui ir įgyvendinimo atskaitomybei komandoje naudojamos paprastos priemonės – tokios kaip *xlsx, ppt, Trello, ClickUp, Basecamp, Microsoft Planner, MeisterTask* ir vaizdinės lentos (angl. *dashboard*) – tokios kaip *Miro* ir pan.

Rizikos strategija yra verslo plano dalis. Rizikos valdymo sistema ir kultūra plėtojama ir pritaikoma atsižvelgiant į pasirinktą augimo tempą ir norimos prisiimti rizikos (rizikos apetito), dėl kurios sutaria akcininkai, kolegialus valdymo organas, visa pradinė vadovų ir rizikos specialistų komanda.

Augimo etapas

Pradėjusi teikti paslaugas pirmiesiems klientams, įstaiga pereina į augimo etapą licencijavimo metu patvirtintame verslo plane nustatytame (pasirinktame) rinkos segmente. Įstaiga labiau auga vertikalčiai. Komanda jau yra didesnė nei *pradiniame* etape ir nuolat auganti pagal poreikį, daug dėmesio skiriama naujų darbuotojų įtraukimui ir esamų darbuotojų kompetencijos ugdymui. Vis dar yra svarbus finansavimas, pamažu dėmesys telkiamas į efektyvumą ir pajamų didinimą siekiant pelno, tačiau esminis šio etapo momentas ir toliau yra atitikties reikalavimų laikymasis. Jei šiame etape keičiasi esminės strateginės prielaidos ar veiklos modelis, iš naujo formuojama rizikos strategija ir nustatoma norima prisiimti rizika (rizikos apetitas), koreguojamas visas rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje nustatančių vidaus dokumentų paketas, stiprinama darbuotojų komanda, informacinių technologijų sprendimai ir pan. Kuo spartesnis augimo greitis ir (arba) pasirenkami rizikingesni klientų, paslaugų ar geografiniai segmentai, tuo sparčiau turi būti tobulinama rizikos valdymo sistema. Rizikos valdymas nuo pat aukščiausio įstaigos valdymo lygio suprantamas kaip esminė verslo plano įgyvendinimo dalis.

Rizikos valdymo sistema ir pagrindiniai procesai ne tik dokumentuoti, bet ir nuosekliai taikomos parengtos procedūros. Vis dar naudojamos paprastos priemonės sprendimams fiksuoti ir įgyvendinimo atskaitomybei – tokios kaip *xlsx, ppt, Trello, ClickUp, Basecamp, Microsoft Planner, MeisterTask*, vaizdinės lentos (angl. *dashboard*), tokios kaip *Miro* ir pan. Veikla ir rizika planuojama ir stebima reguliariai, atskaitomybė teikiama kas savaitę arba kas mėnesį, vadovai pamažu įtraukia visus įstaigos darbuotojus ir užtikrina, kad kiekvienas suprastų savo vaidmenį rizikos valdymo procese.

Rizikos strategija, esminės rizikos, norimos prisiimti rizikos (rizikos apetito) identifikavimas ir visų reikalingų išteklių poreikis planuojamas kasmet kartu su veiklos strategijos planavimu (peržiūra), dažniau iš viršaus į apačią. Į šiuos procesus pirmiausia įsitraukia kolegialus valdymo organas, vadovai ir rizikos valdymo pareigūnas, jie užtikrina veiksmingą komunikaciją su visais įstaigos darbuotojais.

Plėtros etapas

Augimo etape įstaigos veiklos augimas buvo labiau vertikalus, o *plėtros* etape įstaigos veikla plėtojama horizontaliai, plečiamas paslaugų ir (arba) klientų segmentų spektras, ir (arba) įeinama į naujas rinkas, ir (arba) pasitelkiama tarpininkų ar partnerių pagalba plėtojant paslaugas. Reikšmingai išauga darbuotojų komanda,

didėja kompleksškumas ir techninių inovacijų vaidmuo valdant atitikties reikalavimus bei rizikas. Valdymo struktūra atliepia skirtingų jurisdikcijų reikalavimus ir užtikrina efektyvų išteklių priskyrimą bei rizikos valdymą.

Rizikos valdymas visiškai integruotas į veiklos strategiją, duomenų analitika ir įžvalgos panaudojamos plėtojant veiklos strategiją ir priimant verslo sprendimus. Naudojamos sudėtingesnės rizikos valdymo priemonės – tokios kaip *Jira, Asana, Monday.com, Smartsheet* – arba sukurtos pačios įstaigos, automatizuoti techninės kontrolės sprendimai, jie integruojami su kasdieniais procesais.

Vyksta nuolatinis arba periodinis grįžtamasis ryšys, nusistovėjęs planavimo, stebėjimo, atskaitomybės ir peržiūrų ciklas užtikrina informacijos dalijimąsi įstaigoje tiek horizontaliu, tiek ir vertikaliu lygiais, kaip ir rizikos brandos didinimas pagal verslo poreikius ir visuotinis įsitraukimas į rizikos valdymą ne tik iš viršaus į apačią, bet jau ir iš apačios į viršų. Atitikties reikalavimų laikymuisi skiriama ypač daug dėmesio.

Brandos etapas

Į šį etapą įstaiga įžengia tapusi arba viešojo intereso įmone, arba savo strateginiu apsisprendimu. Tapusi reikšmingu ir toliau augančiu finansų rinkos dalyviu, įstaiga ne tik toliau plėtoja savo veiklą visose srityse, siekdama palaikyti savo konkurencinį pranašumą, augimą, didinti pelningumą, bet ir atitiktčiai skiria ypač daug dėmesio. Šiame etape galimas pasirengimas pirminiam viešam akcijų siūlymui (angl. *initial public offering, IPO*), susijungimui ar kitokiai pasitraukimo strategijai.

Įstaigos taikoma rizikos valdymo praktika gali daryti įtaką visos rinkos standartams ir (arba) juos nustatyti, keisti, diktuoti. Rizikos valdymo priemonės yra visiškai automatizuotos. Rizikos valdymas jau yra ne tik veiklos strategijos dalis, bet diktuoja naujų inovacijų ir strateginių sprendimų poreikį.

2. Rizikos kultūra ir valdysena

Rizikos kultūra plačiąja prasme apibūdina įstaigos visapusišką supratimą apie rizikas, jų įvertinimą ir reagavimą į jas. Rizikos kultūra tiesiogiai veikia ne tik įstaigos gebėjimą veiksmingai nustatyti, vertinti ir valdyti rizikas, bet ir daro tiesioginę įtaką veiklos strategijos bei tikslų įgyvendinimui.

Aprašo 12 punkte nustatyta, kad įstaigos valdymo organai turi sukurti integruotą, patikimą ir nuoseklią rizikos kultūrą įstaigoje.

Patikima ir nuosekli įstaigų rizikos kultūra yra vienas iš esminių veiksmingos įstaigų rizikos valdymo sistemos sudedamųjų dalių, ji užtikrina rizika pagrįstą ir informuotą sprendimų priėmimą: aiški rizikos tolerancijos limitų (rizikos limitų) komunikacija, darbuotojų įtraukimas į rizikos valdymo proceso organizavimą, vadovų pavyzdys rizikos valdymo praktikoje, rizikų aptarimas, kaip įstaigos kiekvienos dienos ar kiekvienos savaitės proceso norma, nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas bei informavimas apie rizikas. Įstaigos, vadovaudamosi holistiniu požiūriu į riziką ir atsižvelgdamos į jų nusistatytą norimą prisiimti riziką (rizikos apetitą) bei rizikos tolerancijos limitus (rizikos limitus), turėtų integruoti rizikos kultūrą į savo vidaus kontrolės sistemą, nuolat stebėti ir laiku nustatyti jų veikloje kylančias rizikas, tinkamai jas vertinti ir valdyti.

Įstaigos vidaus kontrolės priemonės turėtų užtikrinti patikimą ir riziką ribojančiais principais grindžiamą valdymą, o veiksmingas rizikos valdymas turėtų būti integrali įstaigos tinkamos valdysenos dalis. Taigi, įstaigos rizikos kultūros ugdymas visos įstaigos mastu turėtų tapti vienu iš prioritetinių įstaigos tikslų, kuris daro tiesioginę įtaką įstaigos rizikos brandos didinimui atitinkamai pagal gyvavimo ciklą.

Rekomenduojama, kad rizikos kultūra įstaigose būtų grindžiama bent šiais trimis principais:

Požiūrio į rizikos valdymą formavimas iš viršaus: įstaigos priežiūros ir kolegialus valdymo organai bei kiti vadovai prisiima atsakomybę už požiūrio į rizikos valdymą, kaip į įstaigos veiklos strategijos įgyvendinimo prielaidą, formavimą ir pavyzdžio, kaip vertinti riziką, rodymą, strateginį ir vertybinį integralumą, išteklių ir sąlygų nepriklausomai veikti rizikos specialistams užtikrinimą.

Atvirumas ir atskaitomybė: kiekvienas įstaigos darbuotojas supranta savo vaidmenį rizikos valdymo procese. Visi žino, kaip elgtis ir (arba) inicijuoti rizikos valdymo keitimą rodikliais ir išankstiniais perspėjimo signalais (žr. 3 skyrių) pastebėtus rizikos pokyčius ir yra atsakingi bei atskaitingi už savo veiksmus, rezultatus ir klaidas komandai.

Visuotinis įsitraukimas: visiems suprantamu būdu norima prisiimti rizika (rizikos apetitas) (žr. 3 skyrių) integruojama į sprendimus, o rizikos valdymo sistema (žr. 4 skyrių) – į kasdienes operacijas. Rizikos valdymo sistema tobulinama ir kompetencijos ugdomos su savęs įsivertinimo, atviro ir konstruktyvaus grįžtamojo ryšio visais lygiais pagalba.

Kadangi įstaigos rizikos kultūra turėtų būti įgyvendinama visos įstaigos lygiu, tai į rizikos valdymo procesą įstaigoje turėtų įsitraukti ne tik rizikos specialistai arba vidaus kontrolės funkcijų vykdytojai, bet ir vadovai bei kiti įstaigos padaliniai ir jų darbuotojai.

Rizikos kultūra įstaigoje turėtų visų pirma prasidėti nuo įstaigos priežiūros ir kolegialaus valdymo organų atsakomybės nustatyti pagrindines įstaigos vertybes ir lūkesčius. Įstaigos priežiūros ir kolegialaus valdymo organai savo kasdieniu elgesiu turėtų demonstruoti šias vertybes bei lūkesčius ir žodžiu arba tam tikrais veiksmais (sprendimais) skleisti tai įstaigos darbuotojams. Įstaigos priežiūros ir kolegialaus valdymo organai yra atsakingi už aiškią komunikaciją darbuotojams dėl jų atsakomybės už veiksmus, susijusius su rizikos prisiėmimu, taip pat už darbuotojų mokymą ir atviro, konstruktyvaus kritinio požiūrio formavimą bei skatinimą aktyviai įsitraukti ir dalyvauti įstaigos kasdienėje veikloje.

Įstaigoje turėtų būti parinktos tokios bendravimo, darbuotojų mokymo ir jų įtraukimo į rizikos valdymo proceso organizavimą priemonės, kad darbuotojai tinkamai ir aiškiai suvoktų pagrindines įstaigos vertybes bei lūkesčius ir galėtų kasdienėje veikloje veikti pagal savo įgaliojimus laikydamiesi visų taikytinų teisės aktų reikalavimų. Darbuotojai turėtų aiškiai suvokti savo atsakomybę už kasdienį įstaigos rizikos valdymą, t. y. žinoti ir suvokti pagrindines įstaigos vertybes, suprasti, kad bus laikomi atsakingais už savo veiksmus, susijusius su rizikos valdymu, ir, kiek tai būtina jų pareigoms vykdyti, žinoti įstaigos norimą prisiimti riziką (rizikos apetitą) ir rizikos tolerancijos limitus (rizikos limitus).

Įstaigos priežiūros ir kolegialus valdymo organai turi nuolat stebėti, vertinti ir palaikyti rizikos kultūrą įstaigoje ir jos poveikį vidaus valdymui, o prireikus daryti pakeitimus.

Geriausia praktika yra, užtikrinant skaidrią komunikaciją, pastebėti ir įsivardyti klaidas, jas vertinti ir spręsti anksčiau, nei tai pastebės ir įvertins priežiūros institucijos. Veiksminga priemonė rizikos kultūros ugdymui galėtų būti atvejų analizė, išmokytų pamokų ir geriausios praktikos pasidalijimas (aptarimas) komunikuojant visais įstaigos lygiais (su vadovais, padalinių darbuotojais ir tarpfunkcinėmis komandomis).

Struktūra ir vaidmenys

Atitiktis Aprašo 28 punkte nustatytiems reikalavimams yra būtina užtikrinant tinkamą ir suprantamą įstaigos organizacinę struktūrą, tačiau, neatsižvelgiant į tai, koks valdysenos modelis ir (arba) organizacijos struktūra pasirenkama, įstaigoje turėtų būti įdiegta veiksminga rizikos valdymo sistema, vidaus dokumentuose aiškiai nustatant visų priežiūros, kolegialių valdymo organų, vadovų, darbuotojų ir susijusių asmenų vaidmenis ir atsakomybes rizikos valdymo procese, jų atskaitomybę ir komunikacijos būdus.

Aprašo 37 punkte nurodyta, kad **įstaigos priežiūros organas** turi patvirtinti vidaus dokumentą ir jame nustatyti rizikos strategiją bei rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje.

Vertinant rizikos valdymo sistemos veiksmingumą, įstaigoje geriausia praktika būtų laikoma paties įstaigos priežiūros organo inicijuojami ad hoc susitikimai su įstaigos kolegialiu valdymo organu ar rizikos valdymo specialistais, kad aiškiai nustatytų ir iškomunikuotų formatus, kuriais informacija turi ir gali būti pateikta, kad būtų išvengta galimo piktnaudžiavimo atvejų arba pavėluoto informavimo apie kylančias rizikas, nes tai ne tik nulemtų pavėluotą rizikos valdymo sprendimų priėmimą, bet ir galėtų turėti reikšmingą įtaką veiklos strategijos įgyvendinimui.

Aprašo 28.1 papunktyje nustatyta, kad **įstaigos kolegialus valdymo organas** turi patvirtinti išsamią įstaigos organizacinę schemą, o 42 punkte nurodyta, kad įstaigos kolegialus valdymo organas turi nustatyti Aprašo 40 ir 41 punktuose nurodytų registrų (rizikos ir incidentų registrų) tvarkymo įstaigoje procedūras ir ne rečiau kaip kas ketvirtį įvertinti įstaigos ketvirčio rizikos valdymo ataskaitą, į kurią turi būti įtrauktas rizikos žemėlapis, ir ne rečiau kaip kartą per metus – metinę rizikos valdymo ataskaitą (Aprašo 43 ir 44 punktai).

Įstaigos priežiūros ir kolegialus valdymo organai turėtų nuolat stebėti, vertinti ir palaikyti įstaigos rizikos kultūrą, apsvarstyti rizikos kultūros poveikį įstaigos finansiniam stabilumui, norimai prisiimti rizikai (rizikos apetitui) bei patikimam valdymui ir prireikus atlikti pakeitimus: pagal nustatytą kompetenciją integruoti rizikos kultūrą į įstaigos vidaus kontrolės priemonių sistemą, užtikrinti rizika pagrįstos valdysenos įstaigoje nustatymą, tvirtinti aiškią įstaigos veiklos strategiją ir kitus vidaus dokumentus (politikas, tvarkos aprašus, procedūras, procesus), kuriuose aiškiai apibrėžta įstaigos norima prisiimti rizika (rizikos apetitas) ir rizikos tolerancijos limitai (rizikos limitai), įstaigos vadovų, pagrindines funkcijas atliekančių asmenų, už vidaus kontrolės priemonių įgyvendinimą atsakingų asmenų, padalinių vadovų ir jų pavaldinių atsakomybė ir atskaitomybė rizikos valdymo srityje ir ne rečiau nei vieną kartą per metus jas peržiūrėti ir patvirtinti.

Jei tai nėra daroma laiku, kyla rizika, kad įstaigos priežiūros ir kolegialus valdymo organai gali būti pavėluotai informuojami apie kylančias rizikas, o tai ne tik nulemtų pavėluotą rizikos valdymo sprendimų priėmimą, bet ir gali daryti reikšmingą įtaką šių sprendimų veiksmingumui ir jų įgyvendinimo išlaidų padidėjimui.

Geriausia valdysenos praktika skatintų kolegialų sprendimų priėmimą, todėl būtų tikslinga įstaigoje kurti patariamuosius komitetus, kuriuose turėtų dalyvauti veiklų vadovai (procesų savininkai) ir rizikos valdymo komanda, pavyzdžiui, Atitikties komitetas, Rizikos komitetas, Partnerių rizikos valdymo komitetas ar pan. Šiuose patariamuosiuose komitetuose turėtų būti svarstomi su rizika susiję klausimai ir kontrolės priemonių parinkimas bei jų veiksmingumas. Kaip pagalba kolegialiems sprendimams priimti, be formalių patariamųjų komitetų, galėtų būti naudojami ir reguliarūs tarpfunkcinių komandų susirinkimai, kurie turėtų būti įtraukiami į bendrą įstaigos veiklos ciklą (žr. 5 skyrių).

Aprašo 20.3 papunktyje nustatyta, kad įstaiga turi paskirti asmenį, atsakingą už rizikos valdymo užtikrinimą (rizikos valdymo pareigūną), kuris turi atitikti Aprašo 25 punkte nustatytus reikalavimus.

Rizikos valdymo pareigūnas. Šis asmuo turėtų būti rizikos valdymo proceso savininkas, rizikos valdymo koordinatorius ir kompetencijos centras įstaigoje, t. y. turėti pakankamų žinių, įgūdžių ir patirties, susijusios su rizikos valdymo būdais ir procedūromis, įstaigos teikiamomis paslaugomis ir produktais, jų teikimo kanalais, klientais bei veiklos jurisdikcijomis. Rizikos valdymo pareigūno paskyrimas ir atskaitomybė detalčiau aprašyta Aprašo 20–26 punktuose.

Jo atsakomybė apima rizikos tendencijų stebėseną ir analizavimą, norimos prisiimti rizikos (rizikos apetito) ir rizikos brandos vertinimą bei pasiūlymų dėl rizikos strategijos kolegialiam valdymo organui teikimą, jų įgyvendinimo koordinavimą, visos rizikos valdymo sistemos (politikų, procesų, procedūrų, priemonių,

technologijų rinkinio) pasiūlymų plėtrai inicijavimą, darbuotojų kompetencijos rizikos valdymo srityje ugdymo koordinavimą, laiku duomenimis grįstos vidinės komunikacijos ir ataskaitų teikimo kokybės bei reguliarumo užtikrinimą.

Aprašo 39 punkte nustatyta, kad rizikos valdymo pareigūnas turi dalyvauti rengiant rizikos strategiją ir rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje nustatantį vidaus dokumentą ir priimant visus sprendimus dėl reikšmingos rizikos valdymo. Rizikos valdymo pareigūnui turi būti sudaryta galimybė tiesiogiai informuoti įstaigos priežiūros organą ir kolegialų valdymo organą apie esančius arba galinčius atsirasti rizikos pokyčius, kurie gali daryti įstaigai neigiamą poveikį.

Aprašo 12 punkte nurodyta, kad rizikos valdymo pareigos turi būti deleguotos ne tik rizikos valdymo pareigūnui, bet ir visiems įstaigos padaliniais, atsižvelgiant į įstaigai priimtina rizikos lygį ir pajėgumą prisiimti riziką.

Įstaigos turėtų sudaryti galimybę rizikos valdymo pareigūnui būti nepriklausomam nuo veiklos krypties padalinių, kurių rizikas jis kontroliuoja, tačiau jam neturėtų būti draudžiama su jais palaikyti ryšius. Įstaigos turėtų sudaryti visas sąlygas, suteikti reikiamus įgaliojimus ir galimybę rizikos valdymo pareigūnui kreiptis į visus įstaigos veiklos krypties ir kitus vidaus padalinius, dėl kurių gali kilti rizika, taip pat į įstaigos patrunuojamąsias bei asocijuotąsias įmones ir gauti visą informaciją, kuri gali turėti reikšmės rizikos valdymui, užtikrinti jam galimybę susipažinti su jo pareigoms atlikti reikalinga informacija ir naudotis reikiamomis informacinėmis techninėmis priemonėmis (pvz., turėti prieigą prie reikiamų duomenų bazių, naudojamų sistemų, ataskaitų ir jų teikimo priegų).

Rizikos valdymo pareigūnas aktyviai dalyvauja priimant visus svarbius rizikos valdymo sprendimus: jam turėtų būti suteikta teisė ir sudaryta reali galimybė dalyvauti visų įstaigos priežiūros ir kolegialaus valdymo organų, patariamųjų komitetų (ypač su rizikos valdymu susijusio 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 ir teikti pasiūlymus įstaigos vadovams dėl pakankamų žmogiškųjų išteklių ir (arba) darbo laiko skyrimo rizikos valdymo funkcijai (veiksmų vykdymui) ir kitų reikalingų išteklių rizikos valdymui užtikrinti. Įstaiga turėtų sudaryti galimybę rizikos valdymo pareigūnui reguliariai mokytis ir nuolat kelti savo kvalifikaciją įvairiais išorinių mokymų formatais ir (arba) sudaryti sąlygas nepriklausomo rizikos eksperto samdai arba perduoti dalį rizikos valdymo funkcijų kitam asmeniui.

Aprašo 43 ir 44 punktuose nustatyta, kad rizikos valdymo pareigūnas turi ne rečiau nei kas ketvirtį kolegialiam įstaigos valdymo organui pateikti įstaigos ketvirčio rizikos valdymo ataskaitą, į kurią turi būti įtrauktas rizikos žemėlapis, ir kartą per metus – metinę rizikos valdymo ataskaitą.

Rizikos valdymo pareigūno funkcijos turėtų keistis priklausomai nuo gyvavimo ciklo ir rizikos valdymo sistemos brandos – didėjant brandai, vis daugiau kasdienių kontrolių ir sprendimų turėtų būti perkelta į inovatyvius veiklos valdymo procesus ir perduota visų lygių darbuotojams. Pradiniame įstaigos gyvavimo etape rizikos valdymo pareigūno funkcijas galima suderinti su kito pareigūno (pvz., atitikties užtikrinimo ar kibernetinio saugumo (angl. *Chief Information Security Officer*, CISO) funkcijomis, o įstaigos veiklai augant, kiekvieną pareigybę turėtų užimti tinkamą kompetenciją turintys darbuotojai.

Ši praktika taikytina ne tik rizikos valdymo pareigūno pareigas einantiems asmenims, bet ir tada, kai funkcijai atlikti pasirenkamas pareigų derinimo variantas ir jei įstaigos rizikos valdymo pareigūno funkcijos derinamos su dalies veiklos rizikos valdymo funkcijų perdavimu perkant užsakovąsias paslaugas.

Geriausia praktika yra ta, kai iš karto numatomas rizikos valdymo pareigūno pakeičiamumas, atsižvelgiant į galimus interesų konfliktus, ir užtikrinama, kad rizikos valdymo pareigūnas nuo pat įstaigos gyvavimo pradžios

dalyvautų strateginio planavimo procese, reguliariuose kolegialaus valdymo organo bei kitų vadovų susirinkimuose ir tiesiogiai jaustų verslo pulsą.

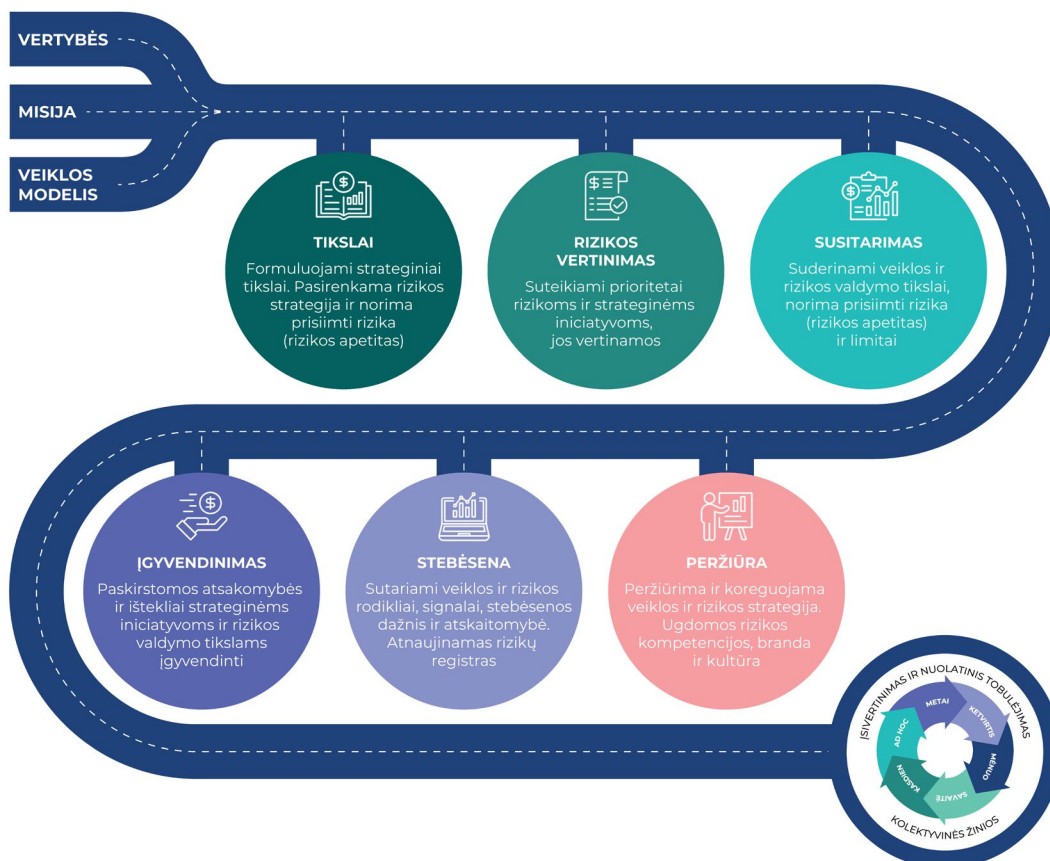
Įstaigos vidaus dokumentuose turėtų būti numatytos veiksmingos interesų konfliktų valdymo priemonės, kurios leistų nustatyti ir veiksmingai valdyti tiek kolegialių valdymo organų, tiek darbuotojų lygmenimis galinčius kilti interesų konfliktus, dėl kurių galėtų būti priimti neobjektyvūs, šališki, nepagrįstai rizikingi sprendimai, taip pat užtikrinantys kolegialių valdymo organų narių nuomonių nepriklausomumą ir nešališką bei nepriklausomą vidaus kontrolės (rizikos valdymo) funkcijų atstovų veiklą, kaip tai nustatyta Aprašo 13 punkte.

3. Strateginis integralumas. Rizikos strategija ir norima prisiimti rizika (rizikos apetitas)

Strateginis integralumas užtikrina, kad visos įstaigos veiklos sudedamosios dalys (kultūra, struktūra, procesai, ištekliai, susitarimai, sprendimų priėmimas ir pan.) veiktų sinchroniškai ir prisidėtų prie ilgalaikės įstaigos sėkmės. Strateginis integralumas padeda įstaigai nepriklausomai nuo vidaus ar išorės pokyčių palaikyti savo orientaciją į ilgalaikius tikslus, siekti nuoseklaus augimo, nuolatinės pažangos ir konkurencingos bei tvarios plėtros.

Rizikos valdymo organizavimo principai turėtų būti kuriami atsižvelgiant į įstaigos gyvavimo ciklą, veiklos strateginius tikslus ir iniciatyvas. Rekomenduojami integralaus proceso strateginiu lygmeniu veiksmai pateikti 2 pav.

2 pav. Strateginio lygmens integralus procesas



Strateginė iniciatyva yra neatsiejama įstaigos gyvavimo ciklo evoliucijos ir brandos dalis. Ji įgalina įstaigą veikti originaliai ir (arba) greitai reaguoti į atsiradusias naujas galimybes, prisitaikyti prie vykstančių pokyčių ir priimti iškilusius naujus iššūkius, siekiant įgyvendinti ilgalaikius tikslus ar patobulinti veiklos rezultatus. Strateginės iniciatyvos gali apimti tokias sritis kaip naujų paslaugų ar produktų kūrimas, technologijų diegimas, įstaigos kultūros pokyčiai, veiklos krypties keitimas, plėtra į naujas rinkas, rinkodaros veiksmai ar pan. ir turėtų būti glaudžiai susijusios su įstaigos formuojama rizikos strategija, norima prisiimti rizika (rizikos apetitu) bei rizikos valdymo proceso organizavimo įgyvendinimo veiksmų kūrimu.

Rizikos strategija – įstaigos strateginis apsisprendimas, kaip valdyti riziką įgyvendinant verslo planą ir siekiant veiklos strateginių tikslų ar iniciatyvų. Rizikos strategijos pagrindu apibrėžiama norima prisiimti rizika (rizikos apetitas) ir planuojamas rizikos valdymo sistemos proceso organizavimas ir tobulinimas (žr. 4 skyrių). Rizikos valdymo proceso organizavimo principai kuriami atsižvelgiant į įstaigos gyvavimo ciklą, veiklos strateginius tikslus ir iniciatyvas.

Rizikos strategija turėtų būti aprašyta ne tik rizikos strategiją ir rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje nustatančiame vidaus dokumente, bet ir integruota (susieta) su bendra įstaigos veiklos strategija ir aprašyta (išdėstyta) tai detalizuojančiame dokumente (veiklos arba verslo strategijoje).

Aprašo 37 punkte nustatyta, kad rizikos strategiją ir rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje nustatančiame vidaus dokumente turi būti pateiktas rizikos rūšių sąrašas, apibūdinta kiekvienos rūšies norima prisiimti rizika (rizikos apetitas) ir tolerancijos limitai.

Tinkamas rizikos identifikavimas ir vertinimas yra kertiniai veiksniai vertinant įstaigos rizikos valdymo vidaus kontrolės sistemos veiksmingumą. Tik tinkamai nustačius ir įvertinus įstaigos veiklai aktualias rizikas, įstaiga yra pajėgi įdiegti pakankamas kontrolės priemones tokioms rizikoms valdyti, nustatyti savo norimą prisiimti riziką (rizikos apetitą), taip pat priimti su šiomis rizikomis susijusius sprendimus.

Aprašo 36 punkte nurodyta, kad įstaiga turi įdiegti veiksmingą rizikos valdymo sistemą, apimančią faktinės ir tikėtinos rizikos, kuri kyla ar galėtų kilti įstaigai leidžiant elektroninius pinigus, teikiant mokėjimo paslaugas, kitas paslaugas, investuojant lėšas, gautas iš elektroninių pinigų turėtojų ir (arba) mokėjimo paslaugų vartotojų arba kitų mokėjimo paslaugų teikėjų, arba kitais būdais apsaugant klientų lėšas ar vykdant kitą veiklą (pvz., atsiskaitymų, likvidumo, operacinės, pinigų plovimo ir (ar) teroristų finansavimo, tarptautinių sankcijų, sukčiavimo, informacinių ir ryšių technologijų saugumo, duomenų apsaugos, atitikties, rinkos, sandorio šalies kredito, koncentracijos, elgsenos su klientais ir kt.), valdymą. Apraše yra pateiktas minimalus aktualių **rizikų sąrašas**, kuris, atsižvelgiant į įstaigos veiklos mastą, teikiamų paslaugų pobūdį ir kitas aplinkybes, pildomas, įtraukiant konkrečiai įstaigai aktualias rizikas.

Minėtas rizikų sąrašas turėtų būti papildomas bent trečiųjų šalių įtakos rizika ir, jei yra aktualu, su tarpininkais, platintojais ar partneriais susijusiomis rizikomis, atsižvelgiant į poreikį įtraukti strateginę, politinę, reputacinę, socialinę ir kultūrinę rizikas. Rizikos gali būti aprašomos atskirai arba sujungiamos į kategorijas įstaigos nuožiūra, svarbu, kad nebūtų apsiribojama bendromis rizikos kategorijomis, o būtų atskleistas kiekvienos rizikos aktualumas, sujungiant turimus faktinius duomenis ir planavimą į ateitį.

Geriausia praktika laikytinas tvarumo rizikos įtraukimas. Tvarumo rizika – įvykiai ar situacijos, kylantys iš aplinkosaugos, socialinės aplinkos ar įmonių valdymo sričių, kurie tuo atveju, jei įvyktų, galbūt galėtų turėti neigiamą poveikį įstaigos turtui, finansinei padėčiai ar pelnui, taip pat jos reputacijai (daugiau apie tvarumą skaitykite aktualiuose su tvarumu susijusiuose teisės aktuose, pavyzdžiui, ES Reglamente Nr. 2019/2088 „Dėl su tvarumu susijusios informacijos atskleidimo finansinių paslaugų sektoriuje“ ir kt.).

Rizikos, kurią įstaiga yra pasirengusi prisiimti, dydis ir su tuo susijusių rizikos valdymo veiksmų mastas ir pobūdis turėtų atitikti jos strateginius tikslus ir būti derinamas prie jų. Tam, kad tai pasiektų, įstaigos turi nustatyti norimą prisiimti riziką (rizikos apetitą).

Norima prisiimti rizika (rizikos apetitas) – didžiausia rizika, kurią įstaiga yra pasirengusi prisiimti, susijusi su pasirinktu verslo modeliu, klientų segmentais ir tokiais veiksniais kaip jos reputacija, kapitalas, turtas ir galimybė pritraukti papildomų investicijų. Atsižvelgiant į tai, kad įstaigos veikla yra licencijuojama, identifikuojama (peržiūrdama) norimą prisiimti riziką (rizikos apetitą), įstaiga turėtų atsižvelgti į priežiūros institucijų nurodymus, rekomendacijas, geriausios praktikos pavyzdžius ir nuolat stebėti jų pakeitimus. Priimtinas rizikos lygis aprašomas pagrindiniais **veiklos** (angl. *key performance indicators*, KPI), **rizikos lygio** (angl. *key risk indicators*, KRI) ir **išankstinio perspėjimo** (angl. *early warning indicators*, EWI) rodikliais, kurie ne tik parodo faktinę situaciją, bet ir įspėja apie galimus pasikeitimus ateityje ir poreikį imtis veiksmų.

Atsižvelgiant į įstaigos strateginių tikslų, rezultatų (pvz., įstaigos veiklos efektyvumas, teigiamas jos klientų, priežiūros institucijų ir įstaigos akcininkų veiklos rezultatų vertinimas, įstaigos reputacijos gerėjimas) ir reguliacinės aplinkos pasikeitimus, norima prisiimti rizika (rizikos apetitas) turėtų būti reguliariai peržiūrima, atliepiant įvykusius pokyčius, siekiant balanso tarp verslo galimybių panaudojimo ir grėsmių mažinimo.

Vienas esminių rizikos valdymo tikslų yra nuolat turėti aktualią ir kokybišką informaciją, susijusią su įstaigai aktualiomis rizikomis ir laiku informuoti visų įstaigos veiklos lygmenų vadovus, siekiant užtikrinti, kad sprendimai, keliantys riziką įstaigos veiklai, būtų priimami tik išsamiai įvertinus galimą rizikos poveikį ir rizikos valdymo būklę (statusą). Pagrindinė priemonė, naudojama šiam tikslui pasiekti, praktikoje yra rizikos tolerancijos limitų (rizikos limitų) nustatymas ir pritaikymas įstaigos iškeltiems strateginiams tikslams.

Rizikos tolerancijos limitai (rizikos limitai) – ribiniai rizikos poveikio lygiai, apie kurių viršijimą būtina pranešti vadovams ir tai turėtų būti įtraukta į rizikos strategiją ir turėtų būti atlikti veiksmai, kurie nustatyti rizikos strategiją ir rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje nustatančiame vidaus dokumente (pvz., vadovų pritarimo rizikos limitų viršijimui gavimas, vadovų informavimas apie susidariusią situaciją tolesniam sprendimų priėmimui (veiksmų numatymui), papildomų rizikos valdymo priemonių diegimui ir pan.).

Aprašo 37 punkte nurodyta, kad rizikos strategiją ir rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje nustatančiame vidaus dokumente turi būti nustatyti kiekvienos rūšies rizikos tolerancijos limitai.

Geriausia praktika laikoma, jei, atsižvelgiant į įstaigų veiklos specifiką ir jai būdingų rizikų tarpusavio įtaką bei ryšius, būtų nustatomi ir rizikų kategorijų (jei įstaiga rizikas sujungia į kategorijas) rizikos tolerancijos limitai (rizikos limitai).

Rizikos tolerancijos limitais (rizikos limitais) nustatomi leistini nukrypimai nuo nustatytų tikslų, kurie yra susieti su veiklos ir (arba) rizikos rodikliais (KPI, KRI ir EWI).

KPI – kiekybinis arba kokybinis veiklos matas, naudojamas įstaigos veiklos rezultatams, efektyvumui ir pažangai įvertinti, lyginant juos su nustatytais tikslais. KPI padeda nustatyti sritis, kuriose yra būtini pakeitimai, ir stebėti vykstančią pažangą įgyvendinant strategines iniciatyvas (tikslus).

KPI rodikliai yra pagrindinės veiklos valdymo priemonės, kuriomis galima įstaigoje pamatuoti efektyvumą ir pagrįsti priimamus sprendimus faktiniais duomenimis. KPI turėtų būti susiję su konkrečiu tikslu ar sritimi ir tiesiogiai prisidėti prie strateginių iniciatyvų (tikslų) įvertinimo, taip pat turėtų būti objektyvūs ir lengvai išmatuojami per tam tikrą laikotarpį. KPI rodiklių pavyzdžiai: pelno marža, pajamų augimas, sąnaudų mažinimas, klaidų skaičius atliekant mokėjimo operacijas, pavedimų vykdymo greitis, skundų skaičiaus didėjimas arba mažėjimas ir pan.

KRI – kiekybiniai ar kokybiniai duomenys ir (arba) matas, naudojami, kad būtų galima kuo anksčiau nustatyti rizikos atsiradimo tikimybę ir jos galimą poveikį įstaigos tikslams.

KRI parodo tiek esamą rizikos lygį, tiek yra naudojamas nustatytų rizikų planavimui ir stebėsenai. KRI padeda įstaigai veikti proaktyviai, nes su jų pagalba galima anksti nustatyti rizikas ir įgyvendinti rizikos mažinimo priemones dar prieš joms reikšmingai paveikiant įstaigos veiklą.

KRI rodikliai skirti konkrečiai sričiai ar veiksniams įvertinti, orientuoti į svarbiausias rizikas, kurios gali reikšmingai paveikti įstaigos veiklą, taip pat turėtų būti aiškiai apibrėžti ir reguliariai matuojami, kad būtų veiksmingi ir teiktų informaciją apie galimą rizikos padidėjimą, leistų įstaigai laiku užkirsti kelią rizikos galimam poveikiui. KRI rodiklių pavyzdžiai: skolos ir turto santykis, saugos incidentų skaičius, duomenų apsaugos spragų atvejai ir duomenų praradimo atvejų dažnis bei užsakomųjų paslaugų sutrikimai ir pan.

EWI – informacija, išankstiniai perspėjimo rodikliai ar signalai, su kurių pagalba įstaiga gali numatyti besikeičiantį rizikos lygį ar grėsmes arba nustatyti potencialius nukrypimus nuo įstaigos planų, greitai reaguoti ir taip išvengti nepageidaujamų pasekmių.

EWI rodikliai skirti rizikos įspėjimo ženklams stebėti dar prieš jiems materializuojantis ir todėl įstaiga su jų pagalba gali anksti pastebėti galimus nukrypimus ir laiku priimti veiksmingus sprendimus.

Kadangi EWI rodikliai padeda įstaigai numatyti būsimą riziką ir (arba) problemas, tad jie turėtų būti apibrėžti konkrečiais skaičiais arba stebimi kokybiniais parametrais, sutelkiant dėmesį į kritines sritis, kas įgalintų įstaigą gauti įspėjimus apie galimą riziką iš anksto, kad būtų galima skirti pakankamai laiko reikalingiems veiksams atlikti ar sprendimams priimti. EWI rodiklių pavyzdžiai: lėšų srautų nukrypimas nuo numatytų finansinių prognozių, įsiskolinimo skaičiaus didėjimas, didelė darbuotojų kaita, mažėjantis klientų skaičius, užsakomųjų paslaugų kainų augimas, mokėjimo procesų trikdžiai, likvidumo rodiklio artėjimas prie kritinės ribos ir pan.

Įstaiga turėtų užtikrinti nustatytų rizikos tolerancijos limitų (rizikos limitų) laikymąsi ir nukrypimų nuo jų fiksavimą, todėl šių rodiklių nustatymas bei jų stebėjimas yra labai svarbi rizikos tolerancijos limitų (rizikos limitų) nustatymo priemonė, iš anksto informuojanti įstaigą apie galimą rizikos materializavimąsi.

Svarbu ne tik nustatyti veiklos ir (arba) rizikos rodiklius, bet ir aktyviai jais remtis priimant sprendimus tiek įstaigos strateginiu, tiek projektiniu lygmenimis, tobulinant esamus ir diegiant naujus įstaigų procesus, produktus, paslaugas, taip pat vykdant reguliarią procesų stebėseną.

Geriausia praktika yra KPI, KRI ir EWI rodiklius sieti tarpusavyje ir reguliariai stebėti kaip visumą vaizdinėse lentose (angl. dashboard).

Įstaigoje reguliariai peržiūrimi norimos prisiimti rizikos (rizikos apetito), rizikos tolerancijos limitų (rizikos limitų), KPI, KRI ir EWI rodiklių reikalavimai ir nustatyti terminai. Veiksmingas vidinės komunikacijos mechanizmas bei efektyvus sprendimų priėmimo procesas turėtų užtikrinti kiekvieno įstaigos darbuotojo įtrauktį, informavimą apie nustatytus rizikos tolerancijos limitus (rizikos limitus), atsakomybę ir skatinimą, pranešti vadovams apie įstaigos vidaus kontrolės priemonių pažeidimus, jų neveiksmingumą ir papildomų rizikų nustatymą. Tuo atveju, jeigu toks pažeidimas arba neveiksmingumas viršytų įstaigos rizikos tolerancijos lygį, turėtų būti užtikrinama, kad apie tai bus informuoti vadovai.

Norima prisiimti rizika (rizikos apetitas) ir rizikos tolerancijos limitai (rizikos limitai) yra svarbi verslo ir rizikos planavimo bei stebėsenos dalis, nes jų pagrindu yra formuojami rizikos registrai ir žemėlapiai, aprašyti 6 skyriuje.

Pradiniame įstaigos gyvavimo etape daugiausia dėmesio yra skiriama likvidumo ir atitikties rizikoms, tačiau nereikėtų pamiršti, kad, pradėjus aktyvią veiklą, įstaigai aktualių rizikų rūšys ir jų apimtis pradeda greitai keistis. Į kokybinį vertinimą įtraukiami faktiniai duomenys ir rodikliai, todėl yra svarbu ne tik nustatyti rizikos tolerancijos limitus (rizikos limitus), rizikos strategiją ir rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje nustatančiame vidaus dokumente, bet ir aktyviai jais remtis priimant sprendimus tiek įstaigos strateginiu, tiek projektiniu lygmenimis. Taip būtų tobulinami esami ir diegiami nauji procesai, produktai bei paslaugos ir nuosekliai vykdoma procesų stebėseną.

Geriausia praktika yra visuose įstaigos gyvavimo etapuose taikyti veiksmingą įstaigos vidinės komunikacijos mechanizmą ir informavimo būdą, taip užtikrinant kiekvieno įstaigos darbuotojo įtrauktį, informavimą apie nustatytus rizikos tolerancijos limitus (rizikos limitus), atsakomybę ir skatinimą pranešti vadovams apie įstaigos vidaus kontrolės priemonių pažeidimus ar jų neveiksmingumą ir papildomų rizikų nustatymą, o tuo atveju, jeigu toks pažeidimas ar neveiksmingumas viršytų įstaigos rizikos tolerancijos lygį, tai užtikrintų laiku ir tinkamą vadovų informavimą.

4. Rizikos valdymo sistema

Aprašo 36 punkte nustatyta, kad įstaigos turi įdiegti veiksmingą rizikos valdymo sistemą, kuri turi užtikrinti, kad rizika, kuri gali turėti įtakos įstaigos veiklai, yra nustatyta, nuolat vertinama, nustatomos ir tinkamai įvertinamos naujos arba anksčiau nekontroliuotos rizikos ir įstaigos imasi tinkamų priemonių rizikai kontroliuoti (mažinti).

Rizikos valdymo sistemai būdingas sistemingas ir nuolat pasikartojantis rizikų identifikavimo, vertinimo, stebėsenos, kontrolės ir reagavimo į riziką procesas, kurį sudaro visuma įstaigos nustatytų ir taikomų principų, strategijų, politikų, vidaus procedūrų, valdysenos, komunikacijos kanalų, jos vadovų, pagrindines funkcijas atliekančių asmenų ir darbuotojų kompetencija, elgsena ir jų dalyvavimas veiklos, įskaitant ir su ja susijusių rizikų, valdymo procese. Todėl rizikos valdymo sistema turėtų būti integruota į įstaigų vidaus kontrolės sistemą ir taikoma visoms įstaigos veiklos kryptims, jos valdymo organams ir struktūriniais padaliniais, įskaitant vidaus kontrolės funkcijų vykdytojus, taip pat rizikos valdymo sistema turėtų įgalinti įstaigą priimti informuotus sprendimus dėl rizikos prisiėmimo.

Kadangi įstaigos veikla yra licencijuota ir reglamentuota, įstaiga, taikydama rizikos valdymo sistemą, neturėtų pamiršti integruoti ir kitų, glaudžiai su veiklos reglamentavimu susijusių atitikties elementų, turinčių tiesioginį ryšį su galimų rizikų nustatymu, vertinimu, stebėjimu ir kontroliavimu. Įstaiga turėtų įvertinti atsakomybes, kylančias iš teisiškai įpareigojančių ES teisės aktų (direktyvų ir reglamentų), taip pat turėtų integruoti antrojo ir trečiojo lygių dokumentus, skirtus direktyvų ir reglamentų priemonėms įgyvendinti, tokius kaip techninius reguliavimo standartus (angl. *regulatory technical standards*, RTS), gaires, rekomendacijas.

Vadovaudamasi Aprašo 37 punktu, įstaiga turėtų parengti ir patvirtinti vidaus dokumentą, jame nustatyti rizikos strategiją bei rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje. Jį papildant turi būti rengiami ir periodiškai atnaujinami ir kiti sklandžiam rizikos valdymo proceso organizavimui užtikrinti **reikšmingi dokumentai**, kaip antai organizacinė schema, rizikų žemėlapiai, rizikos valdymo tobulinimo planas (jei aktualu), metinė rizikos valdymo ataskaita taip pat rizikų ir incidentų registrai (žr. 6 skyrių).

Aprašo 38 punkte nurodyta, kad įstaiga turi nustatyti vidines procedūras rizikai identifikuoti, vertinti, stebėti ir kontroliuoti (mažinti). Įstaiga gali pati pasirinkti vidaus procedūrų rengimo formatą (skaitmeninę ar dokumentinę formą), svarbu, kad šios procedūros atitiktų Aprašo 18 punkte nustatytus turinio reikalavimus. **Vidaus procedūrose** turi būti nurodyta, kaip vykdoma periodinė ir nuolatinė reikalavimų vykdymo kontrolė, šios kontrolės dažnumas ir jai vykdyti paskirti žmogiškieji ištekliai, priemonės dvigubai veiklos procedūrų vidaus kontrolei užtikrinti (pvz., keturių akių principas), sprendimų priėmimo tvarka, atsakingų įstaigos organų ir

asmenų funkcijos, teisės, pareigos ir atskaitomybė, šiai kontrolei naudojamos informacinės ir ryšių technologijos, informacijos šaltiniai ir, kai taikoma, priemonės, kuriomis užtikrinamas reikiamos informacijos gavimas iš trečiųjų asmenų.

Kad lengviau ir sklandžiau įstaigoje būtų organizuojamas rizikos valdymo procesas, rekomenduojama parengti rizikos valdymo sistemos proceso aprašą, jo tikslas – nustatyti, kaip įgyvendinama rizikos valdymo sistema įstaigoje, t. y. nustatyti, kokia yra **rizikos valdymo sistemos eiga: rizikos identifikavimas, vertinimas**, stebėjimas, mažinimas ir kita kontrolė. Rizikos valdymo sistemos proceso apraše turėtų būti detalizuota, koks yra kiekvieno vadovo ir darbuotojo vaidmuo, atsakomybė, atskaitomybė ir jos periodiškumas, sprendimų priėmimo tvarka, žmogiškieji ištekliai, naudojamos informacinės ir ryšių technologijos, kitų rizikos valdymo sistemai reikalingų išteklių tvirtinimo ir naudojimo tvarka ir kokie įgyvendinami su rizikos valdymo sistema susiję procesai, taikomos procedūros ir priemonės ar naudojami dokumentų šablonai (pvz., atskirų rizikų valdymo procedūros, pokyčių valdymas, informavimo būdas, rizikos komunikavimas, sprendimų priėmimas, interesų konfliktų valdymas, rizikos valdymui reikalingų išteklių formavimas ir t. t.).

Rizikos valdymo sistemos proceso apraše rekomenduojama numatyti šias rizikos valdymą ir rizikos strategiją apibūdinančias nuostatas:

- rizikos valdymo sistemos proceso eigą;
- už rizikos valdymo sistemos procesą atsakingų darbuotojų detalizuotas atsakomybes ir atskaitomybę;
- rizikos terminų žodyną;
- norimą prisiimti riziką (rizikos apetitą) – detalizuoti nustatomą kiekvienos rizikos rūšies norimą prisiimti riziką (rizikos apetitą);
- rizikos tolerancijos limitus (rizikos limitus) (įstaigos funkcinio padalinio ir (arba) projekto ar veiklos, atsižvelgiant į veiklos apimtį, norimos prisiimti rizikos (rizikos apetito) paskirstymas ir rizikos tolerancijos limitų (rizikos limitų) nustatymas);
- kiekvienos rizikos vertinimo kriterijus, vertinimo turinį, tikimybę, poveikį ir svarbą;
- rizikos kontrolės priemonės (nuolatinės kontrolės įgyvendinimui nustatyti EWI ir KRI rodiklius);
- rizikos mažinimo veiksmus – jų įgyvendinimui skiriamos išlaidos, ištekliai, veiksmingumo vertinimas;
- dėl rizikos valdymo ataskaitų ir jų pateikimo įstaigos kolegialiam valdymo organui (Aprašo 43 ir 44 punktai) bei kitiems suinteresuotiesiems asmenims, t. y. ketvirtinių rizikos valdymo ataskaitų, į kurias turi būti įtraukti rizikos žemėlapiai, ir metinės rizikos valdymo ataskaitos rengimo tvarkos, turinio, stebėsenos rūšių ir šių ataskaitų rezultatų teikimo terminų ir tvarkos įstaigos kolegialiam valdymo organui ir kitoms suinteresuotosioms šalims;
- sprendimų dėl naujų rizikų įtraukimo ir rizikos valdymo priemonių priėmimo tvarką;
- metinio rizikos valdymo sistemos proceso vertinimo, plėtros ir brandos principus, atsižvelgiant į įstaigos gyvavimo ciklą (etapus).

Kadangi rizikos valdymo sistema plėtojama ir tobulinama visu įstaigos gyvavimo laikotarpiu, įstaigoje gali būti rengiami ir kiti vidaus dokumentai ar vidaus sistemose kuriamos išmaniosios aktyvios nuorodos (pvz., rizikos valdymo sistemos proceso medis ar pan.), apibūdinančios rizikos valdymo sistemos proceso nuostatas. Taip

pat gali būti kuriamos priemonės, nustatančios pakeitimų integravimo į rizikos valdymo sistemą poreikį ir svarbą.

Geriausia praktika būtų laikoma atskirų rizikos valdymo procesų schemų su konkrečiomis funkcijomis ir dokumentų šablonais parengimas ir jų įtraukimas į vidaus dokumentus, nuolat atnaujinant sąsajas ir nuorodas tarp jų.

Siekiant tinkamai **identifikuoti ir vertinti įstaigai aktualias rizikas**, ji pirmiausia turėtų aiškiai apibrėžti konkrečias jai aktualias rizikas, kaip tai aprašyta 3 skyriuje.

Taip pat, siekiant tinkamai suprasti kiekvienos rizikos pasireiškimo tikimybę ir galimą jos poveikį, rekomenduotina iš anksto įvertinti ir aprašyti rizikos veiksnius, kurie turėtų būti suprantami kaip įvykiai, situacijos, aplinkybės ar tam tikros priežastys, galinčios sukelti arba padidinti tam tikros rizikos atsiradimo tikimybę, kaip pavyzdžiui, silpnas vidaus kontrolės mechanizmas įstaigoje padidintų finansinės rizikos atsiradimo tikimybę, darbuotojų kompetencijos trūkumas – operacinės rizikos, o neišsamūs ir nenuoseklūs vidaus dokumentai padidintų atitikties rizikos atsiradimo galimybę. Rizikos veiksniai padėtų įstaigai suprasti, kodėl ir kaip atsiranda viena ar kita rizika, nes, nenustačiusi rizikos veiksnių ir nenagrinėdama jų atsiradimo priežasčių, realių situacijų ir scenarijų, įstaiga nebūtų pajėgi efektyviai įvertinti rizikos atsiradimo tikimybių bei galimo jos poveikio ir įdiegti veiksmingų rizikos valdymo priemonių.

Rizikos nustatymui, atsižvelgiant į įstaigos veiklos mastą, sudėtingumą ir gyvavimo etapą, naudojami tokie vidaus ir išorės **informacijos šaltiniai**: a) numatomi reguliavimo ir teisės aktų pakeitimai, b) rizikos rodikliai ir rizikos valdymo ataskaitos, c) vidaus ir išorės audito ataskaitos, d) nepriklausomo rizikos valdymo srityje besispecializuojančio konsultanto (jei įstaiga naudojami jo teikiamomis paslaugomis) ir (arba) įstaigoje kontrolės funkcijas atliekančių darbuotojų grupės įžvalgos ir rekomendacijos, e) incidentų registras, f) operacinės rizikos vertinimas, g) verslo strategijos prielaidos ir planavimas, h) finansinės prognozės ir (arba) su veikla susijusio biudžeto planavimas, i) veiklos rodikliai ir jų dinamika, j) inovacijos ir planuojami pakeitimai bei įgytos patirties įgyvendinimas, k) klientai ir partneriai, l) su analitinių, informacinių technologijų priemonių pagalba gauti duomenys ir m) EWRA reguliarus, ne rečiau kaip kartą per metus pasikartojantis rizikų pervertinimo ir rizikos valdymo sistemos efektyvumo vertinimo procesas, į kurį turi įsitraukti visa įstaiga.

Geriausia praktika būtų pagal galimybes įtraukti klientus, tarpininkus ir (arba) partnerius į įstaigos veiklos strategijos ir rizikos planavimo procesą, rengiant (ne)pasitenkinimo naudojantis paslaugomis ar produktais periodines apklausas, grįžtamojo ryšio analizę ir pan.

Įstaiga gali pasirinkti veiklai aktualių rizikų nustatymo ir vertinimo būdus, tačiau svarbu taikyti veiksmingas ir tinkamas metodikas bei priemones, apimančias ne tik esamų rizikų nustatymą ir vertinimą, bet ir praeities veiksnių pakartotinio pasireiškimo tikimybės, faktinio poveikio bei galimų naujų veiksnių nustatymą ateityje. Šios metodikos ir priemonės turėtų sudaryti sąlygas įstaigoms tinkamai įvertinti, ar jai aktualios rizikos ir jų įverčiai atitinka įstaigos nustatytą norimą prisiimti riziką (rizikos apetitą) (žr. lentelę „Rizikos vertinimo procesas“).

Didėjant veiklos apimčiai ir kompleksiskumui, geriausia praktika būtų rizikos nustatymą ir vertinimą bent iš dalies automatizuoti ir į įstaigų vidaus procedūras integruoti techninius bei technologinius sprendimus.

Informavimo būdas. Įstaigų parengtose vidaus procedūrose turi būti nustatyta ne tik naujų rizikų tolerancijos limitų (rizikos limitų) nustatymo ir įtraukimo į rizikų registrą tvarka, bet ir aiškus informavimo būdas.

Šiame procese turi būti aiškiai apibrėžta, kuri svarbi ar kritinė informacija, susijusi su rizika, incidentu ar problema, turi būti laiku perduota atsakingiems asmenims ir (arba) vadovams. Informavimo būdas turėtų užtikrinti, kad įstaigos priežiūros arba kolegialus valdymo organas, arba įstaigos vadovai, arba atsakingi

specialistai (komandos) laiku priimtų sprendimus dėl reikiamų ir neišvengiamų veiksmų atlikimo. Jei situacija susijusi su teisiniais, reguliavimo arba viešaisiais aspektais, įstaiga turėtų nustatyti, kada, kas ir koku būdu turėtų perduoti informaciją priežiūros institucijoms (ne tik Lietuvos bankui, bet ir Valstybinei duomenų apsaugos inspekcijai, Nacionaliniam kibernetinio saugumo centrui, Finansinių nusikaltimų tyrimo tarnybai ir pan.), partneriams ir pan. Siekiant efektyvaus sprendimų priėmimo, informavimo būdą aprašančiame dokumente reikėtų aiškiai apibrėžti, kada ir koku būdu informacija turi būti perduodama ir kas yra atsakingas už jos perdavimą.

Rizikos vertinimo procesas

Rizikos vertinimas				
Tikslas	Užduotys	Gaunama informacija	Rengiama informacija	Naudotinos priemonės ir taikytinos metodikos
Nustatyti individualias svarbiausias rizikas, siekiant aiškiai išskirti tas, dėl kurių reikia imtis skubių priemonių; suvokti kiekvienos grėsmės realizavimosi ir galimybės realizuotiis tikimybę, galimą poveikį ir kaip jos yra nutolusios (kada realizuosis).	Nustatyti identifikuotų grėsmių ir galimybių realizavimosi tikimybę, jų poveikį ir įtraukti rezultatus į rizikų registrą: <ul style="list-style-type: none"> įsitikinti, kad rizikų aprašymai yra aiškūs, pagal poreikį juos patikslinti; įvertinti rizikų realizavimosi tikimybę, poveikį ir kiekvienos nustatytos rizikos nuotolį; vertinimo rezultatus užfiksuoti rizikų registre. 	Renkama informacija, padėsianti maksimaliai tiksliai nustatyti grėsmių realizavimosi ir galimybių realizuotiis tikimybę bei poveikį dabar ir ateityje: <ul style="list-style-type: none"> numatomi reguliavimo ir įstatymų pakeitimai; rizikos rodikliai ir rizikos valdymo ataskaitos; vidaus ir išorės audito ataskaitos; incidentų registras; EWRA; veiklos (verslo) strategijos prielaidos ir tikslai; finansinių prognozių planavimas; veiklos rodikliai ir jų dinamika; rinkos (partnerių) informacija. <p>Rizikų registre registruojamos nustatytos grėsmių realizavimosi ir galimybių realizuotiis tikimybės, rizikos grupuojamos pagal kategorijas, patogesniai naudojimui joms suteikiami unikalūs numeriai, nustatomas kiekvienos rizikos savininkas.</p>	Rengiama informacija, apibendrinanti rizikas ir jų poveikį, kuri bus naudojama planavimo ir vėlesniuose rizikos valdymo etapuose: <ul style="list-style-type: none"> Rizikų registras atnaujinamas įtraukiant kiekvienos grėsmės realizavimosi bei galimybės realizuotiis tikimybę ir galimą poveikį; įrašų kokybė turi būti tokia, kad leistų aiškiai nustatyti didžiausią ir mažiausią poveikį turinčias rizikas, o tai savo ruožtu leistų nustatyti svarbiausias rizikas ir veiksmingai jas valdyti; tikslinami (nustatomi) stebėsenos rodikliai (KRI ar EWI) ir stebėsenos dažnis. 	Įstaiga gali pasirinkti vieną ar kelias iš toliau išvardytų rizikos vertinimo priemonių arba naudoti kitas priemones ir taikyti metodikas, įstaigos vertinimu, tinkamesnes jos rizikai vertinti: <ul style="list-style-type: none"> Tikimybių nustatymas – vertinama, kiek tikėtinas yra konkrečios grėsmės realizavimosi ir galimybės realizuotiis tikimybė vertinamam laikotarpiui. Naudojami istoriniai duomenys, ekspertinis vertinimas, taikomi statistiniai metodai ir atliekama subjektyvi tikimybės analizė; Poveikio vertinimas – nustatoma, kokį poveikį įstaigai padarys konkreči grėsmės realizavimosi ar galimybės realizuotiis aplinkybė. Vertinamas kiekybinis ir kokybinis poveikis. Naudojami istoriniai duomenys, ekspertų vertinimai, įvairių scenarijų analizė, tikimybių ir galimybių modeliavimas įvairiais simuliaciniais metodais; Vertės nustatymas – leidžia apskaičiuoti galimus nuostolius. Tikėtinos vertės nustatymas yra apskaičiuojamas pagal formulę: $\text{numatoma žala} = \text{tikimybė} \times \text{nuostolių dydis}.$ Naudojami istoriniai duomenys, ekspertų vertinimai, atliekama įvairių scenarijų analizė, statistinių duomenų modeliavimas.

5. Rizikos stebėseną ir atskaitomybę. Įstaigos veiklos ciklas

Rizikos stebėseną ir atskaitomybę sudaro šios dalys: veiklos ir rizikos rodikliai, reguliarius duomenų apie rizikos veiksnius ir pokyčius rinkimas, nuolatinis rizikos vertinimas ir analizė, atliktų vidaus ar išorės audito ir (arba) priežiūros institucijų atliktų vizitų ar patikrinimų ataskaitų analizė, informavimas laiku apie rizikas, greitas pasikeitimų nustatymas ir perdavimas, technologinės priemonės ir rizikos platformų (sistemų) tiesioginis stebėjimas (netaikomas įstaigų *pradiniame* ir *augimo* etapuose), nustatytas reguliarius peržiūros procesas, kritinių incidentų ir problemų stebėjimas, kurių pasikartojimas ar išplitimas galėtų turėti reikšmingą įtaką įstaigos veiklos tęstinumui, rizikos valdymo komandos koordinavimas ir tarpusavio bendradarbiavimas įstaigoje.

Rizikos stebėseną galėtų būti atliekama vykdant įstaigos vidaus auditą, atliekant visos įstaigos rizikos valdymo sistemos ar atskirų jos elementų veiksmingumo ar rizikos valdymo proceso etapų vertinimą arba kitais įstaigos pasirinktais būdais. Rizikos stebėsenos atlikimo metu iš naujo įvertinamos rizikos ir įtraukiamos naujos rizikos, vertinamas kontrolės veiksmingumas, atliekama rodiklių ir išankstinio perspėjimo signalų analizė, tvirtinami esminiai pakeitimai. Tokio vertinimo rezultatai dokumentuojami ir su atlikto vertinimo rezultatais supažindinamas įstaigos kolegialus valdymo organas, atsakingas už priemonių nustatytoms trūkumams šalinti ir rizikoms valdyti (mažinti) nustatymą ir (arba) įgyvendinimo kontrolę.

Įstaigos nustatytos rizikos valdymo priemonės turi būti reguliariai peržiūrimos ir tikslinamos, todėl įstaiga, parinkusi rizikos valdymo priemones jos nustatytoms rizikoms valdyti, turi užtikrinti laiku ir tinkamą jų įgyvendinimą, vykdydama šio proceso nuolatinį stebėjimą, laiku reaguoti į nustatytus trūkumus imdamasi efektyvių korekcinį veiksmų. Čia svarbus vaidmuo tenka veiksmingai komunikacijai.

Aprašo 29.4 papunktyje nustatyta, kad įstaigos darbuotojai, vykdydami savo pareigas, apie netinkamai valdomą riziką, su kuria susiduria įstaiga, kitus vidaus kontrolės sistemos trūkumus, teisės aktų ir įstaigos vidaus dokumentų pažeidimus turi nedelsdami informuoti atitinkamus asmenis, įstaigos vidaus dokumentuose nustatyta tvarka. Šio reikalavimo įgyvendinimas yra neatsiejama įstaigos veiklos ciklo sudedamoji dalis, padedanti tobulinti įstaigos rizikos kultūrą visos įstaigos lygiu ir kelti įstaigos brandos lygį.

Įstaigos rizikos kultūra turėtų skatinti atviro bendravimo ir kritinio mąstymo aplinkos įstaigoje kūrimą ir puoselėjimą, o sprendimų priėmimo procesas įstaigoje turėtų būti pagrįstas 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 naudoti veiksmingus ir saugius komunikacijos kanalus, nustatyti ir įdiegti aiškius bei efektyvius rizikos valdymo proceso organizavimo etapus ir skatinti darbuotojų įsitraukimą į rizikos valdymą, suteikti jiems žinių ir didinti jų kompetenciją rizikos valdymo srityse.

KPI, KRI ir EWI rodiklių stebėseną ir analizę, pastebėtų išankstinių perspėjimo signalų perdavimas, veiklos ir rizikos planavimas, tarpusavio atskaitomybė komandose yra veiksmingos kontrolės priemonės, užtikrinančios įsitraukimą ir rizikos kultūros palaikymą. Integruojant rizikos kontrolės priemones į procesus, jas automatizuojant, didėjant įstaigos kompleksiskumui, didėja stebėsenos ir tarpusavio atskaitomybės svarba..

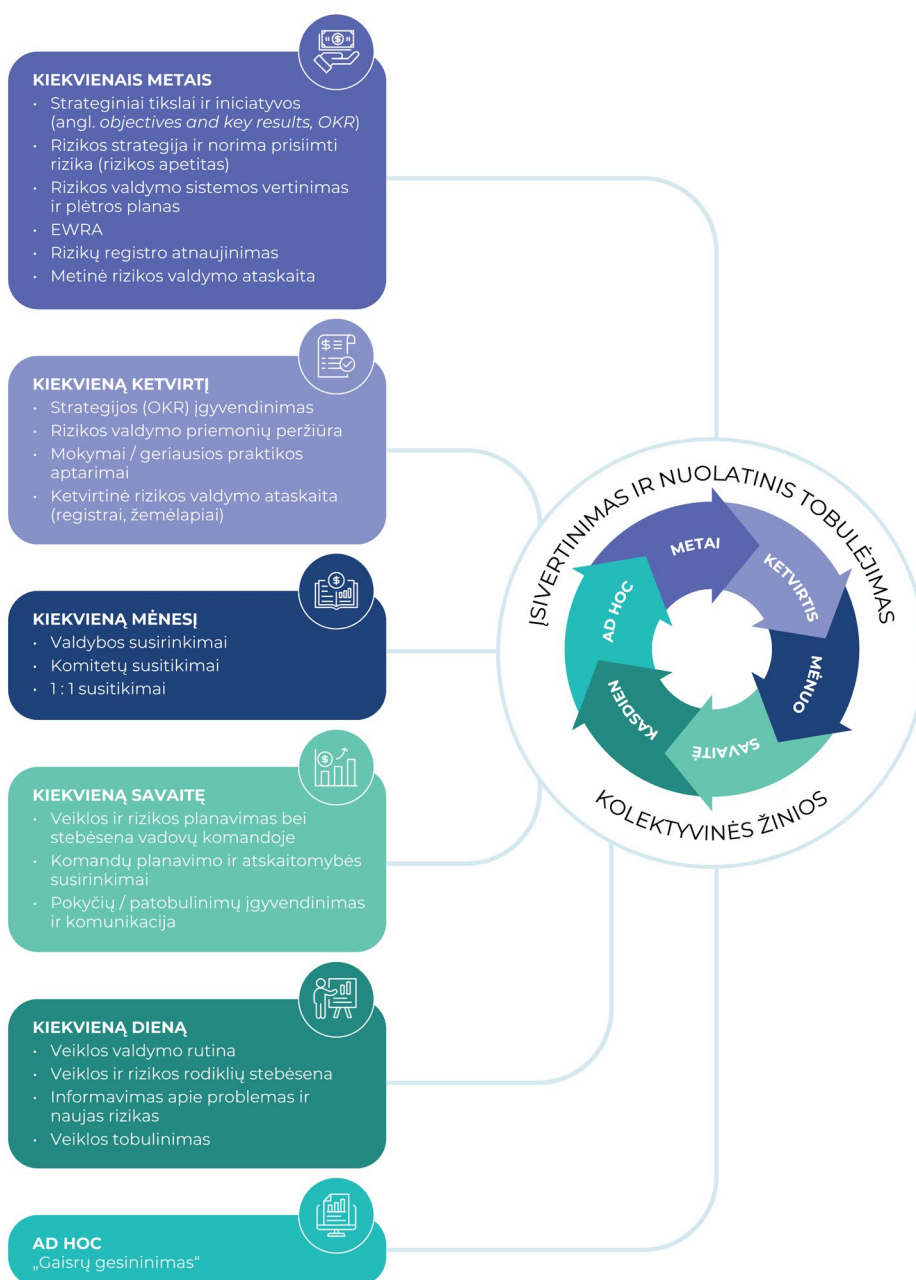
Įstaigai rekomenduojama savo vidaus procedūrose nustatyti rizikos valdymo sistemos vertinimo periodiškumą, už vertinimo atlikimą atsakingus asmenis, vertinimo metodiką, vertinimo rezultatų komunikacijos tvarką, detalizuoti nustatytų trūkumų pašalinimo plano sudarymą, jo vykdymo stebėseną, aiškią atskaitomybę ir atsakomybę už plane nustatytų veiksmų įgyvendinimą ir skirti tam reikalingus išteklius.

Geriausia praktika būtų įstaigos veiklos ciklo standartizavimas. Taip būtų aiškiai detalizuojamas procesas, kuriame būtų nustatoma, kokios veiklos ir rizikos praktikos vyksta kartą per metus, ketvirtį, mėnesį ar savaitę ir

pan. Įstaigos veiklos ciklas galėtų būti dokumentuotas arba skaitmeninis, svarbu, kad užtikrintų įsitraukimą ir informacijos perdavimą įstaigos organizacinėje struktūroje tiek horizontaliu, tiek ir vertikaliu lygmenimis. Taip būtų užtikrinta sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo sparta, palaikant pasirinktą norimą prisimti riziką (rizikos apetitą).

Rekomenduojamas įstaigos veiklos ciklo pavyzdys atvaizduotas 3 pav. Šis įstaigos veiklos ciklas parengtas apibendrinus dalies įstaigų taikomą geriausią praktiką. Jei įstaiga nuspręstų standartizuoti savo veiklos ciklą, tuomet turėtų susikurti individualizuotą ir tik jai pritaikytą veiklos ciklą, atsižvelgusi į savo dydį, veiklos mastą ir specifiką, kad jis būtų veiksmingas valdyti egzistuojančią rizikos valdymo praktiką ir kelti rizikos kultūrą, didinti brandą bei tvarumą.

3 pav. Įstaigos veiklos ciklas (apibendrinta įstaigų geriausia praktika)



6. Dokumentacija

Šiame skyriuje aptariami rizikos valdymo dokumentai, kuriuos įstaigos turi parengti, patvirtinti ir naudoti rizikos valdymo organizavimo procese nuo rizikos strategijos pasirinkimo (žr. 3 skyrių) ir rizikos valdymo sistemos įgyvendinimo (žr. 4 skyrių) iki nuolatinio rizikos valdymo sistemos tobulinimo (žr. 7 skyrių).

Aprašo 37 punkte nustatyta, kad įstaigos priežiūros organas turi patvirtinti **vidaus dokumentą, nustatantį rizikos strategiją ir rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje**. Jame turi būti apibūdinti pagrindiniai įstaigos rizikos valdymo proceso įgyvendinimo veiksmai ir nustatyti bent rizikos valdymo tikslai, pagrindiniai rizikos valdymo proceso etapai, rizikos valdymo proceso dalyviai ir pagrindinės jų funkcijos (vaidmenys) bei atsakomybė ir atskaitomybė, informacijos rizikos valdymo klausimais teikimo priežiūros organui reikalavimai, rizikos rūšių sąrašas, kiekvienos rūšies norima prisiimti rizika (rizikos apetitas) ir tolerancijos limitai.

Rizikos strategiją ir rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje nustatančio vidaus dokumento tikslas yra šis: a) apibrėžti norimą prisiimti riziką (rizikos apetitą), rizikos tolerancijos limitus (rizikos limitus) ir stebėsenos principus; b) nustatyti įstaigos rizikos valdymo tikslus ir rizikos valdymo sistemos bei kompetencijų didinimo strategines iniciatyvas; c) apibūdinti, kaip rizikos valdymas įstaigoje integruojamas su bendra įstaigos veiklos strategija ir kasdieniu valdymu; d) diegti įstaigoje suvokimą apie tai, kad rizikos valdymas nėra vien tik formalus teisės aktų reikalavimo vykdymas, bet veiksminga **priemonė** siekti įstaigos tikslų strateginiu, projektiniu ir operaciniu lygmenimis.

Rizikos strategiją ir rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje nustatančiame vidaus dokumente nustatomi esminiai įstaigos požiūrio į rizikos valdymą aspektai. Jame turi būti aiškiai apibūdinami pagrindiniai įstaigos rizikos valdymo proceso įgyvendinimo veiksmai, t. y. įvardyti rizikos valdymo tikslai ir pagrindiniai rizikos valdymo proceso etapai, rizikos rūšių sąrašas, kiekvienos rūšies norima prisiimti rizika (rizikos apetitas) ir rizikos tolerancijos limitai (rizikos limitai), aiškus rizikos valdymo organizavimas organizacinėje struktūroje, kurioje aiškiai apibrėžtos įstaigos vadovų, pagrindines funkcijas einančių asmenų ir darbuotojų teisės ir pareigos, funkcijos, jų atsakomybė ir atskaitomybė rizikos valdymo srityje, vidaus procedūros, nusakančios informacijos rizikos valdymo klausimais teikimo priežiūros organui reikalavimus ir kitas rizikos kontrolės priemones, užtikrinančias laiku, tikslų ir nuoseklų rizikos identifikavimą, vertinimą, stebėseną, valdymą, mažinimą ir kontrolę.

Geriausia praktika laikytina rizikos strategiją ir rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje nustatančiame vidaus dokumente, plėtojant rizikos valdymo sistemos procesą, nuorodų į susijusias procedūras ir dokumentus reguliarius atnaujinimas. Mažoje įstaigoje šis dokumentas gali būti integruotas su kitais dokumentais, pavyzdžiui, rizikos strategiją ir rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje nustatantis vidaus dokumentas gali būti integrali verslo strategijos dalis. Kiekviena įstaiga gali pasirinkti, kokios formos ir kokio pobūdžio dokumentuose aprašyti (dokumentuoti) rizikos valdymo sistemą. Svarbu, kad dokumentai būtų rengiami vadovaujantis aiškumo, atsekamumo ir sąsajingumo principais.

Rizikos strategiją ir rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje nustatantis vidaus dokumentas peržiūrimas keičiantis verslo strategijai, verslo kryptčiai, kintant įstaigos gyvavimo ciklui, norimai prisiimti rizikai (rizikos apetitui), organizacinei struktūrai ir vykstant kitiems esminiams pokyčiams, bet ne rečiau kaip vieną kartą per metus.

Geriausia praktika yra sinchronizuoti rizikos ir veiklos strategijos peržiūras. Rizikos valdymo sistemos tobulinimas ir kompetencijų didinimas turėtų būti suplanuotas taip, kad įstaiga laiku pasirengtų pereiti į kitą gyvavimo ciklą ir (arba) veikti rizikingesnėje aplinkoje, ir (arba) prisiimti daugiau rizikos, ir (arba) daryti kitus esminius pakeitimus.

Vadovaudamasis Aprašo 28.1 papunkčiu, **įstaigos kolegialus valdymo organas** turi patvirtinti išsamią įstaigos **organizacinę schemą**. Joje turi būti pavaizduotas kiekvienas įstaigos organas, struktūrinis ir funkcinis padaliniai, Aprašo 20 punkte nurodytų už kontrolės funkcijas atsakingų asmenų vieta organizacinėje struktūroje, apibendrintai nurodyta kiekviena funkcija, kurią atlieka tarpininkas (-ai) ir (arba) asmuo (-enys), kuriam (-iems) perduotos veiklos funkcijos, nurodyti už šių padalinių veiklą, tarpininkų ir asmenų, kuriems perduotos veiklos funkcijos, veiklos stebėseną ir priežiūrą atsakingi asmenys. Tuo atveju, kai įstaiga yra patronuojamoji įmonė, kaip apibrėžta Lietuvos Respublikos įmonių ir įmonių grupių atskaitomybės įstatyme, įstaigos organizacinėje schemoje turi būti pavaizduota patronuojančioji įmonė ir jos organai, padaliniai ir konkretūs asmenys, kurie turi teisę priimti sprendimus dėl įstaigos valdymo;

Aprašo 40 punkte nustatyta, kad įstaiga turi tvarkyti **rizikų registrą**, kuriame registruojama kiekviena konkreti įstaigai būdinga rizika, nurodant bent rizikos apibūdinimą, rizikos limitus, išskiriant, kurių limitų turi būti griežtai laikomasi (angl. *hard limits*), o kurie naudojami tik kaip išankstinio įspėjimo priemonė (angl. *soft limits*), rizikos rūšį, kuriai ši konkreti rizika priskirta, už rizikos nustatymą, komunikavimą atsakingus padalinius, rizikos poveikio pokyčius ir jų priežastis.

Rizikų registras, kuris yra pagrindinė rizikos valdymo ir komunikavimo priemonė, naudojamas ir nuolat modifikuojamas kiekviename rizikos valdymo proceso organizavimo etape. Rizikų registre sistemingai fiksuojamos, stebimos, vertinamos įstaigos identifikOTOS rizikos ir numatomos kiekvienos rizikos valdymo strategijos.

Į rizikų registrą rekomenduojama taip pat įtraukti rizikos nustatymo datą, rizikos materializavimosi tikimybę, rizikos poveikį, numatomą individualios rizikos vertę (grėsmės nurodomos teigiama, galimybės – neigiama išraiška), pasirenkamą atsaką į riziką (priimti, mažinti ir pan.), esamas kontrolės priemonės, numatomus rizikos mažinimo veiksmus (angl. *risk mitigation*) ir jų atlikimo terminus, likutinę riziką ir jos poveikį, galimas išvestines rizikas (atsiranda kaip atsako į riziką rezultatas), rodiklius, stebėsenos ir atsiskaitymo dažnį, rizikos savininką (asmuo, atsakingas už visus jam priskirtos rizikos valdymo ir kontrolės aspektus, įskaitant pasirinktų atsako į riziką veiksmų įgyvendinimą ir stebėseną).

Geriausia praktika laikoma, kai rizikos savininkas koordinuoja darbą ir įtraukia kitus komandos narius (tai gali būti susijusių procesų savininkai, kolegos, prisidedantys prie atsako veiksmų įgyvendinimo ir pan.) į konkrečios rizikos ar rizikų grupės atsako veiksmo įgyvendinimą. Plėtojant rizikos kultūrą įstaigoje, geriausia praktika būtų didinti rizikos savininkų ir įsitraukusių į rizikos valdymą asmenų skaičių.

Rizikų registras įstaigose turėtų būti aktyviai naudojamas priimant įvairaus lygio sprendimus, taip pat rizikos stebėsenai atlikti ir privalomoms **ketvirtinėms ataskaitoms rengti**. Jo tikslas – ne tik įvertinti faktinį rizikos lygį ir jo atitiktį nustatytiems rizikos tolerancijos limitams (rizikos limitams) pagal praeities duomenis, bet ir planuoti ateities rizikos tolerancijos limitus (rizikos limitus). Į rizikų registrą gali būti integruojamas rizikų žemėlapis.

Geriausia praktika rizikų registre parodyti atskirų rizikų lygio dinamiką ir atitiktį norimai priimti rizikai (rizikos apetitui) ir nustatytiems rizikos tolerancijos limitams (rizikos limitams).

Aprašo 43 punkte nustatyta, kad rizikos valdymo pareigūnas turi ne rečiau kaip kas ketvirtį kolegialiam įstaigos valdymo organui pateikti, o šis privalo įvertinti įstaigos ketvirčio rizikos valdymo ataskaitą, į kurią turi būti įtrauktas **rizikų žemėlapis**, jame turi būti įvertintas įstaigai būdingos rizikos poveikis (pvz., labai aukštas, aukštas, vidutinis, žemas, atsitiktinis ir pan.) ir tikimybė.

Rizikų žemėlapis – visų esamų ar galimų rizikų grafinis atvaizdavimas, atsižvelgiant į konkrečios rizikos pasireiškimo tikimybę ir galimą rizikos pasireiškimo poveikį. Jis parodo galimas sąsajas tarp rizikų, kai, pasireiškus vienai rizikai, daroma įtaka ir kitai rizikai. Rizikų žemėlapis dažniausiai naudojamas kaip vaizdinė

sprendimų palaikymo priemonė, jos tikslas – kolegialiam įstaigos valdymo organui pateikti aiškų vaizdinį esamų rizikų pasiskirstymą pagal jų poveikį bei tikimybę (pvz., reta, mažai tikėtina, galima, tikėtina ir dažna), leidžia lengviau nustatyti rizikas ar rizikos vietą bendroje būdingų rizikų sistemoje ir supaprastina sprendimų dėl rizikos valdymo priemonių priėmimą.

Rizikų žemėlapių šablono formai ir turiniui kurti įstaiga gali naudotis jau rinkoje egzistuojančiais šablonais, bet taip pat gali susikurti ir susimodeliuoti pati, pritaikyti tik savo rizikos valdymo procesui. Rizikų žemėlapis gali būti dokumento pavidalo arba skaitmenizuotos formos (pvz., rengiami vaizdinėse lentose) ir integruotas į įstaigų naudojamas rizikos valdymo priemones pasitelkiant įvairias informacines technologijas. Efektyviai rizikos stebėsenai ir tinkamam rizikos valdymo sprendimų priėmimui svarbu rizikų žemėlapiuose tiksliai fiksuoti rizikų dinamiką, parodyti vidaus ir išorės aplinkos pasikeitimus (pvz., susiejant rizikų žemėlapių duomenis su kitais įstaigoje rengiamais dokumentais ir ataskaitomis), stebėti jų įtaką rodikliams, tam panaudojant aktualius rizikų registro, incidentų registro, rizikos valdymo tobulinimo plano ir kitus duomenis.

Geriausia praktika būtų naudoti spalvinius kodus pagal rizikos lygius, o siekiant užtikrinti veiksmingų, informuotų ir rizika pagrįstų sprendimų priėmimą, į rizikų žemėlapių rengimą ir rizikos registro peržiūrą bei jo duomenų analizę rekomenduojama įtraukti ir už riziką bei veiklą atsakingus asmenis pagal įstaigos gyvavimo etapą.

Rizikų žemėlapis ir rizikų registras yra tarpusavyje susijusios rizikos stebėsenos dalys, todėl jie galėtų būti integruojami į vieną dokumentą.

Aprašo 41 punkte nustatyta, kad įstaiga turi tvarkyti **incidentų registrą**, jame registruoti kiekvieną incidentą, bent apibūdinti incidentą, nurodyti incidento ir jo registravimo registre datas, už incidento sprendimą atsakingus asmenis, incidento priežastis, incidento išsprendimo terminą, atliktus veiksmus incidentui išspręsti ir jų atlikimo datą, už incidento išsprendimo kontrolę atsakingus asmenis.

Incidentų registre fiksuojami visi rizikos įvykiai ir neplanuotos situacijos, su kuriomis susidūrė įstaiga ir kurios turėjo įtakos jų veiklai, saugumui ir atitikčiai. Šis dokumentas susieja įstaigos rizikos valdymo ir incidentų (problemos, naudos, užklausos, skundai ir kt.) valdymo procesus, kadangi incidentai gali signalizuoti apie naujas rizikas.

Geriausia praktika laikytina tokio dokumento rengimas ir reguliarus atnaujinimas net ir tuo atveju, jei nebuvo fiksuota įvykių, t. y. įstaiga incidentų registre turėtų nurodyti laikotarpį ir patvirtinti, kad šiuo laikotarpiu nebuvo fiksuota įvykių, įtrauktinų į šį registrą.

Aprašo 42 punkte nustatyta, kad įstaigos kolegialus valdymo organas turi nurodyti Aprašo 40 ir 41 punktuose nustatytų registrų (rizikos ir incidentų registrų) tvarkymo įstaigoje procedūras, kuriomis būtų užtikrinamas nuolatinis registrų duomenų atnaujinimas bei analizė ir įvertinimas rizikos valdymo tikslais.

Aprašo 44 punkte nustatyta, kad rizikos valdymo pareigūnas turi kartą per metus kolegialiam įstaigos valdymo organui pateikti, o šis privalo įvertinti **metinę rizikos valdymo ataskaitą**.

Į metinę rizikos valdymo ataskaitą turi būti įtrauktas bendras rizikos įvertinimas, įskaitant informaciją apie rizikas, su kuriomis įstaiga susidūrė, įgyvendintas rizikos valdymo tobulinimo ir kitas rizikos valdymo priemones ir jų poveikį rizikos valdymui, siūlomas priemones rizikos valdymui tobulinti ir numatomą rizikos pokytį jas įgyvendinus.

Metinė rizikos valdymo ataskaita – svarbus su rizikos valdymu susijusios informacijos teikimo įstaigos kolegialiam valdymo organui dokumentas, jo tikslas yra įstaigos vadovams pateikti apibendrintą informaciją

apie įstaigai aktualias rizikas ir su jų valdymu susijusius veiksmus, atliktus per praėjusį ataskaitinį laikotarpį (praėjusius metus).

Praktikoje įstaigos metinę rizikos valdymo ataskaitą ir periodinį rizikos valdymo vertinimą neretai sutapatina ir pateikia kaip vieną dokumentą – metinę ataskaitą. Tokia praktika yra priimtina, bet tokiu atveju yra svarbu į šią ataskaitą įtraukti rizikos valdymo sistemos vertinimą (žr. 7 skyrių), atsižvelgiant į tai, kokiame gyvavimo etape yra įstaiga ir kokios rizikos valdymo brandos yra siekiama, kaip praktikoje valdoma rizika ir koks yra valdymo veiksmingumas.

Aprašo 45 punkte nustatyta, kad kolegialus įstaigos valdymo organas, atsižvelgdamas į rizikos valdymo sistemos įvertinimo rezultatus, turi periodiškai, bet ne rečiau kaip kartą per metus, įvertinti, ar yra poreikis tobulinti rizikos valdymo sistemą, ir nustatęs, kad rizikos valdymo sistemą reikia tobulinti, patvirtinti **rizikos valdymo tobulinimo planą**, jame turi būti nurodyta priemonės rizikos valdymui tobulinti, už šių priemonių įgyvendinimą atsakingi asmenys ir priemonių įgyvendinimo terminai, už šio plano vykdymo kontrolę ir rizikos pokyčio įvertinimą įgyvendinus priemones atsakingi asmenys.

Įvertinus rizikos valdymo sistemą, įstaigai rekomenduojama pasirengti rizikos valdymo tobulinimo planą – dokumentą, jame apibendrinti visus veiksmus, reikalingus rizikos valdymui įstaigoje gerinti ir įstaigos ar atitinkamo jos struktūrinio padalinio mastu įstaigos ir (arba) rizikos kultūrai tobulinti. Šio dokumento tikslas – rizikos valdymo įtraukimas į įstaigos veiklos ciklą ir planuojamų patobulinimų dokumentavimas. Jame fiksuojama aktuali įstaigos rizikos valdymo sistemos „sveikata“ ir (arba) branda (įstaigos gebėjimas tinkamai vertinti ir veiksmingai valdyti (įskaitant prevenciją veiklos rizikas) ir jos atitiktis gyvavimo ciklui, siekiamas požiūris ir rizikos vertinimas įstaigoje, nustatomi tobulinimo tikslai, jų įgyvendinimo terminai ir priemonės šiems tikslams pasiekti.

Šio dokumento rengimą ir atnaujinimą koordinuoja įstaigos rizikos valdymo pareigūnas ar šią funkciją atliekantis asmuo, į procesą įsitraukia vadovai, kolegialus valdymo organas, pamažu didinant dalyvių skaičių iki darbuotojų, t. y. derinami požiūriai ir procesai „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“.

Geriausia praktika laikytina periodinis, bet ne retesnis kaip vieną kartą per metus, rizikos valdymo tobulinimo plano rengimas kartu su rizikos strategijos peržiūra bei vaizdinis užduočių valdymas panaudojant tam skirtas priemones ir savaitinė (priemonių, kurių įgyvendinimo terminas dėl objektyvių priežasčių, reikalingų pirkimų, sistemų plėtojimo ir pan., trunka ilgesnį laiką – periodinė, kad būtų aptariamai tarpiniai priemonių įgyvendinimo etapai) atskaitomybė komandoje, ji gali būti integruota į veiklos ir rizikos planavimo bei stebėsenos susirinkimus.

Šio dokumento įgyvendinimo rezultatai ir jo įgyvendinimo metu fiksuojama informacija, įskaitant ir nustatytus rizikos valdymo proceso trikdžius, naudojama peržiūrint ir atnaujinant rizikos strategiją ir rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje nustatantį vidaus dokumentą, atskiras rizikos valdymo procedūras bei procesus. Numatomi pokyčiai turėtų būti koordinuojami visos įstaigos mastu, nustatant aiškius atskaitomybės reikalavimus ir terminus. Informacija apie rizikos valdymo tobulinimo plano įgyvendinimo pažangą gali būti teikiama rizikos valdymo ataskaitose, į kurių sudėtį įeina rizikų žemėlapiai, rizikų bei incidentų registrai ir metinis rizikos valdymo sistemos vertinimas.

7. Rizikos valdymo sistemos peržiūra ir tobulinimas

Strateginio planavimo (metinių tikslų peržiūros ir tvirtinimo) metu taip pat turėtų būti peržiūrimas rizikos strategiją ir rizikos valdymo organizavimo principus įstaigoje nustatantis vidaus dokumentas, atsižvelgiant į pasirinktą augimo kryptį ir spartą, apibrėžiama siekiama rizikos valdymo branda ir nustatomi rizikos valdymo sistemos plėtojimo tikslai bei tempas. Rizikos strategija turi užtikrinti deramą palaikymą visais įstaigos augimo etapais.

Rizikos valdymo sistemos tinkamumą ir efektyvumą įstaigai rekomenduojama atlikti ir šiais atvejais:

- iškilus naujoms įstaigos veiklai turinčioms reikšmingą įtaką rizikoms;
- iš esmės pasikeitus įstaigos nustatytų rizikų mastui, jų poveikiui, numatomi priimti rizikai (rizikos apetitui) ir (arba) rizikos tolerancijos limitams (rizikos limitams);
- 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;
- iš esmės pasikeitus įstaigos veiklą reglamentuojantiems teisės aktams ir (arba) atsiradus naujam reglamentavimui, galinčiam turėti reikšmingą poveikį įstaigai ir (arba) jos veiklai;
- planuojant reikšmingus įstaigos veiklos, valdymo, organizacinės struktūros pakeitimus;
- Lietuvos bankui ar kitai priežiūros ar kompetentingai institucijai nustačius trūkumų įstaigos vidaus kontrolės sistemoje ir (arba) rizikos valdymo sistemoje.

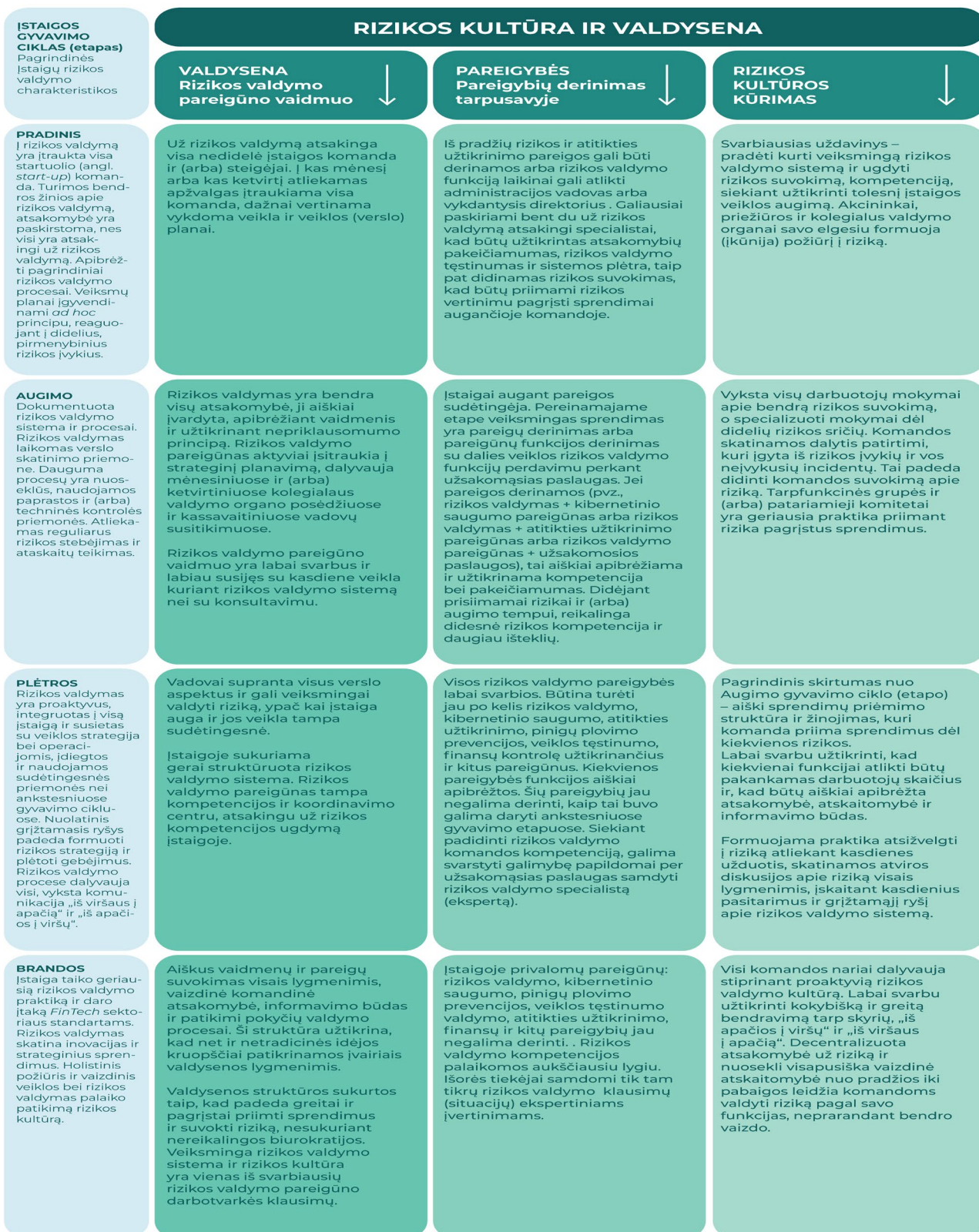
Rizikos valdymo sistemos (visos įstaigos rizikos valdymo sistemos ar atskirų jos elementų efektyvumo ar rizikos valdymo proceso etapų) reguliari peržiūra (vertinimas) galėtų būti vykdoma atliekant vidaus auditą, pasitelkiant nepriklausomą konsultantą, suburiant įstaigoje kontrolės funkcijas atliekančių darbuotojų grupę arba kitais įstaigos pasirinktais kontrolės būdais (pvz., analitiniais, informacinių technologijų, technologiniais sprendimais ir priemonėmis).

Tokio vertinimo rezultatai dokumentuojami ir su atlikto vertinimo rezultatais supažindinamas įstaigos kolegialus valdymo organas, kad būtų veiksmingai pašalinti vertinimo metu nustatyti trūkumai.

Aprašo 45 punkte nustatyta, kad kolegialus įstaigos valdymo organas, atsižvelgdamas į rizikos valdymo sistemos įvertinimo rezultatus, turi periodiškai, bet ne rečiau kaip kartą per metus įvertinti, ar yra poreikis tobulinti rizikos valdymo sistemą, ir nustatęs, kad rizikos valdymo sistemą reikia tobulinti, patvirtinti rizikos valdymo tobulinimo planą (žr. 6 skyrių).

Geriausia praktika būtų į rizikos valdymo sistemos vertinimą įtraukti visus jos dalyvius – darbuotojus, vadovus, valdymo organus ir rizikos profesionalus, taip palaikant vienodą supratimą apie riziką ir kontrolės veiksmingumą.

Priedas. Rizikos valdymo branda pagal *FinTech* įmonių gyvavimo ciklą



ISTAIGOS GYVAVIMO CIKLAS (etapas)
Pagrindinės Įstaigų rizikos valdymo charakteristikos

STRATEGINIS INTEGRALUMAS

RIZIKOS STRATEGIJA IR NORIMA PRISIIMTI RIZIKA (RIZIKOS APETITAS)

RIZIKOS STRATEGIJA.
Strateginis integralumas

PAGRINDINĖS RIZIKOS. Norimos prisiiinti rizikos (rizikos apetito) ir tolerancijos limitų (rizikos limitų) nustatymas

PRADINIS
Į rizikos valdymą yra įtraukta visa startuolio (angl. *start-up*) komanda. Turimos bendros žinios apie rizikos valdymą, atsakomybė yra paskirstoma, nes visi yra atsakingi už rizikos valdymą. Apibrėžti pagrindiniai rizikos valdymo procesai. Veiksmų planai įgyvendinami *ad hoc* principu, reaguojant į didelius, pirmenybinius rizikos įvykius.

Rizikos strategija suderinta ir įtraukta į strateginį verslo planą, aiškiai apibrėžti pagrindiniai tikslai ir prioritetai. Daugiausia dėmesio skiriama tam, kaip bus valdomos verslo iniciatyvos ir veiklos pradžia, įskaitant rizikos valdymo gebėjimų plėtrą augimo etape. Rizikos vertinimo laikotarpis apribojamas pradinio verslo plano laikotarpiu.

Pagrindinė rizika yra galimybė nepasiekti strateginio tikslo – neįgyvendinti verslo plano, t. y. siekiama palaikyti pakankamą likvidumą, ieškoma galimybių gauti finansavimą, orientuojamasi į personalo stabilumą ir kompetencijos užtikrinimą pradedant veiklą. Norima prisiiinti rizika (rizikos apetitas) apibrėžiama kokybiškai ir įtraukiama į bendrus strateginius svarstymus. Rizikos tolerancijos limitai (rizikos limitai) derinami su atitiktimi ir verslo planu, perduodami komandai kaip aiškios ribos, kas įeina į verslo sritį, o kas ne.

AUGIMO
Dokumentuota rizikos valdymo sistema ir procesai. Rizikos valdymas laikomas verslo skatinimo priemone. Dauguma procesų yra nuoseklūs, naudojami paprastos ir (arba) techninės kontrolės priemonės. Atliekamas reguliarus rizikos stebėjimas ir ataskaitų teikimas.

Rizikos strategija yra suderinta su bendra verslo strategija ir yra jos dalis. Rizika ir jos valdymas veikia kaip verslo priemonės, padedančios siekti aiškių verslo strateginių tikslų. Rizikos valdymas sutelktas į pagrindines rizikas ir papildo verslo tikslų įgyvendinimą. Rizikos ir verslo planavimo laikotarpiai yra suderinti.

Visi nustatyti rizikos veiksniai yra svarbūs ir įstaiga juos apsparsto. Į rizikos vertinimą įtraukiamas galimas interesų konfliktas, derinant efektyvumą ir pareigų atskyrimą paskiriant rizikos valdymo funkcijas, dalijantis ištekliais ir teikiant paslaugas tarp grupės įmonių. Daugiausia dėmesio skiriama šių rizikų supratimui, o ne tik reagavimui į įvykius. Vadovai, bendradarbiaudami su rizikos specialistais apibrėžia riziką, nustato norimą prisiiinti riziką (rizikos apetitą) ir rizikos tolerancijos limitus (rizikos limitus). Apie norimą prisiiinti riziką (rizikos apetitą) ir rizikos tolerancijos limitus (rizikos limitus) aiškiai pranešama „iš viršaus į apačią“, žingsnis po žingsnio įtraukiant visus „iš apačios į viršų“.

PLĖTROS
Rizikos valdymas yra proaktyvus, integruotas į visą įstaigą ir susietas su veiklos strategija bei operacijomis, įdiegtos ir naudojamos sudėtingesnės priemonės nei ankstesniuose gyvavimo cikluose. Nuolatinis grįžtamasis ryšys padeda formuoti rizikos strategiją ir plėtoti gebėjimus. Rizikos valdymo procese dalyvauja visi, vyksta komunikacija „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“.

Rizikos valdymas įtrauktas į strateginį planavimą ir biudžeto sudarymą. Rizikos strategija grindžiama ankstesne patirtimi ir ja vadovaujamas verslo strategijoje, ir atvirkščiai. Rizikos mastas daro įtaką verslo tikslams ir sprendimams. Taikomas ilgesnis verslo ir rizikos planavimo laikotarpis ir labiau į ateitį orientuotas požiūris.

Neapibrėžtumą ir naujas rizikas daugiausia lemia plėtos strategija, ypač dėl to, kad nauja geografija (rinkos), paslaugos ir klientų segmentai gali kelti naujų iššūkių. Įgyta patirtis ir sukaupti duomenys lemia didesnį ateities prognozių tikslumą. Rizikos tolerancijos limitai (rizikos limitai) suderinti su plėtos strategija ir diferencijuotos pagal rinkas ir klientų segmentus. Apie norimą prisiiinti riziką (rizikos apetitą), rizikos tolerancijos limitus (rizikos limitus) ir kylančią naują riziką aiškiai pranešama „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“. Be ataskaitų teikimo, yra nustatytas kiekvienos rizikos stebėsenos dažnumas ir informavimo būdas.

BRANDOS
Įstaiga taiko geriausias rizikos valdymo praktikas ir daro įtaką *FinTech* sektoriaus standartams. Rizikos valdymas skatina inovacijas ir strateginius sprendimus. Holistinis požiūris ir vaizdinis veiklos bei rizikos valdymas palaiko patikimą rizikos kultūrą.

Rizikos ir veiklos valdymas skatina inovacijas ir strateginius sprendimus. Mažiau netikėtumų dėl griežtesnio valdymo. Rizikos kultūra yra strateginis pranašumas. Vertinant riziką, atsižvelgiama į jos poveikį ilguoju laikotarpiu, peržengiant įprastinį rizikos ir verslo planavimo laikotarpį.

Be likvidumo, verslo augimo ir atitikties, duomenų ir pokyčių valdymas įvardijami kaip itin svarbi sritis. Kadangi galimas poveikis išauga dėl padidėjusios apimties, norima prisiiinti rizika (rizikos apetitas) ir rizikos tolerancijos limitai (rizikos limitai) siejami su išankstiniais perspėjimo signalais, kruopščiai peržiūrimi, perduodami ir stebimi. Į šį procesą įtraukiami visi.

**IŠTAIGOS
GYVAVIMO
CIKLAS (etapas)**
Pagrindinės
Ištaigų rizikos
valdymo
charakteristikos

RIZIKOS VALDYMO SISTEMA

**RIZIKOS VALDYMO SISTEMA.
Procesas ir dokumentacija**

**KOMUNIKACIJA
IR PRIEMONĖS**

PRADINIS
Į rizikos valdymą yra įtraukta visa startuolio (angl. *start-up*) komanda. Turimos bendros žinios apie rizikos valdymą, atsakomybė yra paskirstoma, nes visi yra atsakingi už rizikos valdymą. Apibrėžti pagrindiniai rizikos valdymo procesai. Veiksmų planai įgyvendinami *ad hoc* principu, reaguojant į didelius, pirmenybinius rizikos įvykius.

Pagrindinės procedūros, skirtos užtikrinti vidaus kontrolei ir atitikčiai, įskaitant kovos su pinigų plovimu ir (ar) teroristų finansavimu bei pagrindinius Skaitmeninės veiklos atsparumo finansų sektoriuje reglamento (DORA) reikalavimus, priimanč klientus ir valdant pagrindines rizikas. Aiškiai apibrėžta norima prisiimti rizika (rizikos apetitas). Pradinis rizikų registras ir rizikų žemėlapis yra ketvirtinių rizikos valdymo ataskaitų dalis ir gali būti integruoti į kovos su pinigų plovimu ir (ar) teroristų finansavimo prevencijos, kibernetinio saugumo vadovo ir (arba) valdysenos ataskaitas. Rizikos valdymo dokumentacija kuriama kaip „minimali gyvybinga politika“, kuri yra paprasta, įgyvendinama ir gali būti greitai atnaujinta, kad padėtų plėtoti verslą ir didinti rizikos kompetenciją. Svarbiausios funkcijos yra šios:

- finansų valdymo, likvidumo, atitikties (kovos su pinigų plovimu ir (ar) teroristų finansavimu, informacinių sistemų bei informacijos ir ryšių technologijų) valdymo procedūros;
- nustatytos sąsajos tarp rizikos ir verslo plano;
- rizikos valdymo sistemos kūrimas atsižvelgiant į sektorių ir strategiją.

Kadangi veikla dar nėra pakankamai brandi, bendravimas ne toks oficialus, daugiausia el. laiškais. Pagrindiniams principams ir sprendimų priėmimo procesams dokumentuoti pakanka naudoti paprastas priemones, pavyzdžiui, „xlsx“.

Rizika valdoma pasitelkiant paprastas vidaus kontrolės priemones ir rizikos žemėlapius, kurie vėlesniuose etapuose tampa patikimesni. Veiksmingas bendravimas ir atitikties palaikymas yra labai svarbūs.

AUGIMO
Dokumentuota rizikos valdymo sistema ir procesai. Rizikos valdymas laikomas verslo skatinimo priemone. Dauguma procesų yra nuoseklūs, naudojami paprastos ir (arba) techninės kontrolės priemonės. Atliekamas reguliarus rizikos stebėjimas ir ataskaitų teikimas.

Pradinis rizikų registras ir rizikų žemėlapis yra integruoti ir naudojami rizikos stebėsenai ir ataskaitų teikimui bent kartą per ketvirtį. Yra parengtas rizikos valdymo planas, o rizikos stebėsenai ir plano įgyvendinimas yra reguliarios atskaitomybės objektas.

Įstaigai augant, įdiegiama formalizuota politikų, procedūrų, mokymų ir techninių kontrolės priemonių sistema (automatizavimas, standartizuotos priemonės ir procesai, duomenų valdymo sprendimai ir t. t.). Šių priemonių įgyvendinimą lemia įstaigos augimo tempas ir strateginiai verslo tikslai.

Įdarbinant naujus darbuotojus, vis svarbesnės tampa patikimos duomenų valdymo sistemos.

Turimos priemonės padeda įstaigai augti, galima naudoti „Trello“, „MS Planner“ ar panašias priemones arba standartizuotas paprastas priemones skaidriam užduočių valdymui.

Rizikos valdymo priemonės, pavyzdžiui, rizikų žemėlapiai ar rizikų registrai integruojami į valdymo politiką, aiškiai apibrėžta norima prisiimti rizika (rizikos apetitas). Dėl rizikos valdymo programinės įrangos arba įstaigos sukurtų priemonių naudojimo sprendžiama atsižvelgiant į augimą strategiją.

PLĖTROS
Rizikos valdymas yra proaktyvus, integruotas į visą įstaigą ir susietas su veiklos strategija bei operacijomis, įdiegtos ir naudojamos sudėtingesnės priemonės nei ankstesniuose gyvavimo cikluose. Nuolatinis grįžtamasis ryšys padeda formuoti rizikos strategiją ir plėtoti gebėjimus. Rizikos valdymo procese dalyvauja visi, vyksta komunikacija „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“.

Plečiantis veiklos mastui, stiprinama valdysena, komanda auga, aiškiai suprasdama besikeičiančią rizikos aplinką. Rizika traktuojama ne tik kaip operacinė veikla, bet ir kaip ilgalaikės strategijos dalis.

Verslo tęstinumo plano, informacinių ir telekomunikacinių technologijų incidentų, projektų, pokyčių bei rizikos valdymo procedūros ir atskaitomybės praktika integruojamos ir plėtojamos taikant sisteminių (holistiš) požiūrį. Stebėsenai, atskaitomybė ir komunikacija yra įstaigos veiklos ciklo dalis.

Spartėja rizikos priemonių automatizavimas ir techninių kontrolės priemonių integravimas į veiklą. Pokyčių valdymo procesai leidžia greitai prisitaikyti prie naujų rizikų ir užtikrina nuolatinį valdymo tobulinimą. Įdiegtas aiškus ir nuoseklus rizikos valdymo procesas ir dokumentacija, užtikrinantys rizikos kompetenciją ir palaikantys rizikos kultūrą įstaigoje.

Priemonės ir procesai atitinka operacijų mastą ir sudėtingumą, daugiausia dėmesio skiriant automatizavimui ir duomenų vientisumui, kad būtų galima veiksmingai valdyti riziką.

Įdiegtos sistemos teikia aiškias, praktiškai pritaikomas įžvalgas, leidžiančias vadovams ir darbuotojams veiksmingai valdyti informaciją esant sudėtingai aplinkai. Besiplėtojant įstaigai rizikos valdymo būdas tampa holistiškesnis ir sudėtingesnis, apimantis pažangias finansų kontrolės priemones ir likvidumo valdymą, kad būtų galima palaikyti augimą.

BRANDOS
Įstaiga taiko geriausias rizikos valdymo praktiką ir daro įtaką *FinTech* sektoriaus standartams. Rizikos valdymas skatina inovacijas ir strateginius sprendimus. Holistiškas požiūris ir vaizdinis veiklos bei rizikos valdymas palaiko patikimą rizikos kultūrą.

Išryškėja struktūrinio valdymo ir aiškaus pareigų atskyrimo poreikis. Rizikos valdymo sistema nuolat peržiūrima, tobulinama ir apie ją informuojama. Tinkamas pokyčių valdymas ir decentralizuoti sprendimai leidžia palaikyti spartą ir verslumą.

Daugiausia dėmesio skiriama duomenų valdymui ir informacijos srautui užtikrinti, kad būtų lengviau priimti sprendimus ir valdyti riziką, nes įstaiga tampa tikrai didelė ir turi ką prarasti, taip pat stipriam ir patikimam pokyčių valdymui, pagrįstam atitinkamomis priemonėmis ir elgsena. Aukšto lygio automatizuota techninė kontrolė, vaizdinis verslo ir rizikos valdymo suvestinės, veiksminga komunikacija, grįžtamojo ryšio sesijos ir nuolatiniai mokymai rizikos kultūrai palaikyti.

**ISTAIGOS
GYVAVIMO
CIKLAS (etapas)**
Pagrindinės
Istaigų rizikos
valdymo
charakteristikos

RIZIKOS IDENTIFIKAVIMAS IR VERTINIMAS

RIZIKOS VERTINIMAS IR SPRENDIMŲ PRIĖMIMAS



NAUJŲ RIZIKŲ IR RIZIKOS POKYČIO NUSTATYMAS



PRADINIS
Į rizikos valdymą yra įtraukta visa startuolio (angl. *start-up*) komanda. Turimos bendros žinios apie rizikos valdymą, atsakomybė yra paskirstoma, nes visi yra atsakingi už rizikos valdymą. Apibrėžti pagrindiniai rizikos valdymo procesai. Veiksmų planai įgyvendinami *ad hoc* principu, reaguojant į didelius, pirmenybinius rizikos įvykius.

Priimant sprendimus ir atliekant *ad hoc* rizikos vertinimą, dalyvauja visa komanda. Istorinių duomenų ir priemonių trūkumą kompensuoja glaudus vadovų ir rizikos specialistų bendradarbiavimas ir kompetencija. Tikslios lėšų srautų prognozės naudojamos siekiant užtikrinti likvidumą ir priimti sprendimus dėl išteklių paskirstymo pradedant vykdyti operacijas.

Rizika valdoma kasdien, dažniausiai *ad hoc*, glaudžiai bendraujant komandai ir kartu priimant sprendimus.

AUGIMO
Dokumentuota rizikos valdymo sistema ir procesai. Rizikos valdymas laikomas verslo skatinimo priemone. Dauguma procesų yra nuoseklūs, naudojami paprastos ir (arba) techninės kontrolės priemonės. Atliekamas reguliarus rizikos stebėjimas ir ataskaitų teikimas.

Rizikos vertinimas įtraukiamas į strategines iniciatyvas ir lemia ilgalaikės perspektyvos koregavimą. Į strategiją, ir norima prisiimti rizika (rizikos apetitas) koreguojami atsizvelgiant į duomenis ir rizikos vertinimą bei prireikus keičiami. Rizikos vertinimas padeda nustatyti spragas ir suderinti pastangas su ilgalaikiais tikslais. Norint pašalinti šias spragas, būtina mažais, lengvai valdomais etapais įgyvendinti rizikos mažinimo priemones. Toks požiūris leidžia pažangą integruoti į kasdienes užduotis, užtikrinant nuoseklų indėlį ir nuolatinį tobulėjimą.

Reguliari rizikos stebėseną, istaigos veiklos rizikos vertinimas (EWRA) ir išsamus kylančių rizikų bei naujų strateginių iniciatyvų vertinimas užtikrina, kad įstaiga prisitaikytų prie pokyčių, įskaitant politinius ir ekonominius pokyčius, ypač aktualius pagrindinei veiklai.

Budrumas, planavimas ir verslo bei rizikos stebėseną kartu yra derinami su informavimo būdu, kad būtų galima laiku aptikti ir pranešti apie naują riziką. Verslo ir rizikos rodiklių analizė, incidentų registras ir rizikos stebėseną yra svarbūs rizikos nustatymo šaltiniai.

PLĖTROS
Rizikos valdymas yra proaktyvus, integruotas į visą įstaigą ir susietas su veiklos strategija bei operacijomis, įdiegtos ir naudojamos sudėtingesnės priemonės nei ankstesniuose gyvavimo cikluose. Nuolatinis grįžtamasis ryšys padeda formuoti rizikos strategiją ir plėtoti gebėjimus. Rizikos valdymo procese dalyvauja visi, vyksta komunikacija „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“.

Vertinant riziką pereinama nuo reaktyvaus prie perspektyvinio požiūrio, atsizvelgiant į tai, kaip galima rizika gali paveikti ne tik artimiausius verslo planus, bet ir ilgalaikės strategijas. Rizikos vertinimas įtraukiamas į kiekvieną verslo atvejo analizę prieš pradedant bet kokią naują veiklą. Duomenimis grindžiamas sprendimų priėmimas, ypač vadovaujant strateginiams sprendimams ir paskirstant išteklius. Rizikos ir verslo planavimui ir stebėsenai naudojami pagrindiniai veiklos rodikliai (KPI) kartu su rizikos rodikliais (KRI) ir išankstiniais perspėjimo signalais (EWI). Rizikos vertinimas yra labai svarbus siekiant suderinti kasdienes užduotis su ilgalaikiais verslo prioritetais, sprendžiant abu klausimus, nepakenkiant bendriems įstaigos strateginiams tikslams.

Budrumas, veiksmingas bendravimas ir greitas reagavimas į pokyčius tampa dar svarbesni, nes įstaiga auga ir didėja jų galimas poveikis. Rizika vertinama proaktyviai, o ne tik reaguojama jai iškilus.

Budri stebėseną ir struktūrizuotas rizikos vertinimas, sinchronizuota atskaitomybė, verslo ir rizikos rodikliai bei rizika pagrįsta sprendimų priėmimo mąstysena užkerta kelią netikėtoms iššūkiams net ir žengiant į naujas rinkas (segmentus).

BRANDOS
Įstaiga taiko geriausias rizikos valdymo praktikas ir daro įtaką *FinTech* sektoriaus standartams. Rizikos valdymas skatina inovacijas ir strateginius sprendimus. Holistinis požiūris ir vaizdinis veiklos bei rizikos valdymas palaiko patikimą rizikos kultūrą.

Labai svarbi duomenų kokybė ir nuoseklumas. Duomenimis pagrįsti sprendimai yra rizikos kultūros dalis. Pastebimi ankstyvieji galimos rizikos požymiai ir jais pasinaudojama, jog būtų galima veiksmingiau numatyti ir sumažinti riziką, kad būtų mažiau netikėtumų. Požiūris į riziką įtvirtinamas strateginiu bei veiklos lygmenimis ir sklandžiai diegiamas kasdieniame darbe.

Išankstinio perspėjimo signalai (EWI) leidžia numatyti rizikas. Kiekvienas mąsto apie riziką ir supranta likvidumo ir „mažiau netikėtumų“ svarbą.

Vidaus ir išorės informacijos šaltiniai, skirti rizikai nustatyti, yra papildyti grįžtamuoju ryšiu, pokyčių valdymo patirtimi, klientų ir partnerių įžvalgomis ir atsiliepimais. Atviras bendravimas, atskaitomybė, scenarijų analizė, komunikacija apie numatymą ir dalijimasis patirtimi palaiko požiūrį į riziką įstaigoje.

ĮSTAIGOS GYVAVIMO CIKLAS (etapas)
Pagrindinės Įstaigų rizikos valdymo charakteristikos

RIZIKOS STEBĖSENA IR ATSKAITOMYBĖ

Įstaigos veiklos ciklas

RIZIKOS VALDYMO INTEGRAVIMAS Į KASDIENĘ VEIKLĄ



MĖNESINIS, KETVIRTINIS, SAVAITINIS VEIKLOS IR RIZIKOS VALDYMO PLANAVIMAS IR (ARBA) STEBĖSENA BEI ATSKAITOMYBĖS KOMANDOSE DAŽNUMAS



RIZIKOS VALDYMO SISTEMOS PERŽIŪRA IR TOBULINIMAS

METINIS VEIKLOS IR RIZIKOS VALDYMO PLANAVIMAS



PRADINIS
Į rizikos valdymą yra įtraukta visa startuolio (angl. *start-up*) komanda. Turimos bendros žinios apie rizikos valdymą, atsakomybė yra paskirstoma, nes visi yra atsakingi už rizikos valdymą. Apibrėžti pagrindiniai rizikos valdymo procesai. Veiksmų planai įgyvendinami *ad hoc* principu, reaguojant į didelius, pirmenybinius rizikos įvykius.

Aiškiiai suprantama, kaip rizika yra susijusi su veiklos rezultatais, ir užtikrinama, kad būtų laikomasi visų keliamų reikalavimų. Šiame etape viskas tarpusavyje susiję, tačiau rizikos valdymo procesas yra reaktyvus. Iškilus problemų, kolegialus valdymo organas ir kiti vadovai priima sprendimus remdamiesi sukaupta patirtimi ir kompetencija. Pagrindinis uždavinys – palaikyti apyvartinių lėšų srautus ir užtikrinti asmeninį bei veiklos stabilumą.

Įprastiniai atnaujinimai: kasdien – veiklą vykdančioms komandos nariams, kas mėnesį – administracijos vadovui ir kas ketvirtį – kolegialiam valdymo organui. Šiose ataskaitose, naudojant tokias priemones kaip „xlsx“ ir „ppt“, apžvelgiamas verslo planas ir galimos rizikos. Siekiama, kad viskas būtų paprasta, tačiau reguliariai apžvelgiama dabartinė būklė.

Metinis veiklos ir rizikos valdymas nėra planuojamas, išskyrus atvejus, kai reikia atlikti verslo plano pakeitimus ir po to patikslinti rizikos strategiją. Pradinio verslo plano įgyvendinimas, įskaitant rizikos valdymo išteklių didinimą, yra svarbiausias misijos tikslas.

AUGIMO
Dokumentuota rizikos valdymo sistema ir procesai. Rizikos valdymas laikomas verslo skatinimo priemone. Dauguma procesų yra nuoseklūs, naudojamasi paprastomis ir (arba) techninėmis kontrolės priemonėmis. Atliekamas reguliarus rizikos stebėjimas ir ataskaitų teikimas.

RRizikos valdymas suderintas su įstaigos veiklos rezultatais, o sprendimų priėmimui kasdien naudojamos išankstinio perspėjimo sistemos.

Rizikos stebėsenos dažnumas nustatomas atsižvelgiant į rizikos pobūdį ir norimą prisiimti riziką (rizikos apetitą), nustatomas aiškus informavimo būdas. Vadovai aktyviai dalyvauja kasdienės veiklos valdymo procese. Procesų savininkai, padedant rizikos valdymo specialistams, integruoja kontrolės priemones į procesus, kad būtų užtikrintas kasdienis rizikos valdymas.

Kiekvieną ketvirtį / kiekvieną mėnesį kolegialiam valdymo organui teikiami naujausi duomenys, kiekvieną mėnesį rengiami projektų, atitikties užtikrinimo komiteto posėdžiai, kiekvieną savaitę rengiami vadovų posėdžiai, juose aptariami informacijos apie riziką atnaujinimas, verslo naujienos, vyksta vidaus kontrolės peržiūros, apžvalgos ir kt.

Per metines strategijos ir verslo plano peržiūras vadovai ir kolegialus valdymo organas įvertina, ar dabartinės rizikos valdymo priemonės yra pakankamos ir kaip turi būti plėtojami rizikos valdymui skirti ištekliai, kad būtų palaikomas verslo augimas. Norima prisiimti rizika (rizikos apetitas) atnaujinama atsižvelgiant į turimus duomenis apie riziką, stebėseną ir strateginius ateities planus. Su rizika susijusios iniciatyvos įtraukiamos į strategines iniciatyvas. Parengiamas metinis atitikties, informacinių ir ryšių technologijų bei rizikos valdymo mokymų planas, atitinkantis rizikos strategiją ir rizikos išteklių plėtros tikslus.

PLĖTROS
Rizikos valdymas yra proaktyvus, integruotas į visą įstaigą ir susietas su veiklos strategija bei operacijomis, įdiegtos ir naudojamos sudėtingesnės priemonės nei ankstesniuose gyvavimo cikluose. Nuolatinis grįžtamasis ryšys padeda formuoti rizikos strategiją ir plėtoti gebėjimus. Rizikos valdymo procese dalyvauja visi, vyksta komunikacija „iš viršaus į apačią“ ir „iš apačios į viršų“.

Daugiausia dėmesio skiriama likvidumui, duomenų valdymui ir pokyčių valdymui, numatant ir aktyviai valdant riziką. Šiame etape vadovai mažiau informuojami apie kasdienes operacijas, nes dažniau teikiamos ataskaitos realiuoju laiku, todėl informacija lengvai prieinama ir pasiekama. Naudojamos automatizuotos priemonės, skirtos kibernetinio saugumo grėsmėms, atitikties įspėjimams ir veiklos trikdžiams stebėti, padeda kasdien valdyti riziką.

Rizika tampa kasdinių pasitarimų dalimi, o komandos skatinamos iškelti bet kokias galimas problemas, susijusias su rizika, planuojant ir reguliariai atnaujinant informaciją. Kiekvieną ketvirtį atliekamos strategijos peržiūros, kiekvieną mėnesį rengiami pokyčių valdymo ir projektų planavimo bei peržiūros susitikimai, kiekvieną savaitę ar sprinto principu pagrįstu metodu grindžiama projekto komandos rutina tampa atskaitomybės ciklo dalimi. Plėtojantis įstaigos veiklai svarbu ne tiek dinamiški strategijų pakeitimai, kiek tinkamo valdymo ir pareigų atskyrimo užtikrinimas.

Rizikos valdymo planavimas integruotas į verslo planavimą, o ne atskirtas, ir reguliariai apie planavimą atskaitoma vadovams. Atsakomybė už rizikos valdymą paskirstoma visoje įstaigoje. Visi dalyvauja vertinant veiklos riziką (EWRA), vertinamos visos svarbios rizikos, tai leidžia jas išnagrinėti ir aktyviai prisidėti prie rizikos valdymo išteklių planavimo. Rizikos valdymo sistemos (įskaitant rizikos suvokimą ir kompetenciją) tikslingumas ir mokymo planas kasmet peržiūrimi. Visi komandos nariai supranta savo vaidmenį ir atsakomybę valdant įvairius rizikos scenarijus (nuo mažo iki didelio) ir turi veiksmingas priemones jiems valdyti.

BRANDOS
Įstaiga taiko geriausią rizikos valdymo praktiką ir daro įtaką *FinTech* sektoriaus standartams. Rizikos valdymas skatina inovacijas ir strateginius sprendimus. Holistinis požiūris ir vaizdinis veiklos bei rizikos valdymas palaiko patikimą rizikos kultūrą.

Komunikacijos greitis ir aiškumas yra svarbiausi dalykai, užtikrinantys, kad visi padaliniai tarpusavyje susiderintų ir būtų informuoti. Decentralizuotam sprendimų priėmimui labai svarbios savarankiškai dirbančios komandos, vaizdinė atskaitomybė ir skaidrumas.

Rizikos apžvalgos įtraukiamos į Agilę sprint planavimą, užtikrinant, kad su rizika susijusios užduotys būtų stebimos ir valdomos kartu su kita veiklos plėtra.

Valdomas ataskaitų srautas, kad vadovai nebūtų apkrauti pernelyg dideliu duomenų kiekiu.

Ketvirčio / mėnesio / savaitės / dienos planavimas, stebėseną, atskaitomybę ir ataskaitų teikimas sinchronizuojamas tarp komandų ir visais įstaigos lygmenimis, kad būtų užtikrintas patikimas ir laiku pateikiamas informacijos srautas.

Strateginis suderinamumas užtikrinamas visais lygmenimis. Sukuriama suprantama ir tvari rizikos kultūra, joje aiškiai apibrėžtos funkcijos ir ekspertinės žinios. Į metines rizikos kultūros ir rizikos valdymo sistemos veiksmingumo peržiūras įtraukiamos ne vien audito įžvalgos, bet ir visa komanda „iš apačios į viršų“ ir „iš viršaus į apačią“. Geriausia praktika apima metines rizikos valdymo sistemos peržiūras su veiklos rizikos vertinimo (EWRA) procesu, įgyta patirtimi, grįžtamuoju ryšiu apie tai, kaip planuojami pakeitimai veikia bendrą rizikos profilį. Lyderystė rizikos valdymo srityje, praktikos nuolatinis taikymas, naujų darbuotojų įdarbinimas ir nuolatinis kompetencijos didinimas rizikos valdymo srityje palaiko rizikos kultūrą įstaigoje.

PATVIRTINTA

Finansų rinkos priežiūros komiteto 2025 m. balandžio 1 d. Nr. V 2025/(1.160.E-9004)-441-45. ĮSIGALIOJA 2026 m. sausio 1 d.

© Lietuvos bankas, 2025

Gedimino pr. 6, LT-01103 Vilnius

www.lb.lt