

**PATVIRTINTA**

Akcinės bendrovės Lietuvos pašto  
valdybos 2025 m. rugsėjo 5 d.  
nutarimu Nr. 9-26

# **RIZIKOS VALDYMO POLITIKA**

Versija 4

Įsigalioja nuo 2025-09-05

## **RISK MANAGEMENT POLICY**

Politikos savininkas: Verslo ir technologijų plėtros padalinys

<b>Tikslas:</b>	Nustatyti rizikos valdymo strategiją ir principus, siekiant įgyvendinti Lietuvos pašto įmonių grupės strateginius tikslus, užtikrinti nepertraukiamą veiklą ir paslaugų kokybę, atitikti teisės aktams, išlaikyti gerą reputaciją bei atliepti suinteresuotųjų šalių poreikius.
<b>Taikymo apimtis:</b>	Akcinės bendrovės Lietuvos pašto įmonių grupė.

## TURINYS

1. BENDROSIOS NUOSTATOS.....	3
2. REGULIAVIMO SRITIS .....	3
3. SĄVOKOS IR SANTRUMPOS .....	3
4. PAGRINDINIAI PRINCIPAI IR ĮSIPAREIGOJIMAI.....	4
5. RIZIKŲ KLASIFIKAVIMAS.....	4
6. RIZIKOS APETITAS.....	7
7. RIZIKOS VALDYMO PROCESAS .....	7
8. ATSAKOMYBĖ, ATSKAITOMYBĖ IR KONTROLĖ .....	10
9. POLITIKOS ĮGYVENDINIMO PRIEŽIŪRA IR KONTROLĖ.....	13

## DOKUMENTO ISTORIJA

Pasirašymo data	Versija	Esminis dokumento keitimo aprašymas	Dokumento savininkas	Dokumento rengėjas
2020-12-17	1	Tvirtinama Rizikos valdymo politika.	Strategijos ir plėtros departamentas	Rizikų analitikas
2021-08-18	2	Politika keičiama, nes patikslintos sąvokos, detalizuotos rizikos kategorijos, nustatytas rizikos apetitas kiekvienai rizikos kategorijai, įtraukta rizikos matrica, rizikos tikimybės ir poveikio vertinimo skalės, patikslintas rizikos valdymo procesas ir jo etapai, atsakomybės.	Verslo ir technologijų plėtros padalinys	Rizikų vadovas
2023-09-27	3	Politika keičiama atsižvelgiant į atnaujintą dokumento formą ir Lietuvos banko reikalavimus, patikslintos sąvokos, papildyti principai ir rizikų kategorijos, atnaujintas 3 linijų modelis, patikslintos atsakomybės.	Verslo ir technologijų plėtros padalinys	Rizikų vadovas
2025-09-05	4	Politikos pakeitimai: patikslintos sąvokos; peržiūrėti ir atnaujinti principai, pakeisti rizikos lygių, poveikio lygių pavadinimai, pakeista rizikos pasireiškimo tikimybės vertinimo skalė, atnaujinti rizikos poveikio aprašymai, patikslintos atsakomybės.	Verslo ir technologijų plėtros padalinys	Rizikų vadovas

## 1. BENDROSIOS NUOSTATOS

1.1. Akcinės bendrovės Lietuvos pašto įmonių grupės rizikos valdymo politika (toliau – Politika) nustato akcinės bendrovės Lietuvos pašto (toliau – Bendrovė) įmonių grupės rizikos valdymo strategiją, pagrindinius principus ir atsakomybes, siekiant užtikrinti vieningą rizikos valdymo procesą, padedantį laiku identifikuoti galimas rizikas ir priimti rizika pagrįstus sprendimus, mažinančius neigiamą poveikį veiklai.

## 2. REGULIAVIMO SRITIS

2.1. Politika yra parengta vadovaujantis standarte ISO 31000:2018 „Rizikos valdymas. Gairės“ ir Lietuvos banko valdybos 2025 m. kovo 6 d. nutarimo Nr. 03-33 redakcija patvirtintame Elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo sistemos ir gautų lėšų apsaugos reikalavimų apraše nustatytais reikalavimais.

## 3. SAŲOKOS IR SANTRUMPOS

3.1. Šioje Politikoje naudojamos sąvokos ir santrumpos:

<b>Bendrovė</b>	Akcinė bendrovė Lietuvos paštas.
<b>Bendrovės įmonių grupė</b>	Įmonių grupė, kurią sudaro Bendrovė ir jos tiesiogiai bei netiesiogiai kontroliuojami juridiniai asmenys.
<b>Rizika</b> <i>Risk</i>	Neapibrėžtumo poveikis Bendrovės įmonių grupės tikslų pasiekimui, kuris gali būti teigiamas ir/arba neigiamas. Rizika gali turėti įtakos įvairiems tikslams – finansiniams, saugos, veiklos tęstinumo, teisiniams ir kitiems tikslams, nustatytiems skirtingais lygmenimis: strateginiu, organizaciniu, projekto, produkto ar proceso.
<b>Rizikos apetitas</b> <i>Risk appetite</i>	Rizikos apimtis, kurią Bendrovės akcininkas, išreikšdamas savo valią per valdybos sprendimą, leidžia prisiimti siekiant strateginių tikslų.
<b>Rizikos matrica</b> <i>Risk matrix</i>	Vaizdinė priemonė, naudojama rizikos vertinimo metu rizikos reikšmingumo lygiui nustatyti, atsižvelgiant į rizikos pasireiškimo tikimybės ir poveikio vertes.
<b>Rizikos savininkas</b> <i>Risk owner</i>	Struktūrinio padalinio vadovas ar kitas darbuotojas, atsakingas už į jo atsakomybės sritį patenkančios rizikos valdymą ir turintis įgaliojimus šiai rizikai valdyti.
<b>Rizikos valdymas</b> <i>Risk management</i>	Atsižvelgiant į riziką suderinti veiksmai, skirti Bendrovės įmonių grupės veiklai nukreipti ir kontroliuoti. Valdymo pagrindą sudaro rizikos veiksnių analizė, reakcijos planavimas ir įgyvendinimas bei informacijos sklaida.
<b>Rizikos valdymo komitetas</b>	Bendrovės generalinio direktoriaus įsakymu sudarytas komitetas, kuris priima rizikos valdymo sprendimus, atlieka rizikos valdymo priežiūros ir kontrolės funkcijas.
<b>Rizikos valdymo tvarkos aprašas</b>	Dokumentas, detalizuojantis šioje Politikoje nustatytos rizikos valdymo strategijos ir principų įgyvendinimą, apibrėžiantis rizikos valdymo procesą, dalyvius ir atsakomybes.
<b>Rizikų registras</b> <i>Risk register</i>	Dokumentas, kuriame fiksuojami įrašai apie aktualias rizikas, rizikos analizės ir vertinimo rezultatai, rizikos valdymo priemonės ir jų įgyvendinimo stebėsenos rezultatai.
<b>Rizikų vadovas</b>	Darbuotojas, atsakingas už rizikos valdymo koordinavimą (rizikos valdymo informacijos surinkimas iš rizikos savininkų, Rizikų registro atnaujinimas, rizikos valdymo sprendimų priėmimo organizavimas, ataskaitų parengimas), kontrolę (rizikos valdymo planų įgyvendinimo stebėseną) ir rizikos valdymo proceso tobulinimą (rizikos valdymo praktikos formavimas,

	darbuotojų konsultavimas, mokymų organizavimas, nuolatinė proceso peržiūra ir atnaujinimas).
<b>Suinteresuotosios šalys</b> <i>Stakeholders</i>	Asmenys arba organizacijos, galintys paveikti sprendimą ar veiklą, būti arba jaustis jų paveikti (klientai, visuomenė, darbuotojai, profesinės sąjungos, partneriai, kreditoriai, akcininkai, investuotojai, nuomonės formuotojai, žiniasklaida ir kt.).

#### 4. PAGRINDINIAI PRINCIPAI IR ĮSIPAREIGOJIMAI

4.1. Pagrindiniai rizikos valdymo principai:

4.1.1. **Vertės kūrimas ir saugojimas** – rizikos valdymas padeda įgyvendinti Bendrovės įmonių grupės strateginius tikslus, didinti veiklos efektyvumą, pasirengti netikėtiems įvykiams bei mažinti jų tikimybę ir/ar poveikį.

4.1.2. **Integralumas** – rizikos valdymas yra neatsiejama visų Bendrovės įmonių grupės procesų ir sprendimų priėmimo dalis. Jis integruotas į kasdienę veiklą, strateginį ir operatyvinių planavimą bei pokyčių valdymą. Rizikos valdymas yra kiekvieno darbuotojo atsakomybės dalis ir prisideda prie kultūros formavimo.

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

4.1.4. **Įtraukimas** – valdymo organai, vadovai ir darbuotojai įtraukiami į rizikos valdymą, jiems laiku ir tinkamai teikiama informacija apie rizikas, taip stiprinant rizikos valdymo svarbos suvokimą, atsakomybę ir sprendimų kokybę.

4.1.5. **Skaidrumas** – rizikos valdymo informacija teikiama Bendrovės Audito ir rizikos valdymo komitetui bei Valdybai nustatytu periodiškumu, o esant poreikiui – ir kitoms suinteresuotosioms šalims. Tai padeda pagrįsti priimamus sprendimus ir stiprina pasitikėjimą Bendrovės įmonių grupe.

4.1.6. **Nuolatinis gerinimas** – rizikos valdymo procesas nuolat tobulinamas, remiantis įgyta patirtimi, pokyčiais išorinėje ir vidinėje aplinkoje bei nuoseklia rizikos stebėseną, siekiant užtikrinti veiksmingumą ir prisitaikymą prie kintančių sąlygų.

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

#### 5. RIZIKŲ KLASIFIKAVIMAS

5.1. Rizikos kategorijos atsižvelgiant į priežastingumą:

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

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

Pagrindinės ir galinčios turėti reikšmingą poveikį Bendrovės įmonių grupės veiklai ir

finansiniam rezultatui finansinės rizikos yra:

Atsiskaitymų rizika – tikimybė patirti nuostolių dėl to, kad klientas neatsiskaitys laiku arba neįvykdys savo sutartinių finansinių įsipareigojimų. Pradelsti klientų mokėjimai valdomi laikantis iš pirkėjų gautinų skolų valdymo tvarkos bei pasitelkus išorinius ikiteisminių ir teisminių skolų išieškojimo paslaugų tiekėjus.

Likvidumo rizika – rizika, kad Bendrovės įmonių grupė einamuoju laikotarpiu neturės pakankamai lėšų laiku įvykdyti savo prisiimtus finansinius įsipareigojimus. Rengiamos ilgalaikės ir trumpalaikės tiesioginių pinigų srautų prognozės, kuriose indikuojamas lėšų poreikis ir numatomi finansavimo šaltiniai. Trumpalaikis ir ilgalaikis finansavimo poreikis nustatomas įvertinus planuojamas veiklos apimtis, lėšas reikalingas investicijoms į ilgalaikį turtą bei su tuo susijusias tikėtinas rizikas. Prognozuojant pinigų srautus vertinamas galimas poreikis skolintų lėšų, stebimas sutarčių su kredito institucijomis pabaigos terminas, vertinama tikimybė neįvykdyti įsipareigojimų kredito institucijoms ir galimos to pasekmės. Bendrovė teikia finansines paslaugas elektroninių pinigų įstaigos licencijos pagrindu, todėl visos trečiųjų šalių lėšos yra apsaugotos pagal galiojančią mokėjimo paslaugų vartotojų lėšų apsaugos tvarką.

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

Klientų lėšų apsaugos rizika – rizika, kad Bendrovė nesugebės tinkamai apsaugoti klientų lėšas, dėl ko jos gali būti prarastos. Šiai rizikai valdyti taikomas teisės aktuose nustatytas klientų lėšų laikymas depozitinėse sąskaitose, draudimo, garantijų arba laidavimo raštų mechanizmas. Saugotinų klientų lėšų koncentracijos rizika valdoma laikant klientų lėšas kredito įstaigose, turinčiose aukštą kredito reitingą.

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

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

Operacinė rizika gali turėti žymų poveikį Bendrovės įmonių grupės veiklai. Atliekant poveikio veiklai analizę, vertinama rizika, būdinga reikšmingoms veikloms, teikiamoms paslaugoms ir produktams, procesams ir informacinėms sistemoms bei jų tęstinumo užtikrinimui. Analizuojami pagrindiniai šios rizikos šaltiniai: nustatytų procesų ir procedūrų tinkamumas, informacinių sistemų funkcionavimas, žmogiškojo veiksnio įtaka (neteisėti darbuotojų veiksmai, klaidos, kitų asmenų neteisėti veiksmai). Operacinė rizika valdoma užtikrinant tinkamai veikiančią vidaus kontrolės

sistema, apimančią etikos standartų diegimą, korupcijos prevencijos priemonių įgyvendinimą, interesų konfliktų identifikavimą ir valdymą, informacijos ir informacinių sistemų saugumą. Darbuotojų funkcijos aiškiai atskirtos, nustatytos teisės, pareigos ir atsakomybė, atliekama struktūrinių padalinių veiklos kontrolė, nustatyta vadovybės informavimo sistema.

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

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

**5.1.4. Atitikties rizika** – rizika, susijusi su reguliavimo ir teisine aplinka bei jos pokyčiais, kylanti dėl nepakankamų priemonių teisiniu ar norminiu reikalavimui įvykdyti, dėl ko atsiranda teisinė atsakomybė ir sankcijos, neigiamas poveikis Bendrovės įmonių grupės reputacijai. Vidinės kontrolės procedūros šiai rizikai valdyti numatytos Atitikties užtikrinimo politikoje ir jos nuostatos detalizuojančiuose vidaus dokumentuose. Bendrovės įmonių grupė nustato prioritėtines atitikties sritis remdamasi svarbiausių atitikties rizikų vertinimu. Rizikų valdymo priemonių planavimas šiose srityse grindžiamas tiek nustatyta rizikos reikšmingumo lygiu, tiek atitikties rizikos apetitu, užtikrinant tinkamą rizikų valdymą prioritėtinėse srityse.

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

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

Reputacinei rizikai priskirtina elgsenos su klientais rizika, lemianti nuostolių tikimybę ir kylanti dėl interesų konfliktų, netinkamo klientų skundų (dėl tikėtinau pažeistų asmens teisių arba teisėtų interesų, susijusių su Bendrovės įmonių grupės teikiamomis paslaugomis, sudarytomis sutartimis) nagrinėjimo, duomenų saugumo pažeidimų. Ši rizika aktuali, nes dėl žalos Bendrovės įmonių grupės reputacijai gali būti prarastas pasitikėjimas, gali būti patirtas reikšmingas finansinis poveikis, klientų praradimas. Korupcijai atsparios aplinkos kūrimo, korupcijos rizikos valdymo priemonių sistema, Bendrovės įmonių grupės viešųjų ir privačių interesų derinimo politika formuojama ir įgyvendinama remiantis Antikorupcinėje politikoje nustatytais principais. Tvaraus verslo kultūra bei praktika kuriama ir vystoma remiantis Darnumo politika, apibrėžiančia prioritėtines darnaus vystymosi kryptis aplinkosaugos, socialinės atsakomybės ir gerosios valdysenos srityse, o taip pat numatančia jų įgyvendinimą užtikrinančias priemones.

## 6. RIZIKOS APETITAS

6.1. Rizikos apetitą nustato ir kasmet peržiūri Bendrovės Valdyba.

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

6.3. Rizikos apetito nustatymui naudojama skalė<sup>1</sup>:

	5 Atviras 20-25	4 Lankstus 15-16	3 Atsargus 8-12	2 Minimalistinis 4-6	1 Vengiantis 1-3
Bendras apibūdinimas	Novatoriškas požiūris, pasirenkami sprendimai su didesne rizika, siekiant didesnės galimos naudos	Vertinami visi galimi sprendimai, pasirenkamas tikėtina naudingiausias, esant priimtina rizikai	Pirmenybė teikiama saugiems sprendimams, kurie turi žemą rizikos lygį ir gali turėti ribotą naudos potencialą	Pasirenkami tik itin saugūs žemos rizikos sprendimai, net jei tikėtina nauda minimali	Neprisiimama rizika, vengiama neapibrėžtumo situacijų
Filosofija	Prisiimama pagrįsta rizika	Prisiimama ypač pagrįsta rizika	Pirmenybė saugiems variantams	Ypač konservatyvus požiūris į rizikos prisiėmimą	Pagrindinis tikslas – rizikos vengimas
Tolerancija neapibrėžtumui	Visiškai tikėtina	Tikėtina	Ribota	Žema	Ypač žema
Požiūris į sprendimų pasirinkimą	Pasirenkamas sprendimas su didžiausia galima nauda, prisiimant nesėkmės tikimybę	Pasirenkamas naudingas sprendimas, jei galima valdyti rizikos poveikį	Sprendimas priimamas tik tada, jei rizika ribota, o nauda ženkliai didesnė	Sprendimas priimamas tik esant būtinybei ir mažai nesėkmės tikimybei	Visada teikiama pirmenybė sprendimams su mažiausia rizika, net jei potenciali nauda mažesnė
Kompromisas <i>siekiant kitų tikslų</i>	Rizika priimama, siekiant kitų svarbių tikslų	Rizika priimama, jei užtikrinamas kontrolės lygis ir nauda aiški	Siekama rizikos vengti, gali būti toleruojama išimtiniais atvejais	Rizika priimama tik jei nėra kitų alternatyvų, minimalia apimtimi	Rizika niekada neprisiimama, net jei tai trukdo pasiekti kitus tikslus

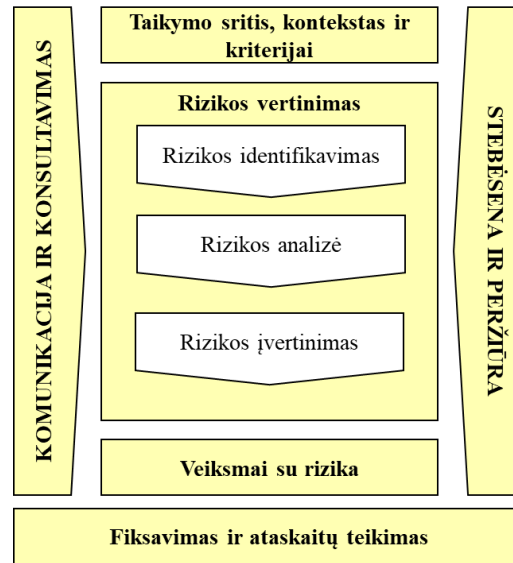
6.4. Darbuotojai turi užtikrinti, kad dėl priimamų sprendimų nekiltų didesnė rizika, nei nustatytas rizikos apetitas.

## 7. RIZIKOS VALDYMO PROCESAS

7.1. Rizika yra natūrali kasdienės veiklos dalis. Bendrovės įmonių grupė negali rizikos išvengti, tačiau aktyviai, prieinamomis priemonėmis, siekia išanalizuoti ir įvertinti aplinkybes, galinčias lemti rizikos pasireiškimą, valdyti pasireiškimą ir/ar poveikį.

7.2. Rizikos valdymo proceso etapai:

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



1 pav. Rizikos valdymo procesas

**7.2.1. Taikymo srities, konteksto ir kriterijų nustatymas:** apibrėžiama rizikų valdymo veiklos taikymo sritis (kuriame lygmenyje, veiklos apimtyje identifikuojamos rizikos); nustatomi vidinės ir išorinės aplinkos, kurioje veikiama, veiksniai; nustatomi kriterijai, kuriais remiantis bus vertinamos rizikos.

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

7.2.2.1. Rizikos identifikuojamos visose veiklos srityse sisteminių rizikų peržiūrų, pokyčių valdymo bei veiklos incidentų tyrimų metu. Rizikos registruojamos, informacija dokumentuojama rizikų registruose.

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

7.2.2.3. Rizikos pasireiškimo tikimybės vertinimo skalė, vertinant kaip dažnai gali pasireikšti rizika:

TIKIMYBĖ		
5	Labai didelė	Daugiau nei 1 kartas per metus
4	Didelė	1 kartas per metus
3	Vidutinė	1 kartas per 1–3 metus
2	Maža	1 kartas per 3–5 metus
1	Labai maža	Rečiau nei kas 5 metus

7.2.2.4. Rizikos poveikio vertinimo skalė:

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

		darbuotojai gali tęsti darbą kitą dieną.		funktionalumo apribojimas klientams.	socialinės medijos grupės.
3	Vidutinis	Sveikatos sutrikdymas, dėl kurio darbuotojas hospitalizuojamas; arba 1-2 aprašymuose nurodytas sveikatos sutrikdymas 5-10 žmonių.	Tikėtinas patirtas poveikis didesnis nei 500.001, bet mažesnis nei 1.000.000 Eur	Atstatomas veiklos sutrikdymas keliuose procesuose. Ženklus funkcionalumo sutrikimas klientams, atstatomas neviršijant sutartyse numatytų terminų.	Pavieniai įvykiai arba temos pritraukia nacionalinės žiniasklaidos dėmesį arba juos per nacionalinę žiniasklaidą ar socialinius tinklus „iškelia“ nuomonės lyderiai.
4	Didelis	Sveikatos sutrikdymas, dėl kurio darbuotojas hospitalizuojamas ir reikalinga ilgalaikė reabilitacija; arba 1-3 aprašymuose nurodytas sveikatos sutrikdymas 10-50 žmonių.	Tikėtinas patirtas poveikis didesnis nei 1.000.001 bet mažesnis nei 2.500.000 Eur	Veiklos sutrikdymas, reikšmingai paveikiantis daugelį procesų, tačiau Bendrovės pagrindinės veiklos nenutrūksta. Ženklus funkcionalumo sutrikimas klientams, atstatomas viršijus sutartyse numatytus terminus.	Neigiama visuomenės nuomonė arba kritiškas vertinimas, pritraukia visų rūšių medijos dėmesį.
5	Kritinis	Sveikatos sutrikimas, kai darbuotojas nebegali tęsti darbo; arba 1-4 aprašymuose nurodytas sveikatos sutrikdymas daugiau nei 50 žmonių; arba yra žuvusiųjų.	Tikėtinas patirtas poveikis didesnis nei 2.500.001 Eur	Nutrūksta bent viena pagrindinė Bendrovės veikla; nėra galimybės aptarnauti klientus.	Tęstinis neigiamas Bendrovės įmonių grupės vertinimas, turintis įtakos veiklos tęstinumui ir pritraukiantis nacionalinės ir tarptautinės medijos dėmesį.

#### 7.2.2.5. Kiekviena identifikuota rizika įvertinama pagal rizikos matricią:

Poveikis	Kritinis	5	5	10	15	20	25
	Didelis	4	4	8	12	16	20
	Vidutinis	3	3	6	9	12	15
	Mažas	2	2	4	6	8	10
	Nereikšmingas	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Labai maža tikimybė	Maža tikimybė	Vidutinė tikimybė	Didelė tikimybė	Labai didelė tikimybė
			Tikimybė				

Kritinė	skubūs veiksmai
Didelė	būtinai veiksmai
Vidutinė	galimi veiksmai
Maža	stebėti
Nereikšminga	jokių veiksmų

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

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

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

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

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

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

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

## 8. ATSAKOMYBĖ, ATSKAITOMYBĖ IR KONTROLĖ

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



2 pav. Trijų linijų modelis

## 8.2. Rizikos valdymo proceso dalyvių atsakomybės:

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

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

- 8.3. Darbuotojai raginami dalyvauti rizikos valdymo veikloje teikiant informaciją apie identifiкуotas rizikas vadovybei.

## **9. POLITIKOS ĮGYVENDINIMO PRIEŽIŪRA IR KONTROLĖ**

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