

UŽDAROSIOS AKCINĖS BENDROVĖS „IGNALINOS BUTŲ ŪKIS“ RIZIKŲ VALDYMO POLITIKA

SĄVOKA	REIKŠMĖ
Bendrovė	Uždaroji akcinė bendrovė „Ignalinos butų ūkis“, juridinio asmens kodas 255512870, buveinės adresas: Turistų g. 9, Ignalina,.
Darbuotojas	Asmuo, sudaręs darbo sutartį su Bendrove.
Mažoji įstaiga	Įstaiga, kuri teikia tik mokėjimo iniciavimo ir (arba) sąskaitos informacijos paslaugas ir (arba) verčiasi tik mokesčių už komunalines ar kitas reguliariai teikiamas paslaugas, skirtas namų ūkio poreikiams tenkinti, surinkimu, baudų ir (arba) kitų rinkliavų valstybės institucijoms surinkimu, socialinių išmokų išmokėjimu.
Metinė rizikos valdymo ataskaita	Svarbus su rizikos valdymu susijusios informacijos teikimo įstaigos valdymo organui dokumentas, kurio tikslas yra įstaigos vadovybei pateikti apibendrintą informaciją apie įstaigai aktualias rizikas ir su jų valdymu susijusius veiksmus, atliktus per praėjusį ataskaitinį laikotarpį (praėjusius metus).
Rizika	Galimybė kilti netikėtam arba neplanuotam įvykiui, kuris gali neigiamai paveikti Bendrovės veiklą, strategijos įgyvendinimą bei veiklos tikslų siekimą.
Rizikos apetitas	Maksimali rizika, kurią yra Rizikos apimtis, kurią Bendrovė prisiima nekeliant grėsmės išskeltų tikslų siekimui.
Rizikos lygis	Riba nustatoma remiantis rizikos tikimybės vertinimo ir jos galimo poveikio vertinimo deriniu.
Rizikos mastas	tai maksimali rizika, kurią įstaiga gali prisiimti, susijusi su tokiais faktoriais kaip jos reputacija, kapitalas, turtas ir galimybė prisitraukti papildomų investicijų.
Rizikų registras	Bedrovės vidaus dokumentas, kuriame kaupiami įrašai apie identifikuotas rizikas, jų šaltinius, taikomas kontrolės priemones, galimas šių rizikų pasekmes.
Rizikų savininkas	Bendrovės darbuotojas, kuriam pavesta valdyti tam tikras rizikas.
Rizikos valdymo strategija arba Strategija	Įstaigos priežiūros organo tvirtinamas dokumentas, nustatantis esminius įstaigos požiūrio į rizikos valdymą aspektus ir apibūdinantis pagrindinius įstaigos rizikos valdymo politikos ir rizikos valdymo proceso įgyvendinimo veiksmus.
Rizikos šaltinis	Rizikos elementas, kuris gali sudaryti pagrindą atsirasti rizikai.
Rizikų valdymas	Sisteminis ir nuolat pasikartojantis rizikų nustatymo, vertinimo, planavimo, įgyvendinimo ir kontrolės procesas, kurį sudaro visuma Įstaigų nustatytų ir taikomų principų, strategijų, politikų, vidaus procedūrų, valdysenos, komunikacijos kanalų, jos vadovų, pagrindines funkcijas atliekančių asmenų ir darbuotojų kompetencija ir jų dalyvavimas veiklos, įskaitant ir su ja susijusių rizikų, valdymo procese.
Darbuotojas atsakingas už rizikos valdymą	Bendrovės direktoriaus paskirtas asmuo, atsakingas už rizikų identifikavimą, vertinimą, stebėseną ir su tuo susijusį konsultavimą bei ataskaitų teikimą.
Rizikų valdymo politika arba Politika	Ši Bendrovės rizikų valdymo politika su visais priedais, pakeitimais ir vėlesniais papildymais (jei tokių būtų).

Rizikų valdymo planas	Rizikų valdymo dalis, detalizuojanti numatomas kontrolės/prevencijos priemonės rizikai valdyti.
Rizikų valdymo procesas	Veiklos procesas, skirtas identifikuoti, įvertinti, prioretizuoti rizikas, sudaryti rizikų valdymo priemonių planą, jį įgyvendinti, atlikti nustatytų rizikų ir rizikų valdymo priemonių plano įgyvendinimo stebėseną bei teikti informaciją susijusią su rizikų valdymu.
Rizikos veiksnys	Aplinkybė arba galimas įvykis, kuris didina rizikos pasireiškimą.
Rizikų žemėlapis	Dokumentas, kuriame išvardintos visos identifikuotos ir įvertintos rizikos ir pateiktas jų pasiskirstymas pagal rizikos lygį. Rizikų žemėlapis gali būti paruošiamas ir grafiniu formatu.
Valdymo organai	Bendrovės valdymo organai: <ul style="list-style-type: none"> - visuotinis akcininkų susirinkimas - bendrovės vadovas (direktorius) Valdybos kompetencijai priskirtas funkcijas atlieka bendrovės vadovas, išskyrus Akcinių bendrovių įstatyme ar šiuose įstatuose nustatytas išimtis. Bendrovės santykiuose su kitais asmenimis bendrovės vardu vienvaldiškai veikia Bendrovės vadovas.

I. BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Uždaroji akcinė bendrovė „Ignalinos butų ūkis“ (toliau – **Bendrovė**) siekdama užtikrinti vieningą ir bendrais principais pagrįstą Bendrovės rizikų valdymo procesą, vadovaujasi šia rizikų valdymo politika (toliau – **Politika**). Politika yra svarbi Bendrovės valdymo ir veiklos organizavimo sudedamoji dalis, kuri reglamentuoja Bendrovės rizikų valdymo sistemą, apibrėžia rizikų identifikavimo, vertinimo, valdymo tikslus, principus bei atsakomybes.
2. Rizika yra natūrali vykdomos veiklos dalis. Bendrovė negali rizikos išvengti, tačiau aktyviai, prieinamomis priemonėmis, siekia išanalizuoti ir įvertinti aplinkybes, galinčias lemti rizikos pasireiškimą, valdyti pasireiškimo tikimybę ir (ar) poveikį.
3. Bendrovė laikosi nuoseklios pozicijos, kad tinkamas rizikų valdymas yra būtina prielaida didinti Bendrovės veiklos efektyvumą ir valdymo kokybę, užtikrinant saugią aplinką darbuotojams bei kuriant klientų pasitikėjimą.
4. Pagrindinis rizikų valdymo tikslas – užtikrinti savalaikį rizikų identifikavimą, tinkamą jų įvertinimą bei greitą reakciją. Rizikų valdymas ne tik užtikrina galinčių kilti neigiamų padarinių sumažinimą, bet ir galimybių, kurių Bendrovė neišnaudoja, paiešką ir tinkamą išnaudojimą.
5. Politikos tikslas – nustatyti rizikos identifikavimo, vertinimo ir valdymo proceso etapus, atsakomybes, užtikrinant: (i) Bendrovės strategijos įgyvendinimą; (ii) saugią darbo aplinką; (iii) atitiktį teisės aktams ir teisėtų lūkesčių išpildymui; (iv) Bendrovės teikiamų paslaugų kokybę; (v) Bendrovei galinčių kilti neigiamų padarinių pašalinimą; (vi) nustatyti rizikos identifikavimo, vertinimo ir valdymo proceso etapus, atsakomybes, užtikrinant Bendrovės strategijos įgyvendinimą; (vii) nustatyti įstaigos rizikos valdymo tikslus ir parodyti rizikos valdymo proceso integraciją į Bendrovės veiklą; (viii) nustatyti visų lygių ir funkcijų vadovų ir specialistų vaidmenis rizikos valdymo procese ir jų įtraukimą į rizikos valdymo procesą; (ix) diegti Bendrovėje suvokimą apie tai, kad rizikos valdymas nėra vien tik formalus teisės aktų reikalavimo vykdymas, bet veiksminga priemonė įstaigos tikslų siekimui strateginiame, projektiniame ir operaciniame lygmenyje.

6. Bendrovės rizikos valdymo politika ir strategija yra sujungti į vientisą dokumentą – leidžianti visapusiškai ir efektyviai valdyti galimus pavojus ir neapibrėžtumus. Šis vieningas požiūris užtikrina, kad visi rizikos valdymo aspektai būtų tiesiogiai susieti su strateginiais tikslais, leidžiant Bendrovėje efektyviau stebėti ir valdyti rizikos veiksnius.
7. Bendrovė įgyvendindama Politikos nuostatas:
 - tvarko Bendrovės rizikų registrą (Priedas Nr. 1);
 - vertina, stebi Bendrovės aplinką bei laiku identifikuoja galimas rizikas;
 - nustato rizikos apetitą;
 - sudaro ir atnaujina Bendrovės rizikų žemėlapi;
 - tvirtina ir įgyvendina aktualų rizikos valdymo planą (Priedas Nr. 2);
 - atlieka rizikų valdymo priemonių plano įgyvendinimą.
8. Politika parengta vadovaujantis aktualiomis Lietuvos Banko rekomendacijomis ir gairėmis, standartu „LST ISO 31000:2018 Rizikos valdymas. Gairės (tapatus ISO 31000:2018)“, Lietuvos Respublikos mokėjimo įstaigų įstatymu, Elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo sistemos ir gautų lėšų apsaugos reikalavimų aprašu.
9. Bendrovė priskirtina prie Mažųjų įstaigų, kadangi teikia tik mokesčių už komunalines paslaugas, skirtas namų ūkio poreikiams tenkinti, atsiskaitymo grynaisiais pinigais surinkimo paslaugą.

II. VIDAUS KONTROLĖS SISTEMA

10. Bendrovėje taikomos aiškios (pakankamos, bet ne perteklinės) veiklos procesų kontrolės taisyklės, skirtos efektyviai valdyti rizikų šaltinius ir užtikrinti, kad bet kokie neigiami ir neplanuoti įvykiai būtų tinkamai ir laiku identifikuoti bei pašalinti. Bendrovėje galioja Vidaus kontrolės politika, kurioje detalizuojama vidaus kontrolės subjektų bei procedūrų sistema, pateikiama informacija apie šios kontrolės dažnumą, apibrėžtos atsakomybės bei paskirti atsakingi subjektai. Bendrovėje reguliariai vertinamas vidaus kontrolės ir rizikos valdymo sistemos efektyvumas bei užtikrinama, kad nustatyti trūkumai būtų nedelsiant pašalinti.

III. NEPRIEKAIŠTINGA REPUTACIJA

11. Bendrovės valdymo organų nariams yra taikomi privalomi Lietuvos Respublikos mokėjimo įstaigų įstatymo 9 straipsnyje nustatyti nepriekaištingos reputacijos, kvalifikacijos ir patirties reikalavimai.

IV. RIZIKŲ VALDYMO PRINCIPAI

12. **Valdydama rizikas Bendrovė laikosi šių principų:**
 - 12.1. Vertės kūrimo ir apsaugos. Rizikų valdymo priemonės parenkamos taip, kad prisidėtų prie Bendrovės veiklos gerinimo ir strateginių tikslų pasiekimo.
 - 12.2. Integralumo. Rizikų valdymas yra Bendrovės valdymo sudedamoji dalis t.y. jis yra neatsiejama Bendrovės planavimo, valdymo ir kontrolės sistemos dalis.
 - 12.3. Informacijos aktualumo ir patikimumo. Rizikų valdymas paremtas patikimais duomenimis, stebėjimu, ekspertiniu vertinimu.

- 12.4. Savalaikiškumo. Bendrovės vadovas arba Atsakingas pareigūnas turi būti laiku ir tinkamai informuoti bei įtraukti į Rizikų valdymo procesą, užtikrinant jo naudingumą.
- 12.5. Dinamiškumo. Nuolat gali atsirasti naujos rizikos, esamos rizikos gali keistis ar tapti neaktualiomis, todėl Bendrovė nuolat įvertina pokyčius ir į juos reaguoja.
- 12.6. Skaidrumo. Visa informacija susijusi su rizikų valdymu teikiama Bendrovės Valdymo organams ir (ar) kontroliuojantiems subjektams.
- 12.7. Efektyvumo. Rizikų valdymas turi būti efektyvus ir ekonomiškai pagrįstas, t. y. konkrečios Rizikos valdymo kaina neturi viršyti nuostolių arba alternatyvių kaštų, kuriuos Bendrovė patirtų nevaldydama tos rizikos.

V. RIZIKŲ KATEGORIJOS

13. Bendrovės rizikų valdymo procesas yra vidaus kontrolės sistemos dalis, kuris apima esminių rizikų valdymą. Bendrovėje išskiriamos šios rizikų kategorijos:
 - 13.1. Strateginė rizika – kelia grėsmę Bendrovės strateginiams tikslams bei strategijoms, kurios reikalingos šiems tikslams pasiekti. Strateginės rizikos šaltiniai - strateginiai sprendimai, priimami Bendrovės valdymo organų, kurie gali būti klaidingi, nepagrįsti ar paremti paviršutiniška informacija. Siekiant to išvengti Bendrovėje taikoma efektyvi sprendimų priėmimo ir veiklos stebėjimo sistema, užtikrinanti strateginių sprendimų teisingumą bei savalaikį ekonominės aplinkos pokyčių įgyvendinimą. Bendrovėje strateginės rizikos vertinimas remiasi aktualia ir paskutine žinoma informacija, kuri leidžia užtikrinti tinkamą priimamų sprendimų kokybę. Rizikos vertinimo metu atskleidžiamos naudojamos prielaidos, jų vertinimo metodai bei daromos išvados.
 - 13.2. Atitikties (teisinė) rizika – siejama su neigiamais poveikiais dėl teisės aktų reikalavimų nesilaikymo ir (ar) teisės aktuose nustatytų įpareigojimų nevykdymo, dėl kurio Bendrovė gali patirti žalą. Atitikties rizika privalo būti stebima visose Bendrovės veiklos srityse. Pavyzdžiui, Bendrovė nuo 2011-10-13 turi Lietuvos banko išduotą Mokėjimo įstaigos ribotos veiklos licenciją, todėl privalo įvykdyti šios licencijos atitikčiai keliamus reikalavimus.
 - 13.3. Paslaugų (veiklos) rizika – susijusi su Bendrovės veikla bei teikiamomis paslaugoms bei atsiskaitymu už komunalines paslaugas bei susidariusių skolų išieškojimu. Tokio pobūdžio rizika gali didinti tikimybę ateityje patirti finansinius nuostolius. Siekiant sumažinti šios rizikos keliamas grėsmes Bendrovė yra pasitvirtinusi Skolų administravimo tvarką, kurios tikslas užtikrinti efektyvų skolų administravimą ir išieškojimą iš skolininkų.

Rizikos, susijusios su licencijuojama veikla

14. Bendrovė licencijuojamą ar kitokia tvarka reguliuojamą veiklą vykdo tik gavusi privalomus leidimus ir (ar) licencijas. Bendrovė, turėdama Mokėjimo įstaigos ribotos veiklos licenciją, savo klientams suteikia galimybę atlikti mokėjimus už teikiamas paslaugas grynaisiais pinigais. Vykdydama finansines operacijas, susijusias su grynaisiais pinigais, Bendrovė susiduria su tam tikromis papildomomis rizikomis:

- **Fizinės saugos rizika:** Grynujų pinigų laikymas, transportavimas ir apdorojimas gali būti rizikingas dėl vagysčių ar kitų fizinės saugos incidentų, todėl Bendrovė yra nusistačiusi maksimalią sumą, kurią pasiekus gryniesi pinigai turi būti gabenami į finansų įstaigą.
 - **Personalo patikimumo rizika:** Grynujų pinigų priėmimas, jų apskaita ir saugojimas gali kelti riziką dėl atsakingų darbuotojų piktnaudžiavimu suteiktais įgaliojimais ir privačios naudos siekimu, todėl prieš skiriant asmenį į pareigas įvertinamas jo patikimumas.
 - **Klastojimo rizika:** Grynujų pinigų operacijos gali būti rizikingos dėl piniginių banknotų klastojimo, kurie gali būti sunkiai pastebimi operacijos metu.
 - **Klaidos rizika:** Klaidos grynujų pinigų apskaitoje ar duomenų apdorojime gali atsirasti dėl nepakankamos darbuotojų kompetencijos, žmogiškosios klaidos ar buhalterinės apskaitos sistemos sutrikimų.
 - **Teisinės ir reguliavimo rizikos:** Grynujų pinigų operacijos turi būti atliekamos laikantis galiojančių teisės aktų reikalavimų, kurių pažeidimas gali lemti nuostolių atsiradimą, taip pat reputacinę žalą (pvz., Pinigų plovimo ir teroristų finansavimo prevencijos įstatymo reikalavimai).
 - **Transportavimo rizika:** Grynujų pinigų transportavimas į finansų įstaigos saugyklą gali kelti riziką dėl eismo įvykio ar fizinės saugos incidento (nusikaltimo) tikimybės.
15. Bendrovėje šios rizikos valdomos ir mažinamos tinkamomis vidaus kontrolės ir rizikos valdymo priemonėmis – įvertinus jų pavojingumą būtina imtis proporcingų veiksmų jų mažinimui, siekiant užtikrinti saugias ir efektyvias grynujų pinigų operacijas.
16. Siekiant užtikrinti stabilią, patikimą ir saugią Bendrovės veiklą – Bendrovė yra pasitvirtinusi išsamią organizacinę struktūrą (schema), kurioje yra pavaizduotas kiekvienas struktūrinis padalinys bei mažesni struktūriniai vienetai. Bendrovėje yra patvirtintos atsakingų padalinių funkcijos, atsakomybės ir atskaitomybės bei darbuotojų pareigybių aprašymai. Bendrovėje yra paskirtas darbuotojas, atsakingas už rizikos valdymą, kuris įvertina ir valdo rizikas su kuriomis susiduria Bendrovė.
17. Rizikos valdymo strategija susijusi su grynujų pinigų mokėjimo yra neatskiriama Bendrovės veiklos plano dalis, kuriame atsižvelgiama į rizikos valdymo ypatumus ir nustatytą rizikos apetitą tam, kad būtų įsitikinta operacijų, susijusių su grynaisiais pinigais, patikimumu.
18. Bendrovė privalomą vidaus audito paslaugą perka iš išorinės audito įmonės, su kuria yra sudariusi paslaugų sutartį dėl finansinių ataskaitų audito atlikimo.
19. Bendrovė gali nusistatyti atskirą (detalesnį) tam tikrų kategorijų rizikų valdymo reglamentavimą kituose vidaus teisės aktuose, tačiau toks reglamentavimas turi atitikti šioje Politikoje nustatytus bendruosius rizikų valdymo aspektus.

VI. RIZIKŲ VALDYMO PROCESAI IR JŲ ETAPAI

20. Rizikos valdymo procesą sudaro tokie etapai:
- 20.1. Rizikų identifikavimas, vykdant nuolatinę išorinės ir vidinės aplinkos stebėseną;
 - 20.2. Rizikos analizė ir įvertinimas pasireiškimo tikimybės ir galimo poveikio aspektais;

20.3. Rizikos valdymas susideda iš:

20.3.1. Rizikų žemėlapiu sudarymo;

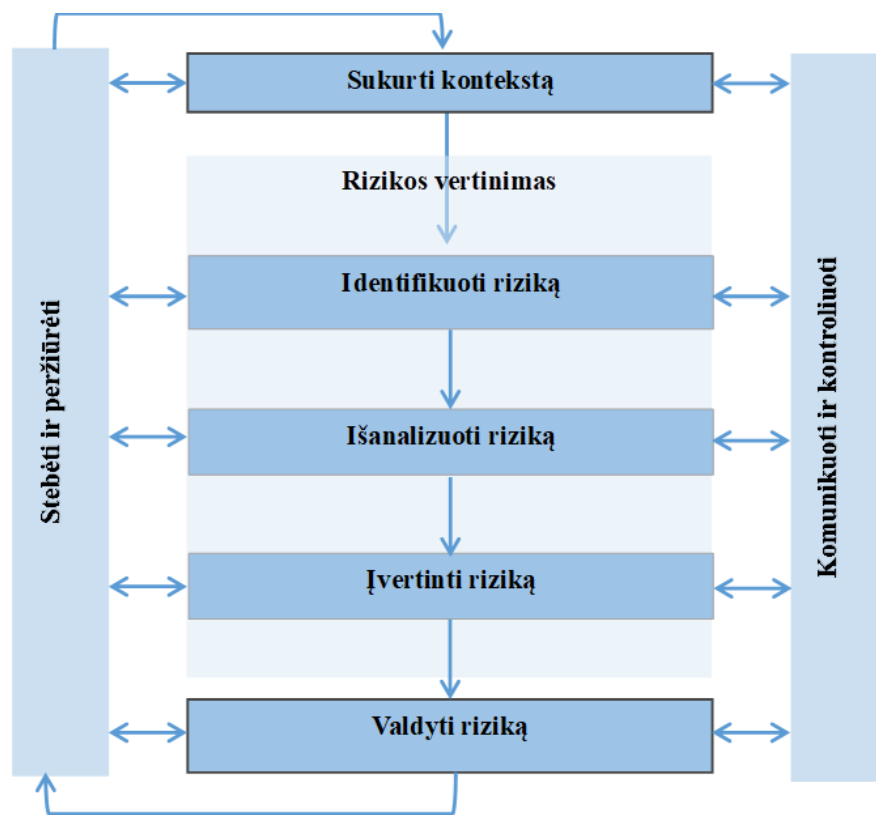
20.3.2. Rizikų valdymo priemonių plano sudarymo, paskirstant atsakomybes už plane numatytų priemonių įgyvendinimą, ir jo tvirtinimo;

20.3.3. Rizikos valdymo priemonių plano įgyvendinimo;

20.3.4. Rizikų ir jų valdymo priemonių plano įgyvendinimo nuolatinės stebėsenos ir periodinės kontrolės.

20.4. Nuolatinė stebėseną ir reguliari periodinė kontrolė.

Rizikos valdymo proceso schema



21. Bendrovės rizikų valdymo procesas yra suderintas, sistemingas, struktūruotas ir savalaikis procesas, kurio esminiai principai yra įgyvendinami viso rizikų valdymo proceso metu.

Konteksto sukūrimas/nustatymas

22. Rizikos kontekstas tai – organizacijos pobūdis, nustatantis, kaip visi jos darbuotojai turėtų suvokti riziką; ji yra visų kitų organizacijos rizikos valdymo sistemos sudedamųjų dalių pagrindas, nustatanti discipliną ir struktūrą.

23. Šiame etape apibrėžiamos rizikų valdymo veiklos:

- taikymo sritis – kuriame lygmenyje ar veiklos apimtyje identifikuojamos rizikos;

- aplinka – nustatomas vidinis ir išorinis rizikų kontekstas, kuriame veikiama, kokie numatyti organizaciniai tikslai;
- reikšmingumo kriterijai – jais remiantis vertinami rizikos tikimybė bei poveikis, siekiant nustatyti rizikos lygį.

Rizikos vertinimas

24. Rizikos vertinimas – tai rizikos veiksnių, susijusių su organizacijos tikslų pasiekimu, nustatymo bei analizės ir atitinkamos reakcijos numatymo procesas.

Vertinimas apima:

- 1) rizikos nustatymą:
 - rizika, susijusi su Bendrovės tikslais,
 - visapusė rizika,
 - rizika dėl išorės ir vidaus veiksnių – visos organizacijos ir pavienės veiklos lygmeniu;
- 2) rizikos vertinimą:
 - rizikos reikšmingumo nustatymas,
 - rizikos tikimybės įvertinimas;
- 3) Bendrovės toleruojamos rizikos nustatymą;
- 4) reagavimo numatymą:
 - galimos 4 reagavimo į riziką rūšys: perdavimą, toleravimą, mažinimą ar nutraukimą;
 - susijusios kontrolės priemonės gali būti nustatomojo arba prevencinio pobūdžio.

25. Vertindama riziką Bendrovė nustato lygį, iki kurio potencialūs įvykiai turi įtakos siekiamiems tikslams.

26. Rizikos įvertinimas atliekamas siekiant nustatyti kiekvienos atskiros rizikos lygį ir priklausomai nuo įvertinimo rezultato, pasirinkti tinkamą elgsenos su rizika strategiją. Rizikos lygis nustatomas remiantis rizikos tikimybės įvertinimo ir jos galimo poveikio įvertinimo deriniu.

27. Kiekvienos atskiros rizikos tikimybė įvertinama vadovaujantis tikėtinu jos pasireiškimo dažnumu, o rizikos galimas poveikis – vadovaujantis neigiamų padarinių, kuriuos ji gali sukelti, mastu.

28. Kiekvienos atskiros rizikos galimas poveikis vertinamas pagal keturis kriterijus:

- poveikis žmonių (įskaitant Bendrovės darbuotojus) sveikatai ir gyvybei;
- poveikis aplinkai;
- poveikis Bendrovės turto ir (arba) įsipareigojimų dydžiui;
- poveikis Bendrovės reputacijai ir veiklos tęstinumui.

29. Nustačius rizikos lygį, kiekviena atskira rizika klasifikuojama kaip „žema“, „vidutinė“, „didelė“ arba „kritinė“ ir įtraukiama į rizikų žemėlapi.

30. Užtikrinama, kad Bendrovėje nustatoma toleruojama rizika, kurios valdyti nėra poreikio ar galimybės (gali būti toleruojama nereikšminga rizika, kurios pasireiškimo rizika maža, o priemonių rizikai mažinti sąnaudos yra didelės).
31. Rizikų vertinimo etape numatyti veiksmai atliekami sistemingai, šioje Politikoje numatytu periodiškumu. Šio etapo metu identifikuojamos Bendrovės veiklos, susijusios su grynaisiais pinigais, rizikos, išanalizuojamos galimos jų priežastys ir pasekmės, nustatomas rizikų lygmuo (vertinama pagal tikimybės ir potencialaus poveikio įverčius).
32. Identifikuota rizika pagal pobūdį priskiriama vienai iš rizikos kategorijų (strateginės, paslaugų (veiklos), finansinės, atitikties (teisinė), fizinės saugos, personalo patikimumo, klastojimo, klaidos, teisinės ir reguliavimo, transportavimo).
33. Rizikos registruojamos ir visa su jomis susijusi informacija kaupiama rizikų registruose t.y. rizikų savininkai rizikų valdymo priemonių plano formoje (Priedas Nr. 2) teikia informaciją apie rizikas. Rizikos įvykio tikėtinas poveikis vertinamas atsižvelgiant į galimą didžiausią poveikį Bendrovės strateginių tikslų ir (arba) veiklos tikslų pasiekimui, finansinei būklei, veiklos tęstinumui, reputacijai, veiklos atitiktčiai teisės aktų ar geriausios praktikos reikalavimams.
34. Prireikus rizikų sąrašas papildomas ir koreguojamas pagal Darbuotojo atsakingo už rizikos valdymą pateiktas pastabas.
35. Pasibaigus rizikos identifikavimo, analizės ir vertinimo procesui, esant poreikiui parengiamas Bendrovės rizikų valdymo žemėlapis;
36. Be planuoto kasmetinio rizikų identifikavimo ir vertinimo proceso, bet kuriuo metu gali būti inicijuojamas neplanuotas rizikų identifikavimo ir vertinimo procesas, kai stipriai keičiasi vidinė ar išorinė aplinka.

Rizikos apetitas

37. Vienas iš rizikos valdymo etapų yra rizikų apetito nustatymas, kurio metu, atsižvelgiant į veiklos, kurioje identifikuota rizika pobūdį, strategiją bei rizikos grupę – nustatomas rizikos apetitas, t. y. priimamas sprendimas, kokio lygio rizika Bendrovei gali būti priimtina. Bendrovėje kiekvienai aktualiai rizikai tvirtinamas rizikos apetitas ir leistinas (toleruotinas) limitas.
38. Bendrovės direktorius nustato ir kasmet peržiūri rizikos apetitą.
39. Rizikos apetitas nustatomas pagal rizikos kategorijas, įvertinus tokius faktorius:
 - 39.1. veiklos sritis;
 - 39.2. Bendrovės kultūra;
 - 39.3. konkurentai;
 - 39.4. siekiamų tikslų pobūdis;
 - 39.5. finansinis pajėgumas.

Rizikos apetito nustatymui naudojama skalė¹:

	5 Atviras 20-25	4 Lankstus 15-16	3 Atsargus 8-12	2 Minimalistinis 4-6	1 Vengiantis 1-3
Bendras apibūdinimas	Siekia būti novatoriškas ir pasirinkti variantus su potencialiai aukštesne nauda, nepaisant didesnės būdingos rizikos.	Nori apsvarstyti visus galimus variantus ir pasirinkti tikėtina sėkmingiausią variantą, užtikrinantį priimtina naudą lygį.	Pirmenybė teikiama saugiems variantams, kurie turi žemą rizikos lygį ir gali turėti ribotą naudą potencialą.	Itin saugūs žemos rizikos variantai, kurie gali turėti tik ribotą naudą potencialą.	Rizikos ir neapibrėžtumo vengimas yra pagrindinis organizacijos tikslas.
Filosofija	Prisiimti pagrįstas rizikas	Prisiimti ypač pagrįstas rizikas	Pirmenybė saugiems variantams	Ypač konservatyvus požiūris į rizikų prisiėmimą	Pagrindinis tikslas – rizikų vengimas
Tolerancija neapibrėžtumui	Visiškai numatoma	Kažkiek tikimasi	Ribota	Žema	Ypač žema
Pasirinkimas <i>kai susiduriama su keliais variantais</i>	Pasirinkti aukščiausios naudos variantą priimant nesėkmės tikimybę	Pasirinkti rizikuoti, bet valdyti poveikį	Priimti, jei rizika ribota ir nauda ženkliai didesnė	Priimti tik jei būtina ir ribota nesėkmės tikimybė	Visada rinktis žemiausios rizikos variantą
Kompromisas <i>siekiant kitų tikslų</i>	Priimamas	Priimamas tam tikromis sąlygomis	Siekiami vengti	Priimamas su dideliu nenoru	Niekada

40. Bendrovės darbuotojai turi užtikrinti, kad dėl priimamų sprendimų nekiltų didesnė rizika, nei nustatytas rizikos apetitas.
41. Bendrovėje gali būti toleruojama nereikšminga rizika, kurios pasireiškimo tikimybė maža (rizikos lygio nustatymo balų skalėje gaunanti 1- 3 balus), o priemonių rizikai mažinti sąnaudos yra didelės.
42. Rizikos apetitą viršijančioms rizikoms sudaromas Rizikų valdymo priemonių planas. Rizikos, kurių mažas, gali būti neįtrauktos į Rizikų valdymo priemonių planą tais atvejais, kai rizikai kontroliuoti ir jos sukeliama neigiamam poveikiui minimizuoti jau yra nustatytos ir įgyvendinamos efektyvios rizikos valdymo priemonės, o ir nuolatinė rizikos valdymo stebėseną būtų perteklinis, administracinę naštą keliantis proceso veiksmas.
43. Identifikuotos rizikos, kurių lygis yra nuo 8 iki 25 balų, privalomai įtraukiamos į rizikų valdymo priemonių planą, nurodomi rizikų valdymui reikalingi ištekliai, kurie neturėtų būti didesni už rizikos keliamą neigiamą poveikį, priskiriami už rizikų valdymo priemonių įgyvendinimą atsakingi asmenys, nurodomi įgyvendinimo terminai.

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

Rizikos žemėlapis sudarymas

44. Rizikos galimas poveikis Bendrovei įvertinamas penkių balų skalėje, vadovaujantis galimo poveikio mastu: nereikšmingas poveikis – 1 balas, mažas poveikis – 2 balai, vidutinis poveikis – 3 balai, didelis poveikis – 4 balai, ypač didelis poveikis – 5 balai.
45. Kiekvienos atskiros rizikos lygis nustatomas sudauginant rizikos tikimybę ir jos galimą poveikį. Išskiriami keturi rizikos lygiai: 1-4 balai – „Žema rizika“, 4-9 balai – „Vidutinė rizika“, 10-12 balų – „Didelė rizika“, 15-25 balai – „Kritinė rizika“.
46. Priklausomai nuo rizikos tikimybės, rizikos galimo poveikio ir nustatyto rizikos lygio, kiekviena rizika įrašoma į atitinkamą rizikų žemėlapis skiltį. Rizikų žemėlapis paruošiamas taip pat ir grafiniu formatu (Priedas Nr. 3).

Rizikos valdymas

47. Atlikus rizikų vertinimą, rizikos valdymo priemonių parinkimą atlieka už rizikų valdymą atsakingas Bendrovės direktoriaus paskirtas asmuo.
48. Rizikų valdymo etape, priimami rizikos valdymo sprendimai (priemonės), nustatomi rizikų stebėjimo rodikliai, įgyvendinamos plane numatytos priemonės, vykdomas priemonių rezultatyvumo vertinimas.
49. Bendrovėje taikomas rizikos valdymo priemonės galima sugrupuoti į šias apibendrintas grupes:
- **rizikos prisiėmimą** – rizikos lygis Bendrovei priimtinas arba rizikos veiksniai žinomi, bet dėl, Bendrovės vertinimu, ribotų galimybių jas valdyti arba kai rizikos valdymas reikalauja nepagrįstai didelių išteklių, rizika toleruojama. Tokia rizika nuolat stebima, o esant esminiams neigiamiems pokyčiams, imamasi veiksmų padidėjusiai rizikai valdyti;
 - **rizikos sumažinimą** – rizikos veiksnio tikimybė ir poveikis apribojami stiprinant vidaus kontrolės procedūras, nustatant papildomas kontrolės priemones, keičiant veiklos procesus, įgyvendinant kitas organizacines, vadybines, technines ar teises priemones;
 - **rizikos perkėlimą** – rizika perkeliama perduodant funkcijas ir su jomis susijusią atsakomybę trečiai šaliai, nustatant atitinkamą pareigų ir atsakomybių perskirstymą;
 - **rizikos eliminavimą** – vykdoma rizikos prevencija, efektyvinant atitinkamą veiklos procesą, atsisakant, perduodant ar įgyjant funkcijų, nustatant atitinkamas vidaus kontrolės priemones, kitaip mažinant galimą rizikos veiksmų poveikį;
 - **rizikos vengimą** – rizikos išvengiama nepradedant arba nebetęsiant su rizika susijusių veiksmų.
50. Bendrovėje numatytos Rizikos valdymo priemonės:
- **techninės** (pavyzdžiui, įvairūs davikliai, nedegančios archyvinės spintos, atsarginio kopijavimo įranga, informacinių technologijų ir informacinių sistemų priemonių dubliavimas ir pan.);
 - **informacinės** (veiklos vertinimo rodikliai, kontrolės priemonių stebėsena ir pan.);
 - **organizacinės** (procedūros, veiklos planai, kvalifikacijos kėlimo planai, pakeitimai, patikrinimai ir pan.);

- **teisinės** (sutartiniai trečios šalies įsipareigojimai užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, paslaugų atlikimą sutartu laiku ir pan.);
- **finansinės** (rezervų formavimas, draudimas, baudos, finansinės sankcijos ir pan.). Atskiriems rizikoms veiksniams valdyti gali būti taikomos įvairios rizikos valdymo priemonės arba jų deriniai;
- Atskiriems rizikos veiksniams valdyti gali būti taikomos įvairios rizikos valdymo priemonės arba jų deriniai.

51. Pasirinkus rizikos valdymo priemonę, nustatomi jų įgyvendinimo terminai, paskiriami už rizikos stebėjimą ir nustatytų jos valdymo priemonių įgyvendinimą bei su tuo susijusios informacijos teikimą atsakingi asmenys (Bendrovės darbuotojai ar (ir) rizikų savininkai).

52. Priklausomai nuo nustatyto rizikos lygio, Bendrovėje taikytinos skirtingos elgsenos su rizika strategijos.

Žemiau pateiktos elgsenos su rizika strategijos:

Rizikos lygis	Elgsenos su rizika strategija
Žema rizika	Toleruojama rizika. Šiai rizikai valdyti specialių priemonių nereikia. Rizika valdoma vykdant įprastą veiklą ir taikant esamas procesų kontrolės priemones.
Vidutinė rizika	Nuolatinis stebėjimas ir (dažniausiai) specialių rizikos valdymo priemonių taikymas, siekiant šią riziką mažinti arba išlaikyti tame pačiame lygyje.
Didelė rizika	Nuolatinis stebėjimas ir specialių rizikos valdymo priemonių taikymas, aukščiausiojo lygmens vadovybės kontrolė, siekiant šią riziką sumažinti iki „vidutinės“ lygio, o tokios galimybės neturint – išlaikyti ją tame pačiame lygyje.
Kritinė rizika	Bendrovė gali prisiimti tokią riziką tik išimtiniais atvejais ir tik Valdybos sprendimu. Jeigu tokia rizika prisiimama – nuolatinis stebėjimas ir specialių rizikos valdymo priemonių taikymas, Valdybos kontrolė, siekiant šią riziką per kiek įmanoma trumpesnę laiką sumažinti iki priimtino lygio.

53. Pasirinktoms Rizikos valdymo priemonės keliami kriterijai:

- 53.1. turi padėti sumažinti / apriboti valdomos rizikos pasireiškimo tikimybę ir / ar poveikį iki Bendrovei priimtino lygmens;
- 53.2. turi užtikrinti tęstinį problemos sprendimą, t. y. rizikos valdymo priemonės turi būti orientuotos į vidutinę ar ilgalaikę perspektyvą;
- 53.3. įgyvendinimo terminai turi sudaryti prielaidas anksčiau užkirsti kelią numatomi rizikai;
- 53.4. įgyvendinti Bendrovė turi turėti pakankamus organizacinius, žmogiškuosius ir / ar finansinius išteklius;
- 53.5. įgyvendinimo sąnaudos neturi viršyti neigiamų galimos rizikos padarinių, t. y. rizikos valdymo priemonės turi būti pagrįstos ekonominiu požiūriu.

Rizikų valdymo planų sudarymas

54. Rizikų valdymo metodikoje ir procesų standartuose nustatyta tvarka sudaromi rizikų valdymo planai (Priedas Nr. 2), kuriuose nurodomos konkrečios identifiкуotų rizikų valdymo priemonės, jas įgyvendinantys darbuotojai ir įgyvendinimo terminai.

55. Rizikos, kurioms turi būti taikomos specialios valdymo priemonės, įtraukiamos į rizikos valdymo priemonių planą, kuriame numatomos taikytinos priemonės, jų taikymo sąlygos ir už priemonių įgyvendinimą atsakingi asmenys.
56. Pasirinkus rizikos valdymo priemones, nustatomi jų įgyvendinimo terminai, atsakomybės ir laukiami rezultatai, t. y. būseną, kuri būtų pasiekta įgyvendinus atitinkamas priemones. Atsakomybė už rizikos valdymo priemonių įgyvendinimą nustatoma atsižvelgiant į Bendrovės struktūrą, atliekamas funkcijas bei atsakomybės sritis, kompetencijas. Rizikos valdymo priemonės įgyvendinimo terminai nustatomi atsižvelgiant į jos įgyvendinimo procese dalyvaujančių asmenų (skyrių) užimtumą.
57. Rizikų sąrašas ir rizikų valdymo priemonių planas gali būti prireikus koreguojamas.
58. Už rizikos valdymo priemonių plano įgyvendinimą atsakingas Bendrovės vadovas.
59. Bendrovės rizikų valdymo planą tvirtina Bendrovės vadovas.

Nuolatinė stebėseną ir reguliari periodinė kontrolė

60. Bendrovėje turi būti vykdoma periodinė rizikos stebėjimo rodiklių ir rizikų valdymo priemonių įgyvendinimo stebėseną, vertinami rizikų lygio, rizikų stebėjimo rodiklių pokyčiai, rizikų valdymo priemonių įgyvendinimo progresas ir jų efektyvumas.
61. Užfiksavus didesnę kaip rizikos tolerancijos ar kritinę rizikos stebėjimo rodiklio reikšmę, identifikavus naujas rizikas, kurių lygis viršija rizikos tolerancijos reikšmes, planuojamos naujos rizikos valdymo priemonės ir rengiami rizikos valdymo priemonių plano pakeitimai, kurie teikiami tvirtinti Bendrovės vadovui.
62. Bendrovės rizikų savininkai privalo nuolat stebėti jų atsakomybei priskirtas rizikas. Pastebėję konkrečios rizikos stebėjimo rodiklio išaugimą, privalo nelaukdami informuoti Bendrovės už rizikų valdymą atsakingą darbuotoją. Identifikavus naują riziką, rizikos savininkas taip pat nedelsdamas turi apie ją pranešti už rizikų valdymą atsakingam darbuotojui.
63. Efektyvaus rizikų valdymo pagrindas yra nuolatinė komunikacija tarp už rizikų valdymo proceso koordinavimą atsakingų asmenų, rizikų savininkų ir Bendrovės vadovo, valdybos.
64. Efektyviai komunikacijai užtikrinti būtina, kad aktuali informacija laiku pasiektų atsakingus asmenis. Bendrovės vadovas privalo komunikuoti darbuotojams apie rizikų valdymo ir stebėjimo svarbą palaikydamas atvirą komunikaciją.
65. Bendrovės direktoriaus įsakymu paskirtas už rizikų valdymą atsakingas darbuotojas Bendrovėje informuoja darbuotojus apie metodinius pokyčius, kasmetinę rizikų identifikavimo ir vertinimo pradžią, renka ir sistemina tokius duomenis, parengtas rizikų stebėsenos ir rizikų valdymo priemonių plano ataskaitas teikia Bendrovės direktoriui.

VII. RIZIKŲ VALDymo PROCESO DALYVIAI IR JŲ ATSAKOMYBĖS

66. Rizikų valdymo proceso dalyvių atsakomybės nustatytos, vadovaujantis Bendrovės įstatais, Bendrovėje patvirtinta išsamia organizacine struktūra ir kitais išorės bei vidaus teisė aktais. Žemiau esančioje lentelėje detaliau pateikiamos Rizikų valdymo proceso dalyvių atsakomybės:

Rizikų valdymo proceso dalyvis	Dalyvio atsakomybių sritis
Visuotinis akcininkų susirinkimas	<ul style="list-style-type: none"> - Politikos nuostatų aktualumo ir įgyvendinimo priežiūra; - Bendrovės skatinimas įvertinti galimas rizikas prieš priiman t sprendimus; - Rizikų, kurioms priskirtas lygis „kritinė rizika“, ir jų valdymo priežiūra; - Rizikų, kurių savininkas yra valdyba, ir rizikų, kurioms priskirtas lygis „kritinė rizika“, būsenos, įvertinimo ir valdymo priemonių vykdymo pažangos peržiūra valdybos posėdžiuose; - Pasiūlymų dėl tam tikrų rizikų priežiūros teikimas; - Pasiūlymų dėl rizikų valdymo proceso tobulinimo teikimas.
Direktorius	<ul style="list-style-type: none"> - Rizikos valdymo procedūros aprašo ir kitų Politiką detalizuojančių dokumentų tvirtinimas, jų nuostatų aktualumo ir įgyvendinimo priežiūra; - Rizikų žemėlapi o tvirtinimas ir reguliari jo peržiūra; - Rizikos valdymo priemonių plano tvirtinimas, reguliari jo turinio peržiūra ir įgyvendinimo kontrolė; - Rizikų, kurioms priskirtas lygis „didelė rizika“, ir jų valdymo priežiūra; - Valdybos savalaikis informavimas apie Bendrovės prisiimtų „kritinių rizikų“ pasikeitimą ir potencialių naujų „kritinių rizikų“ atsiradimą; - Bendrovės rizikų koordinatoriaus skyrimas; - Rizikų valdymo priemonių plano įgyvendinimo stebėjimas; - Išteklių rizikų valdymui skyrimas; - Pasiūlymų dėl rizikų valdymo proceso tobulinimo teikimas.
Bendrovės darbuotojai	<ul style="list-style-type: none"> - Kiekvienas Bendrovės darbuotojas dalyvauja Rizikų valdymo procese laiku pateikdamas informaciją apie realią ar įsivaizduojamą riziką; - Bet kuriam darbuotojui gali būti pavesta dalyvauti įgyvendinant rizikų valdymo priemones; - Bet kuris darbuotojas gali būti įtrauktas į Rizikų valdymo procesą.
Darbuotojas, atsakingas už rizikų valdymą	<ul style="list-style-type: none"> - Bendrovės rizikų valdymo procesų koordinavimas; - Naujų rizikų identifikavimas; - Rizikų valdymo politikos priežiūra; - Metodinės pagalbos rizikų valdymo klausimais Bendrovės darbuotojams teikimas; - Komunikacijos apie rizikos valdymo eigą, rezultatus ir pokyčius palaikymas; - Rizikų vertinimo inicijavimas; - Rizikų registro rengimas ir atnaujinimas; - Rizikų žemėlapi o rengimas ir atnaujinimas; - Rizikų valdymo priemonių plano rengimas; - Rizikų valdymo priemonių plano įgyvendinimas; - Rizikų valdymo priemonių plano įgyvendinimo ir rizikų stebėsenos ataskaitų rengimas; - Pasiūlymų dėl rizikų valdymo proceso tobulinimo teikimas.
Rizikų savininkas	<ul style="list-style-type: none"> - Savo procese kylančios rizikos identifikavimas, analizavimas ir įvertinimas; - Informacijos apie naujai nustatytas rizikas, galimas jų valdymo priemones teikimas; - Rizikų valdymo būdų bei priemonių teikimas; - Rizikų valdymo priemonių, už kurias atsakingas, įgyvendinimo užtikrinimas.

VIII. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

67. Politika tvirtinama ir keičiama Bendrovės direktoriaus įsakymu.
 68. Už šios Politikos įgyvendinimo kontrolę atsakingas Bendrovės direktorius arba jo įgaliotas darbuotojas.
 69. Su Politika supažindinami visi Bendrovės darbuotojai.
 70. Rizikos valdymo politika turi būti peržiūrima periodiškai, tačiau ne rečiau kaip vieną kartą per metus.
 71. Už Politikos parengimą ir atnaujinimą yra atsakingas Bendrovės direktoriaus įsakymu paskirtas darbuotojas.
 72. Politika gali būti viešinama Bendrovės interneto svetainėje www.ibu.lt
-

**UAB „IGNALINOS BUTŲ ŪKIS“
RIZIKŲ REGISTRAS**

Eil. Nr.	Data	Rizikos pavadinimas	Rizikos kategorija	Rizikos lygis*	Rizikos poveikis**	Rizikos valdymo strategija	Rizikos savininkas	Už Rizikos valdymą atsakingas asmuo

*Rizikos lygio vertės gali būti šios: 1 – labai maža; 2 – maža; 3 – vidutinė; 4 – didelė; 5 – labai didelė.

**Rizikos poveikio vertinimas: nereikšmingas poveikis – 1 balas, mažas poveikis – 2 balai, vidutinis poveikis – 3 balai, didelis poveikis – 4 balai, ypač didelis poveikis – 5 balai

**UAB „IGNALINOS BUTŲ ŪKIS“
RIZIKOS VALDYMO PLANAS _____ m.**

Eil. Nr.	Rizikos apibūdinimas	Rizikos tikimybė*	Rizikos poveikis**	Rizikos lygis	Veiksmai rizikos mažinimui	Atsakingas asmuo
	R1					
	R2					
	R3					
	R4					
	R5					
	R...					

*Rizikos lygio vertės gali būti šios: 1 – labai maža; 2 – maža; 3 – vidutinė; 4 – didelė; 5 – labai didelė.

**Rizikos poveikio vertinimas: nereikšmingas poveikis – 1 balas, mažas poveikis – 2 balai, vidutinis poveikis – 3 balai, didelis poveikis – 4 balai, ypač didelis poveikis – 5 balai

UAB „IGNALINOS BUTŲ ŪKIS“
RIZIKŲ ŽEMĖLAPIS
 (Grafinio formato pavyzdys)

		GALIMAS POVEIKIS				
		Nereikšmingas 1	Mažas 2	Vidutinis 3	Didelis 4	Ypač didelis 5
TIKIMYBĖ	Ypač didelė 5	(Pvz., Rizika 1) 5 Vidutinė rizika	10 Didelė rizika	15 Kritinė rizika	20 Kritinė rizika	25 Kritinė rizika
	Didelė 4	4 Vidutinė rizika	8 Vidutinė rizika	12 Didelė rizika	16 Kritinė rizika	20 Kritinė rizika
	Vidutinė 3	3 Žema rizika	6 Vidutinė rizika	9 Vidutinė rizika	12 Didelė rizika	15 Kritinė rizika
	Maža 2	2 Žema rizika	4 Žema rizika	6 Vidutinė rizika	8 Vidutinė rizika	10 Didelė rizika
	Nereikšminga 1	1 Žema rizika	2 Žema rizika	3 Žema rizika	4 Vidutinė rizika	5 Vidutinė rizika