



SAVIVALDYBĖS ĮMONĖS „VILNIAUS ATLIEKŲ SISTEMOS ADMINISTRATORIUS“

RIZIKŲ VALDYMO POLITIKA

PATVIRTINTA

SĮ „Vilniaus atliekų sistemos administratorius“ valdybos
2022 m. gruodžio 16 d. sprendimu VAPP-2022-14



TURINYS

1. BENDROSIOS NUOSTATOS	3
2. SAŪKOS IR SUTRUMPINIMAI	3
3. RIZIKŲ VALDYMO OBJEKTAS IR PASKIRTIS	3
4. RIZIKŲ VALDYMO PRINCIPAI	4
5. RIZIKŲ VALDYMO SISTEMA	4
6. RIZIKŲ VALDYMO SISTEMOS DALYVIAI	6
7. RIZIKŲ APETITAS	8
8. RIZIKŲ VALDYMO PROCESAS	9
9. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS	11

1. BENDROSIOS NUOSTATOS

1.1. Ši Vilniaus atliekų sistemos administratoriaus (toliau – Įmonė) Rizikų valdymo politika (toliau – Politika) nusako Įmonės rizikų valdymo objektą, paskirtį, principus, dalyvius bei jų funkcijas.

1.2. Politikos taikymo sritis – visiems Įmonės padaliniams.

1.3. Politika parengta vadovaujantis standartu ISO 31000:2018 "Rizikos valdymas. Gairės".

2. SAŲOKOS IR SUTRUMPINIMAI

2.1. **Įmonės rizika** – tai nepageidaujama situacija ateityje, galinti teigiamai ir/ar neigiamai paveikti Įmonės tikslus.

2.2. **Įmonės rizikų valdymas** – tai koordinuotas Įmonės veiklos nukreipimas ir kontrolė, atsižvelgiant į Įmonės rizikas.

2.3. **Likutinė rizika** – tai rizikos lygis, išliekantis po pritaikytų rizikos kontrolės priemonių.

2.4. **Prigimtinė rizika** – tai rizikos lygis, kuris priskiriamas rizikai nevertinant jokių egzistuojančių kontrolės priemonių.

2.5. **Rizikos apetitas** - rizikos dydis ir tipas, kurį Įmonės akcininkas, išreikšdamas savo valią per valdybos sprendimą, nori siekti arba kuriuos jis nori išlaikyti.

2.6. **Rizikų skalės matrica** - įvairių rizikų įvertinimo priemonė, kurioje nustatomi poveikio ir tikimybės verčių intervalai;

2.7. **Rizikos priežastis** – tai priežastis, kodėl gali nutikti rizikos įvykis, sukurdamas nepageidaujamą situaciją.

2.8. **Rizikos įvykis** – tai tam tikrų aplinkybių atsiradimas arba pasikeitimas, dėl kurio susidarė nepageidaujama situacija. Rizikos įvykis gali nutikti ne vieną kartą ir yra visada susijęs su neapibrėžtumu, nes, esant rizikos priežastiai, rizikos įvykis gali nutikti ar nenutikti.

2.9. **Rizikos pasekmės** – tai potencialus poveikis Įmonės tikslams, dėl kurio yra atkreiptas dėmesys rizikai.

2.10. **Rizikos atsakas** – tai veiksmy planas rizikai valdyti.

2.11. **Rizikos kategorija** – tai grupė rizikų, panašių pagal jų priežastis.

3. RIZIKŲ VALDYMO OBJEKTAS IR PASKIRTIS

3.1. Įmonės rizikų valdymo objektas yra Įmonės veikla.

3.2. Rizikų valdymo paskirtis:

3.2.1. Pašalinti ar maksimaliai sumažinti neigiamos rizikos priežastį, įvykio tikimybę ir poveikį, atsižvelgiant į nustatytą Rizikų apetitą.

3.2.2. Užtikrinti ar maksimaliai padidinti teigiamos rizikos priežastis, įvykio tikimybę ir poveikį bei pasekmes.

3.2.3. Padėti priimti veiklos valdymo sprendimus, įvertinant svarstymui teikiamų alternatyvų privalumus (pvz., teigiamas rizikas) bei trūkumus (pvz., neigiamas rizikas).

3.2.4. Prisidėti prie Įmonės tikslų pasiekimo, panaudojant išorines ir vidines galimybes ir suvaldant išorines ir vidines grėsmes.

3.2.5. Prisidėti prie Įmonės vertės kūrimo ar išsaugojimo, atsižvelgiant į nustatytą Įmonės rizikos apetitą.

3.2.6. Ugdyti rizikų valdymo kultūrą.

4. RIZIKŲ VALDYMO PRINCIPAI

4.1. Įmonė savo veikloje taiko tokius rizikų valdymo principus:

4.1.1. Optimalumas ir efektyvumas – siekiama optimizuoti rizikų valdymo procesus, vengiant skirtingų Įmonės padalinių funkcijų pasikartojimo ir sutelkiant dėmesį į didžiausias rizikas, susijusias su neproporcingą naudą / nuostolius keliančiomis rizikomis bei siekiant optimalaus kaštų – naudos santykio.

4.1.2. Skaidrumas – visi Įmonės padaliniai bendradarbiauja valdydami Įmonės rizikas, dalindamiesi informacija apie įvykius ir rizikas bei derindami veiklą.

4.1.3. Pritaikomumas – rizikų valdymo sistema yra sudaryta, atsižvelgiant į vidinį ir išorinį organizacijos kontekstą ir integruota į Įmonės valdymą.

4.1.4. Žmogiškieji ir kultūriniai veiksniai – žmogiškoji elgsena ir kultūra daro ženklų įtaką sėkmingam rizikų valdymui.

4.1.5. Atskaitomybė ir atsakomybė – kiekvienai Įmonės rizikai Rizikų valdymo komiteto sprendimu paskiriamas už rizikos valdymą atsakingas ir įgalintas rizikos savininkas.

4.1.6. Nuolatinis gerinimas – rizikų valdymas nuolat gerinamas, remiantis sukaupta patirtimi ir mokymusi.

5. RIZIKŲ VALDYMO SISTEMA

5.1. Rizikų valdymo sistema – tai visuma reglamentuotų rizikų valdymo principų, rolių, procesų, ir praktikų, o taip pat institucinės rizikų valdymo atminties (suformuotų kompetencijų, patirties bei išminktų pamokų), valdant Įmonės rizikas.

5.2. Rizikų valdymui taikomas trijų linijų modelis, kuriame, siekiant efektyvaus rizikų valdymo, atskirtos 3 funkcijų grupės (linijos):

5.2.1. *1 linija* atsakinga už rizikų nuosavybės ir valdymo funkcijas, kurias atlieka padalinių vadovai ir darbuotojai.

5.2.2. *2 linija* atsakinga už rizikų priežiūros ir rizikų valdymo kontrolės bei atitikties funkcijas, kurias atlieka Rizikų valdymo vadovas ir rizikų valdymo komitetas.

5.2.3. *3 linija* atsakinga už nepriklausomos rizikų stebėsenos ir kontrolės funkcijų užtikrinimą, kurią atlieka auditorius, patardamas visais Įmonės tikslų įgyvendinimo klausimais ir informuodamas Įmonės valdybą apie rizikų stebėsenos ir kontrolės funkcijų užtikrinimo statusą.

5.3. Įmonės valdyba nepriklauso nei vienai iš linijų, tačiau yra pagrindinis suinteresuotas subjektas, užtikrinantis, kad 3 linijos yra tinkamai integruotos rizikų valdymo sistemoje.

5.4. Rizikų valdymo sistema įteisinama šiais dokumentais:

5.4.1. Rizikų valdymo politika;

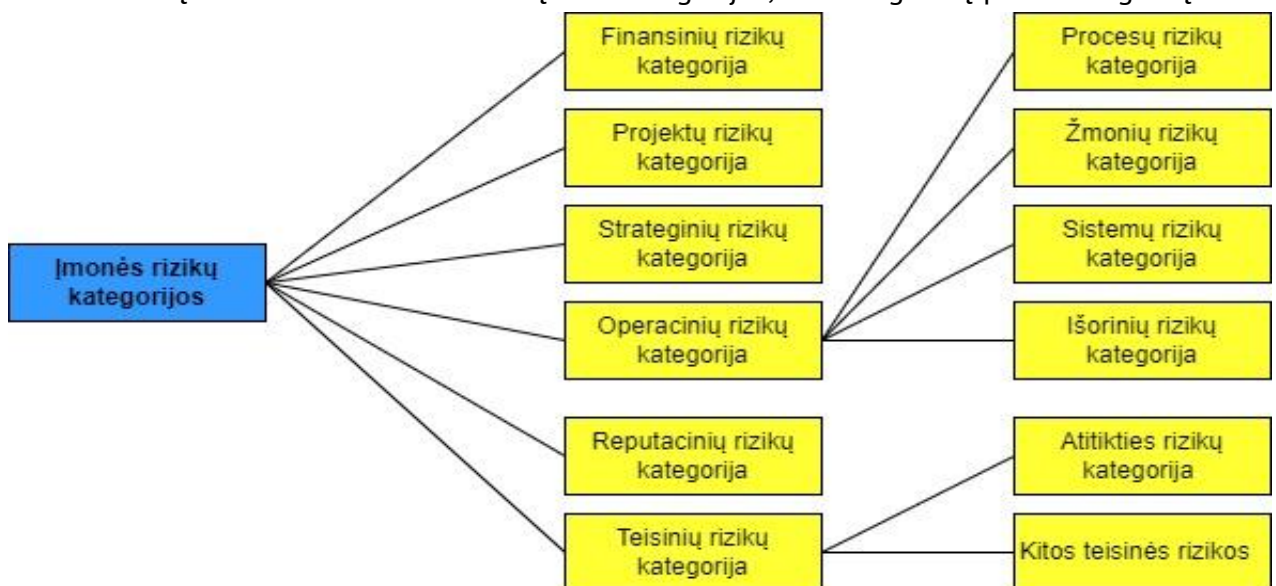
5.4.2. Rizikų valdymo komiteto (toliau – Rizikų Komiteto) reglamentu;

5.4.3. Rizikų valdymo proceso aprašu.

5.5. Įmonės valdyba tvirtina Rizikų valdymo politiką, o Įmonės direktorius – kitus rizikų valdymą reglamentuojančius dokumentus.

5.6. Rizikų valdymo organizacinė struktūra pateikta Politikos priede Nr. 1.

5.7. Įmonės rizikos skirstomos į šias kategorijas, atsižvelgiant į priešastingumą:



5.7.1. **Finansinių rizikų kategorija** – tai grupė rizikų, kylančių iš Įmonės finansų valdymo.

5.7.2. **Projektų rizikų kategorija** – tai grupė rizikų, kylančių iš vidinių ar išorinių projektų valdymo.

5.7.3. **Strateginių rizikų kategorija** – tai grupė rizikų, kylančių iš vadovybės strateginių sprendimų, užsibrėžiant ir įgyvendinant strateginius ir metinius Įmonės tikslus.

5.7.4. **Operacinių rizikų kategorija** – tai grupė rizikų, kylančių iš vidinių procesų, žmonių elgsenos, sistemų funkcionavimo nuokrypių ar išorinių veiksnių, darančių įtaką Įmonės veiklai:

5.7.4.1. **Procesų rizikų kategorija** – tai grupė rizikų, kylančių iš vidinių procesų sutrikimų.

5.7.4.2. **Žmonių rizikų kategorija** – tai grupė rizikų, kylančių iš žmonių (darbuotojų, tiekėjų, kt.) elgsenos (pvz., vagystės, sukčiavimo, interesų konfliktų, kritinių darbuotojų kaitos, nepakankamos kompetencijos).

5.7.4.3. **Sistemų rizikų kategorija** – tai grupė rizikų, kylančių iš sistemų funkcionavimo sutrikimų ar netinkamo funkcionavimo (pvz., netinkamo duomenų apsaugos lygio, netinkamos architektūros, neveikimo).

5.7.4.4. **Išorinių rizikų kategorija** – tai grupė rizikų, kylančių iš išorinių įmonei veiksnių (pvz., stichinių nelaimių (gaisras, potvynis, viesulas, pandemija, t.t.), teroristinių ar karo veiksmų).

5.7.5. **Reputacinių rizikų kategorija** – tai grupė rizikų, kylančių iš įmonės įvaizdžio, viešųjų ryšių ir vidinės bei išorinės komunikacijos valdymo.

5.7.6. **Teisinių rizikų kategorija** – tai grupė rizikų, kylančių iš reguliavimo, teisėkūros, sutarties vykdymo ar bylinėjimosi:

5.7.6.1. **Atitikties rizikų kategorija** – tai grupė rizikų, kylančių iš išorinio įmonės veiklos teisinio reguliavimo (pvz., nauji reguliavimo teisės aktai arba nauja šių teisės aktų interpretacija ir interpretacijos precedentai) bei įmonės veiklos neatitikties rizikos, kylančios iš įmonės vidaus.

5.7.6.2. **Kitos teisinės rizikos** – tai grupė teisinių rizikų, nepriskirtų atitikties rizikų kategorijai (pvz., sutarčių vykdymo, teisinių ginčų).

6. RIZIKŲ VALDYMO SISTEMOS DALYVIAI

6.1. Rizikų valdymo sistemoje, taikant 3 gynybos linijų rizikų valdymo modelį (priedas Nr. 3), numatyta tokių dalyvių veikla:

- 6.1.1. Rizikos savininkas
- 6.1.2. Rizikos ambasadorius
- 6.1.3. Rizikų vadovas
- 6.1.4. Rizikų komitetas
- 6.1.5. Auditorius
- 6.1.6. Valdyba

6.2. Šių dalyvių atsakomybės apibrėžtos žemiau:

Proceso dalyvis	Atsakomybės
Rizikos savininkas	<ul style="list-style-type: none">- dalyvauja rizikų valdymo procese nustatant ir analizuojant rizikas;- siūlo rizikų valdymo priemones ir stebėjimo rodiklius;- nuolat stebi identifikuotas rizikas, taiko nustatytas rizikų valdymo priemones ar koordinuoja jų įgyvendinimą ir stebi ir vertina netoleruotinos rizikos pasireiškimo galimybes;- rengia rizikos valdymo priemonių įgyvendinimo ataskaitas;- nedelsiant informuoja generalinį direktorių ir Rizikų vadovą apie padidėjusią rizikų, kurių savininku jis yra, grėsmę įmonės veiklos tęstinumui.

<p>Rizikos ambasadorius</p>	<ul style="list-style-type: none"> - koordinuoja rizikų įvykių registravimą laiku ir atsakomųjų veiksmų planavimą ir įgyvendinimą; - didina padalinio žinių lygį apie susijusias rizikas ir jų valdymo priemones bei kiekvieno darbuotojo svarbą rizikų valdyme; - vykdo kitas Rizikų savininko deleguotas rizikų valdymo koordinacines funkcijas.
<p>Rizikų vadovas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - atsakingas už Politikos peržiūrą ir savalaikį atnaujinimą; - teikia pasiūlymus dėl rizikų valdymo sistemos tobulinimo; - inicijuoja ir koordinuoja rizikos valdymo procesus; - apibendrina iš Rizikos savininkų ir kitų šaltinių surinktą informaciją apie tikėtiną riziką, ją susistemina ir pateikia rizikos veiksmių registrą Rizikų komitetui; - susistemina rizikos veiksmių registro vertinimo rezultatus ir teikia siūlymus Rizikų komitetui dėl galimų rizikos valdymo priemonių ir jų įgyvendinimo terminų; - apibendrina rizikos savininkų teikiamą informaciją apie rizikos valdymo priemonių planų įgyvendinimą ir teikia ataskaitą Įmonės direktoriui; - teikia valdybai ataskaitą apie jos nustatytų reikšmingų rizikų valdymo priemonių plano įgyvendinimą; - prireikus konsultuoja Įmonės darbuotojus dėl tinkamo rizikos valdymo ir teikia siūlymus bei inicijuoja veiksmus didinančius rizikos valdymo sistemos efektyvumą ir rezultatyvumą.
<p>Rizikų komitetas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - dalyvauja rizikų valdymo priemonių ir rizikų stebėsenoje Įmonėje; - renka informaciją iš trečiųjų šalių, pvz., auditorių, apie suvokimą ir prielaidas valdant rizikas; - periodiškai peržiūri ir įvertina pagrindines Įmonės rizikas ir vykstančius pokyčius aplinkoje; - tvirtina rizikos registre esančių rizikų vertinimą; - nustato rizikų savininkus; - nustato rizikų, kurios artėja prie rizikos apetito nustatytos tolerancijos ribos, rizikų valdymo priemonių planą, įsitikinę, kad jis atitinka ilgalaikius Įmonės tikslus; - prioretizuoja rizikų valdymo priemones.
<p>Auditorius</p>	<ul style="list-style-type: none"> - atsakingas už nepriklausomą rizikų komiteto darbo stebėseną ir kontrolę bei Įmonės valdybos informavimą apie rizikų valdymo sistemos ar jos dalių veiksmingumą ir statusą.
<p>Valdyba</p>	<ul style="list-style-type: none"> - užtikrina, kad Politikos nuostatos atitinka Įmonės veiklos strategiją, misiją, viziją, vertybes ir galiojančius teisės aktus;

	<ul style="list-style-type: none"> - supranta ir kartą per metus nustato Įmonės rizikos apetitą; - nuolat komunikuoja su vadovybe, siekiant pagerinti rizikų valdymą Įmonėje. - skatina vadovybę vadovautis Rizikų valdymo procesu ir integruoti jį į planavimo, sprendimų priėmimo ir kontrolės procesus; - tvirtina rizikų, kurios viršija rizikos apetito nustatytą rizikų apetitą, rizikų valdymo priemonių planą; - vykdo reikšmingiausių rizikų valdymo priemonių įgyvendinimo kontrolę.
--	---

7. RIZIKŲ APETITAS

7.1. Įmonės Valdyba nustato ir kasmet peržiūri rizikų apetitą.

7.2. Rizikų apetitas nustatomas pagal rizikų kategorijas, įvertinus tokius veiksnius kaip: veiklos sritis, Įmonės kultūra, politinė aplinka, siekiamų tikslų pobūdis, finansinis pajėgumas.

7.3. Rizikų apetito skalėje nurodyti rizikų apetito lygio įverčiai balais atitinka Rizikų skalės matricoje nurodytus rizikų reikšmingumo balus (1 lentelė).

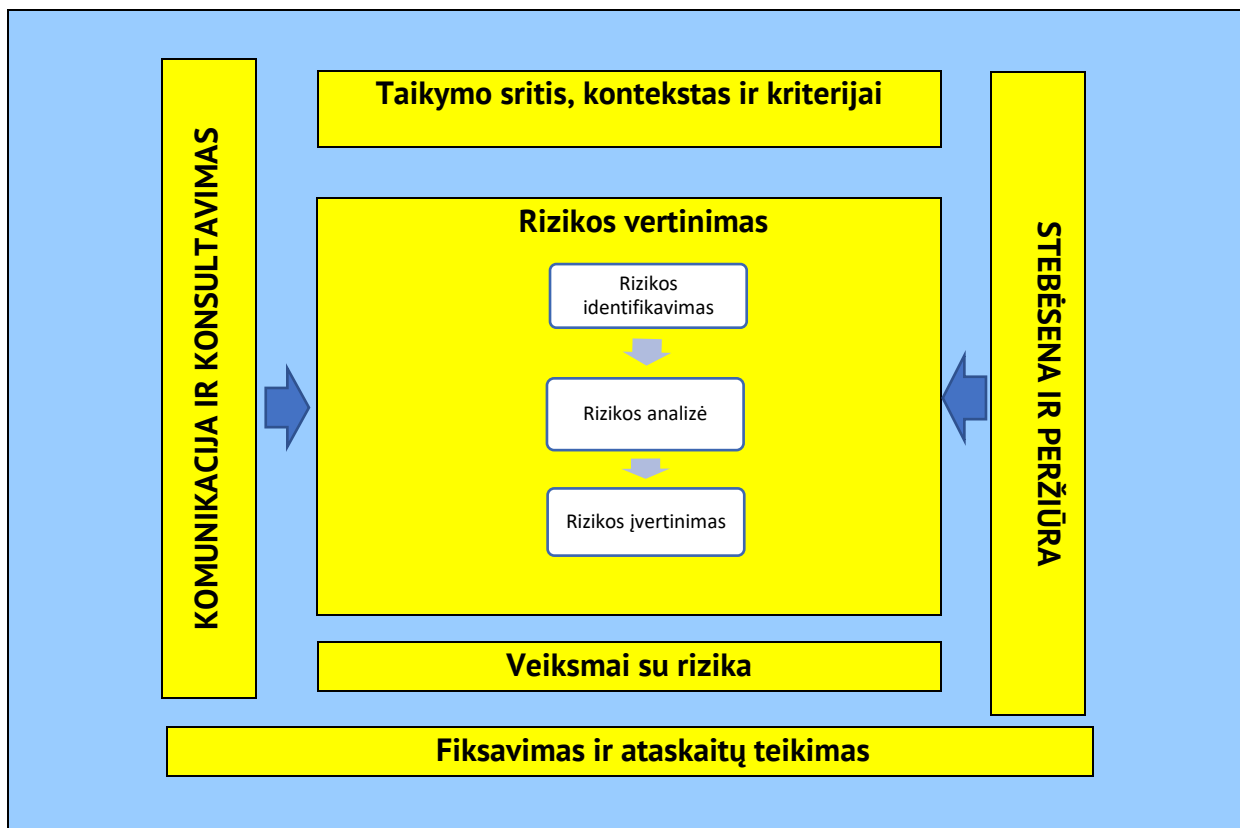
1 lentelė. **Rizikų apetito skalė**

	4 Atviras 13-16	3 Lankstus 7-12	2 Atsargus 3-6	1 Vengiantis 1-2
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.	Išimtiniais atvejais priiimama didesnė rizika, bet prioritetą teikiama saugiams sprendimams	Pirmenybė teikiama saugiams variantams, kurie turi žemą rizikos lygį ir gali turėti ribotą naudą potencialą.
Filosofija	Prisiimti didesnes rizikas	Prisiimti pagrįstas rizikas	Prisiimti ypač pagrįstas rizikas	Pirmenybė saugiams variantams
Tolerancija neapibrėžtumui	Visiškai tikėtina	Tikėtina	Kažkiek tikėtina	Ribota

7.4. Įmonės darbuotojai turi užtikrinti, kad dėl priimamų sprendimų nekiltų didesnė rizika nei nustatytas rizikos apetitas.

8. RIZIKŲ VALDYMO PROCESAS

8.1. Rizikų valdymas Įmonėje vykdomas įgyvendinant procesus, nurodytus 1 pav.



1 pav. Rizikų valdymo procesai

8.2. Rizikų valdymo procesai apima:

8.2.1. **Taikymo srities, konteksto ir kriterijų nustatymo procesas:** nustatomi rizikų valdymo dalyviai, apimtis, rizikų kategorijos ir rizikų apetitas, remiantis Įmonės vidinės bei išorinės aplinkos analize, istoriniais rizikų vertinimo ir jų valdymo priemonių įgyvendinimo rezultatais bei Įmonės planais.

8.2.2. **Rizikų vertinimo procesas:** reguliariai nustatomos, analizuojamos ir įvertinamos rizikos:

8.2.2.1. Rizikos nustatomos visose Įmonės veiklos srityse per reguliary rizikų registro sudarymą ir atnaujinimą, pokyčių valdymą ir rizikos įvykių analizę. Rizikų registro forma tvirtinama Įmonės direktoriaus.

8.2.2.2. Rizikų analizės metu nustatomi rizikų veiksniai ir prigimtinių rizikų reikšmingumo lygiai (rizikos pasireiškimo tikimybės ir poveikio įverčių sandauga). Rizikų reikšmingumas nustatomas vadovaujantis Rizikų skalės matrica (2 pav.).

Rizikų skalės matrica					
Tikimybė	Labai tikėtina	4	8	12	16
	Gana tikėtina	3	6	9	12
	Tikėtina	2	4	6	8
	Mažai tikėtina	1	2	3	4
		Nereikšmingas	Vidutinis	Reikšmingas	Kritinis
		Poveikis			

2 pav. Rizikų skalės matrica

8.2.2.3. Rizikos pasireiškimo tikimybės įvertinimas atliekamas remiantis istorine patirtimi ir atsižvelgiant į naujų ar numatomų aplinkybių įtaką. Tikimybės įvertinimui naudojama keturių balų skalė, kai didesnis balas atitinka didesnę pasireiškimo tikimybę (Žr. Priedas Nr. 2, 1 lentelė).

8.2.2.4. Rizikos veiksnio tikėtinas poveikis vertinamas atsižvelgiant į galimą įtaką Įmonės finansinei būklei, veiklos tęstinumui, reputacijai ar strateginių tikslų pasiekimui. Poveikio įvertinimui naudojama keturių balų skalė, kai didesnis balas atitinka didesnę poveikį (Žr. Priedas Nr. 2, 2 lentelė).

8.2.2.5. Rizikų vertinimo metu atsižvelgiama į jau taikomų rizikos valdymo priemonių veiksmingumą ir įvertinamos likutinės rizikos, taikant rizikų skalės matricą (2 pav.).

8.2.3. **Veiksmų su rizikom procesas:** priimamas rizikos valdymo sprendimas (atsižvelgiant į likutinės rizikos reikšmingumą bei rizikos apetitą), parengiamas rizikos valdymo planas, įgyvendinamos plane numatytos priemonės, vykdomas priemonių rezultatyvumo vertinimas.

8.2.4. **Stebėsenos ir peržiūros procesas:** vykdoma nuolatinė rizikų valdymo procesų, nustatytų rizikų, jų vertinimo ir valdymo planų įgyvendinimo stebėsenos ir reguliari peržiūra. Rizikų apetitą viršijančioms likutinėms rizikoms ir kitoms, su Valdyba suderintoms rizikoms nustatomi ir kiekvienais metais Valdyboje tvirtinami rizikų stebėjimo rodikliai ir jų reikšmės pagal priede Nr. 3 pateikiamą struktūrą. Ataskaitos apie rizikų valdymą Įmonės valdybai teikiamos kas pusę metų. Papildomai teikiama informacija apie rizikų rodiklius, jei jie pasiekia Priede Nr. 3 numatytos rodiklių struktūros „Ribos“ reikšmes.

8.2.5. **Komunikacijos ir konsultavimo procesas:** vykdomas reguliarus abipusis dalijimasis informacija tarp proceso dalyvių ir suinteresuotųjų šalių.

8.2.6. **Registravimo ir atskaitomybės procesas:** rizikos įvykių registravimas, suinteresuotųjų šalių poreikių vertinimas, ataskaitų rengimas ir teikimas.

8.3. Rizikų valdymas pagrįstas puoselėjama rizikų valdymo kultūra, kuri remiasi nuolatos atnaujinama, darbuotojams prieinama informacija apie veiklai būdingas rizikas bei jų valdymo patirtį, bei darbuotojų ugdymu proaktyviai nustatyti rizikas ir imtis tinkamų rizikų valdymo veiksmų.

8.4. Remdamasis Politika, Įmonės direktorius atskiru įsakymu tvirtina Rizikų valdymo proceso aprašą.

9. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

9.1. Rizikų valdymo vadovas yra atsakingas už politikos aktualumo užtikrinimą, tobulinimą ir pakeitimus.

9.2. Politiką ir jos pakeitimus tvirtina Įmonės valdyba.