

Lietuvos banko
Finansinių paslaugų ir rinkų priežiūros departamentui

prieziura@lb.lt, kopija dmeskauske@lb.lt

Siunčiama el. paštu

DĖL ELEKTRONINIŲ PINIGŲ IR MOKĖJIMO ĮSTAIGŲ RIZIKOS VALDYMO REIKALAVIMŲ LAIKYMOŠI GAIRIŲ

Asociacija „Fintech Hub LT“ (toliau – Asociacija), susipažinusi su Lietuvos banko parengtomis Elektroninių pinigų ir mokėjimo įstaigų rizikos valdymo reikalavimų laikymosi gairėmis (toliau – Gairės), teikia savo nuomonę. Teigiamai vertiname Lietuvos banko parodytą lyderystę formuoti gerąsias rinkos praktikas rizikų valdymo srityje, kurioje Asociacijos atstovaujamosioms įmonėms nuolat kyla iššūkių. Džiaugiamės, kad rinkos dalyviams buvo suteikta galimybė išsakyti pastabas bei pasiūlymus.

1. Dėl Gairių praktinio įgyvendinimo

Asociacijos narių nuomone, Gairės pateikia itin naudingų įžvalgų bei nustato lūkesčius, kaip tinkamai dokumentuoti rizikos valdymo procesą (kitais tariant, kaip tinkamai valdyti atitiktą riziką), tačiau skiria per mažai dėmesio pačios rizikos valdymo praktiniam įgyvendinimui Įstaigose.

Gairėse yra numatyta, kad jos turi būti taikomos, vadovaujantis proporcingumo principu, atsižvelgiant į Įstaigos dydį, veiklos mastą ir specifiką. Tačiau iš Gairių nuostatų nėra aišku, kokio dydžio ir pobūdžio Įstaigos Gairės turėtų įgyvendinti visa apimtimi. Tai yra, skaitant Gairės yra sudėtinga identifikuoti, ar Gairės savo esme adresuotos didelio masto, keliose jurisdikcijose veikiančioms, skirtingus platinimo kanalus turinčioms Įstaigoms (kas reikštų, kad mažos Įstaigos Gairių taikymo mastą ir gylį galėtų siaurinti), ar visgi Gairės nustato bazinius Lietuvos banko lūkesčius (kas reikštų, kad mažos Įstaigos Gairės turėtų taikyti visa apimtimi, o didelės Įstaigos turėtų šiuos lūkesčius netgi viršyti). Todėl Gairių suvokimas ir taikymas būtų lengvesnis, jei Gairėse būtų nurodyta, kokio pobūdžio Įstaigos, Lietuvos banko vertinimu, laikytinos tipinėmis Įstaigomis, kurios Gairių nuostatas turėtų įgyvendinti visa apimtimi. Taip pat, būtų žymiai aiškiau, jeigu Gairėse būtų įvardinti baziniai lūkesčiai, kuriuos atitikti turėtų visos Įstaigos, o atskirai būtų nurodyti papildomi lūkesčiai, kurie Įstaigoms būtų keliami, atsižvelgiant į jų veiklos mastą, platinimo kanalus ir pan.

Papildomai norėtume atkreipti dėmesį, kad Gairės apima reguliacinės atitikties rizikos valdymą, tačiau kitos reikšmingos rizikos, tokios kaip strateginės rizikos, yra mažai arba išvis nepasvertos. Gairėse keliami daug reikalavimų, susijusių su dokumentacija, rizikų valdymo politikų bei procedūrų aprašymu, tačiau Gairės neapima praktinių rizikų valdymo įgyvendinimo aspektų.

2. Dėl Gairių ryšio su kitais teisės aktais

Nors Gairių preambulėje akcentuojamas ryšys su kitais teisės aktais, tačiau faktiškai Gairėse pasigedome konkretnesnio ryšio ir sąsajos su šiuo teisės aktu: „*Informacinių ir ryšių technologijų ir saugumo rizikos valdymo reikalavimų aprašą, patvirtintą Lietuvos banko valdybos 2020 m. lapkričio 26 d. nutarimu Nr. 03-174 „Dėl Informacinių ir ryšių technologijų ir saugumo rizikos valdymo reikalavimų aprašo patvirtinimo“*“.

Ryšio su šiuo teisės aktu konkretizavimas ir atspindėjimas tikrai būtų naudingas, kadangi šiuo metu įžvelgiame prieštaravimą ir nelogiškumą tame, kad pagal Informacinių ir ryšių technologijų ir saugumo rizikos valdymo reikalavimų aprašo 32 punktą reikalaujama, jog „MPT, atlikęs Aprašo 26 punkte nurodytą rizikos vertinimą, ne vėliau kaip per 14 dienų Lietuvos bankui elektroninėmis priemonėmis turi pateikti atnaujintą ir pagal Aprašo priedą parengtą Operacinės ir saugumo rizikos vertinimo ataskaitą“, o pagal Lietuvos banko Dokumentų pildymo ir pateikimo Lietuvos bankui instrukciją (2.5 p.) nurodytas vėliausias šios ataskaitos pateikimo terminas – einamųjų kalendorinių metų gruodžio 31 d. Rinkos dalyviai pastebi, kad jau keletą metų Lietuvos bankas taiko praktiką, reikalaujant šios ORIS ataskaitos metų pradžioje. Ir nors sukontaktavus asmeniškai ir paaiškinus tam tikrose įstaigose įdiegtą procesą, pagal kurį įprastai pirmiausiai vykdomas metinis visų rizikų vertinimas, nebuvo gauta pastabų dėl vėlesnio ORIS ataskaitos pateikimo, visgi manome, kad Gairių kontekste operacinio rizikos valdymo ir iš jo kylančios pareigos teikti ataskaitą Lietuvos bankui klausimo išdėstymas būtų naudingas ir savalaikis, kaip tik ir atitiktų tikslą „*detalizuoti elektroninių pinigų ir mokėjimo įstaigoms taikomus rizikos valdymo reikalavimus, nustatytus galiojančiuose teisės aktuose*“.

Atsižvelgiant į tai, kad pagrindinis tikslas yra siekti brandos rizikos valdyme, mūsų manymu toks instrukcijoje nurodytas terminas yra nebesuderinamas su šiomis Gairėmis. Bendrai matyti, kad Gairėmis siekiama nuoseklaus rizikos valdyme, todėl manome, jog ir operacinės rizikos valdymas bei jo vertinimas turėtų būti traktuojamas ne kaip atskiras veiksmas, o aiškiai sietis su Gairėse nurodomu metiniu visų rizikų vertinimu bei metine rizikos vertinimo ataskaita (Gairių 18p.), būti jų dalimi. Iš savo praktikos rinkos dalyviai yra pastebėję, kad pagal išorės bei vidaus audito rekomendacijas yra įprasta tikėtis, kad metinis rizikos vertinimas būtų atliekamas už bent jau konkrečius praėjusius **kalendorinius** metus (ir žinoma, papildomai esant poreikiui atnaujinamas pagal teisės akte nustatytas sąlygas). Todėl mūsų supratimu, ORIS ataskaita Lietuvos Bankui, kaip ir rašoma nutarime, turi būti atlikta ir pateikta atlikus išsamų metinį rizikos vertinimą (po 14 dienų nuo jo atlikimo), t.y. grįsta didesnio, detalesnio vertinimo duomenimis. Bet tokiu atveju jos pateikimas neturėtų sietis su konkrečiu terminu „einamųjų metų gruodžio 31“ nes pagal nuoseklų rizikos valdymo procesą metinio rizikos valdymo grįsto duomenis, mūsų nuomone, neįmanoma padaryti per vieną dieną.

Pačių Gairių 15.7.2 straipsnis įvardija siekį aiškiai nustatyti visų su rizika susijusių ataskaitų teikimo tvarką ir periodiškumus.

Todėl siūlytume tuo pačiu keisti ir Dokumentų pildymo ir pateikimo Lietuvos bankui instrukcijos 2.5 papunktį, o aiškumo dėlei į Gairių tekstą įtraukti ir gaires, kaip bendrame rizikos valdyme turėtų būti įgyvendintas operacinės rizikos valdymas bei ataskaitų teikimas Lietuvos bankui. Pavyzdžiui, Gairių antrasis skirsnis „Rizikos valdymo dokumentacija“ galėtų būti papildytas konkretniais išaiškinimais dėl rizikos dokumentų pagal „Informacinių ir ryšių technologijų ir saugumo rizikos valdymo reikalavimų aprašą“.

3. Dėl ryšio su lūkesčių raštais ir jų aiškesnio statuso

Gairių preambulėje, taip pat ir tekste minimi Lietuvos banko lūkesčių raštai, jais remiamasi ir Gairių tekste. Visgi pagal dabar taikomą Lietuvos banko įprastą praktiką lūkesčių raštai yra siunčiami konkrečioms gavėjams kaip konkreti tam laikui ir konkrečiam subjektų ratui skirta korespondencija. Lūkesčių raštų statusas kol kas niekur nėra aiškiai įteisintas ar kaip nors apibrėžtas, todėl naujam rinkos žaidėjui ar net naujiems įstaigų darbuotojams būtų pakankamai sunku juos surasti ar suprasti, kad tai aktai, kuriais privaloma vadovautis ilgalaikėje perspektyvoje. Nes net ir pačiame Lietuvos banko puslapyje jie nėra kaupiami skiltyje „Teisinė informacija“, tačiau yra sudėti prie Priežiūros funkcijos rekomendacijų skilties konkrečiais klausimais, kas padaro juos itin sunkiai aptinkamais per paiešką. Gairių skiltyje „Vartojamos sąvokos“ 13 p. nurodyti „Valdysenos praktikos principai“ tai pat referuoja tik į lūkesčių raštą, tačiau atsižvelgiant į ilgalaikę perspektyvą, būtų aiškiau jei tokio pobūdžio reikalavimai būtų dėstomi ne lūkesčių rašto, bet labiau gairių forma, kuri būtų skelbiama ir lengviau aptinkama.

Neišsprendus aiškiai šio klausimo, lūkesčių nuorodos ir rėmimasis jomis Gairėse įneša galimą neaiškumą ir dviprasmiškumą dėl to, kur konkrečiai rasti šiuos aktus ir koks jų statusas.

4. Dėl Gairių šaltinių aiškumo ir galimybės naudoti kitus standartus

Bendrai matyti, kad Gairės parengtos vadovaujantis standartais ar kitais šaltiniais, tačiau nėra įvardinta kokiais ir kartais tai sukelia klausimų. Pavyzdžiui, peržiūrėjus ISO standartus rizikų valdymo srityje (ISO standartų praktika pakankamai paplitusi), Gairėse formuluojama praktika ir naudojamos sąvokos nėra visiškai tokios pačios. Lietuvos bankas savo lūkesčių rašte 2023-06-06 Nr. S 2023/(34.54.E-3900)-12-2351 rekomendavo ir skatino Įstaigas rengiant su rizikos valdymu susijusius dokumentus vadovautis rizikos valdymo standartų gerosiomis praktikomis, o jau parengtuose dokumentuose pažymėti, kokiais rizikos valdymo standartais buvo remtasi sudarant dokumentų turinį. Atsižvelgiant į tai, manome, kad būtų naudinga tiek pažymėti kokiais standartais remtasi kuriant šias Gaires, tiek įvardyti, ar Įstaigos gali savo rizikų valdyme naudoti ir kitus rizikos valdymo standartus.

Asociacijos nariams, susipažinusiems su pateiktu dokumentu, vis dar kyla klausimų dėl tam tikrų reikalavimų / dokumentų / indikatorių sąsajų ir (arba) skirtumų, taip pat dėl kai kurių reikalavimų ir (ar) rekomendacijų pridėtinės vertės. Pavyzdžiui, Asociacija, be kita ko, sulaukė daug komentarų dėl labai panašių reikalavimų rizikos valdymo strategijai ir rizikos valdymo politikai, taip pat dėl neaiškaus skirtumo tarp rizikų registro ir rizikų žemėlapių, neaiškumų kėlė dažnas vaidmenų ir atsakomybių kartojimas hierarchiniuose (vertikaliuose) dokumentuose, taip pat buvo abejojama rizikos masto ir rizikos tolerancijos limitų pridėtine verte.

Asociacijos vardu siūlome organizuoti susitikimą tarp Lietuvos banko ir Asociacijos narių, siekiant aptarti aukščiau išdėstytas Asociacijos pastabas bei išgryninti neaiškias Gairių dalis, taip pat pristatyti rinkos dalyvių nuomones bei galimybes praktiškai įgyvendinti Gaires, kuriant gerąsias praktikas bei auginant rinkos brandą.

PRIDEDAMA. Asociacijos komentarai, 19 lapų.

Valdybos narė
Asta Grigaitytė

NR.	GAIRĖ	KOMENTARAI
IVADAS		
BNR	VARTOJAMOS SĄVOKOS	Sutinkame, kad Rizikos valdymo strategijoje ir Rizikos valdymo politikoje būtų tikslinga pateikti rizikos terminų žodyną (15.7.9, 16.2.2). Kartu manome, kad rizikos terminų žodynas padėtų geriau suprasti ir Gairių nuostatas, todėl siūlytume papildyti dokumentą šiomis sąvokomis: rizikos auditas (15.6.1.4), rizikos pajėgumai (16.2.3), rizikos taksonomija (16.2.6), rizikos valdymo kokybės užtikrinimas (16.2.14), tvarumo rizikos (20.2), rizikos kategorijos (20.6), rizikos subkategorijos (20.6), rizikos faktorius (20.7). Taip pat būtų vertinga Gairėse rasti objektų, įvardinamų rizikos veiksniais (20.3), rizikos kategorijomis (20.6), rizikos subkategorijomis (20.6) ir rizikos rūšimis (Elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo sistemos ir gautų lėšų apsaugos reikalavimų aprašo 12 p.), tarpusavio santykių ir ryšių paaiškinimą. Taip pat galėtų būti pateiktas rizikos pažangos ataskaitos (13.2.4.) bei rizikos valdymo tobulinimo plano apibrėžimai (13.2.3.) – gairėse nėra detaliau atskleistas rizikos pažangos ataskaitos turinys, todėl praktikoje gali susidaryti situacija, kad šios dvi ataskaitos bus painiojamos, rengiama tik viena ataskaita arba iš viso nerengiama nei viena ataskaita (nes jos yra rekomenduojamos).
BNR	Įstaigose yra įtvirtintas vieningas supratimas apie Įstaigų tikslus, klientus, veiklos mastą ir sudėtingumą visose verslo linijose ir valdymo grandyse bei veiklos lygmenyse;	Siūlome keisti į „[...] supratimas apie Įstaigų strateginius tikslus, klientus, veiklos mastą [...]“
PIRMASIS SKIRSNIS		
1.	Rizikos valdymas – tai sistemingas ir nuolat pasikartojantis rizikų nustatymo, vertinimo, planavimo, įgyvendinimo ir kontrolės procesas, kurį sudaro visuma Įstaigų nustatytų ir taikomų principų, strategijų, politikų, vidaus procedūrų, valdysenos, komunikacijos kanalų, jos vadovų, pagrindines funkcijas atliekančių asmenų ir darbuotojų kompetencija ir jų dalyvavimas veiklos, įskaitant ir su ja susijusių rizikų, valdymo procese.	Siūlome arba apibrėžti rizikos terminą, arba numatyti, kad įmonės pačios turi ją apibrėžti. Vieni riziką vertina kaip grėsmę, kiti kaip nežinomybę (angl. <i>unknown</i>).

2.	<p>Įstaigų valdymo organas turėtų nuolat skatinti, stebėti ir vertinti įstaigos rizikos kultūrą, apsvarstyti rizikos kultūros poveikį įstaigos finansiniam stabilumui, rizikos profiliui ir patikimam valdymui ir prireikus atlikti pakeitimų, integruoti rizikos kultūrą į įstaigos vidaus kontrolės priemonių sistemą, užtikrinti rizika pagrįstos valdysenos įstaigoje nustatymą, parengti ir patvirtinti aiškias įstaigos veiklos strategijas, politikas ir procedūras, aiškiai komunikuojančias įstaigos rizikos apetitą ir toleranciją, įstaigos vadovų, pagrindines funkcijas atliekančių asmenų, už vidaus kontrolės priemonių įgyvendinimą atsakingų asmenų, padalinių vadovų ir jų darbuotojų atsakomybę ir atskaitomybę rizikos valdymo srityje ir laiku jas peržiūrėti.</p>	<p>Šis punktas numato pareigą Valdymo organui „[...] skatinti, stebėti ir vertinti įstaigos rizikos kultūrą, apsvarstyti rizikos kultūros poveikį įstaigos finansiniam stabilumui, rizikos profiliui ir patikimam valdymui ir prireikus atlikti pakeitimų, integruoti rizikos kultūrą į įstaigos vidaus kontrolės priemonių sistemą“. Kadangi Gairėse tai formuluojama kaip pareiga valdymo organui, norėtusi aiškumo dėl to, kokia forma tikimasi jos įgyvendinimo: (1) ar tokia pareiga reikštų dar vieno specifinio dokumento - rizikos kultūros vertinimo ataskaitos – poreikį, (2) ar būtinas atskiras valdymo organo sprendimas, (3) ar visgi galima šią pareigą suprasti ir traktuoti kaip integruotą bendrai į kitus jau ruošiamus rizikos dokumentus.</p> <p>Atsižvelgiant į tai, kad dauguma rizikos dokumentų vis tiek įprastai yra teikiama valdymo organo peržiūrai, ir valdymo organas juos peržiūrėdamas tuo pačiu vertina ir rizikos kultūrą. Vis dėlto, jeigu Lietuvos banko lūkestis įmonėms turėti konkretų įrodymą, tuomet siūlome aiškiau įvardyti, kokios formos jis turėtų būti.</p>
5.	<p>Įstaigų vidaus dokumentai turėtų numatyti veiksmingas interesų ir kitų konfliktų, kylančių tarp vidaus kontrolės / rizikos valdymo funkcijos ir valdymo organų / verslo linijų atstovų valdymo gaires, kurios leistų identifikuoti ir veiksmingai valdyti konfliktus tiek valdymo organų, tiek darbuotojų lygmenyse, dėl kurių galėtų būti priimti neobjektyvūs, šališki, nepagrįstai rizikingi sprendimai, taip pat užtikrinančios valdymo organų narių nuomonių nepriklausomumą ir nešališką ir nepriklausomą vidaus kontrolės / rizikos valdymo funkcijų atstovų veiklą.</p>	<p>Siūlome detalizuoti, kaip formaliai turėtų būti įgyvendintas šis punktas: (1) ar pakanka atskirai aptarti bendroje interesų konfliktų politikoje, (2) ar tai turi būti parengtas atskiras dokumentas.</p>
6.	<p>Įstaigose turėtų būti reguliariai atliekama nepriklausoma rizikos valdymo sistemos peržiūra, kaip pavyzdžiui vidaus ar išorės audito.</p>	<p>Šiame punkte pateiktas tik vienas galimas pavyzdys, kaip atlikti rizikos valdymo sistemos peržiūrą, t. y. - audito būdu. Pagal Elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo sistemos ir gautų lėšų apsaugos reikalavimų aprašą, patvirtintą Lietuvos banko valdybos 2020 m. liepos 23 d. nutarimu Nr. 03-106 „Dėl Elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo sistemos ir gautų lėšų apsaugos reikalavimų aprašo patvirtinimo“ 16 punktą „Įstaiga turi reguliariai vertinti vidaus kontrolės ir rizikos valdymo sistemą ir užtikrinti, kad rasti trūkumai bus pašalinti“.</p>

		<p>Kyla klausimas, ar šie du punktai neprieštarauja vienas kitam - Lietuvos banko nutarime pabrėžiama, kad Įstaiga pati turi vertinti šią sistemą reguliariai ir pagal susiklosčiusią praktiką galima suprasti, kad vertinimas turi būti atliekamas tiek nuolat, tiek bent kartą per metus (pvz. kartu su visų rizikų vertinimu). Gairių 24.4.3. punkte pateiktų atvejų, kuomet rekomenduojama atlikti tokį vertinimą, kiekis yra daug didesnis, pvz. identifikavus naują riziką, pasikeitus apetitui, limitams, atnaujinus paslaugas, pasikeitus teisės aktams ir pan. Tai rodo, kad vertinimo įstaigose poreikis gali kilti dažnai, net ir kelis kartus per metus. Dėl šios priežasties Gairių įvedamas susiaurinimas, jog vertinimas vykdomas tik audito būdu, kelia abejonių. Pavyzdžiui, ar tai nereikš, kad auditas turi kasmet ar dažniau tikrinti rizikos valdymo sistemą? Asociacijos nuomone, tai būtų per dažnas ir neproporcingas reikalavimas. Gairėse palikus tik audito pavyzdį kartu su reikalavimu „reguliariai“ lieka didelis neapibrėžtumas, kadangi praktikoje dažnai sutinkame reguliarumo reikalavimo traktavimą kaip „kasmetinį“.</p> <p>Atsižvelgiant į tai, kitas kylantis klausimas - <u>ar galimi ir kiti vertinimo būdai ir kokie jie</u>, ar rizikos valdymo sistemos vertinimą įstaiga gali atlikti pati savo vidaus resursais. Būtų tikslinga Gairėse detalizuoti, ar rizikos valdymo sistemos peržiūra / vertinimas gali būti atliekamas vidiniais resursais, jeigu taip - ar jį turėtų atlikti rizikų vadovas / specialistas ir (arba) už rizikų valdymo procesą atsakingas asmuo, ar toks vertinimas turi būti tvirtinimas valdyboje ar priežiūros taryboje ir pan. (analogiškai kaip nustatyta prie 24.5 dėl rizikų valdymo tobulinimo plano sudarymo gairių)?</p>
7.	Rizikos valdymo procesui, įskaitant peržiūros ir sprendimų priėmimo procesus, itin svarbus veiksmingas bendravimas ir rizikos bei rizikos strategijos suvokimas.	Siūlome detalizuoti, kas būtų laikytina gerąja praktika įgyvendinant šią gairę. Ar tai būtų mokymai, ar informacijos fiksavimas posėdžio protokoluose, ar kiti veiksmai?
10.	Valdysenos praktikos principų 6.5. punktas numato, jog „Įstaigos rizikos kultūra turi būti įgyvendinama visos įstaigos lygiu“. Tai reiškia, jog rizikos valdymu Įstaigose turėtų užsiimti ne tik rizikos specialistai arba vidaus kontrolės funkcijų vykdytojai, bet ir kiti Įstaigų padaliniai bei jų darbuotojai (gerąja praktika laikytinas atskiros pareigybės, atsakingos už rizikos	Siūlome detalizuoti, kas būtų laikytina gerąja praktika įgyvendinant šią gairę. Siūlome įgyvendinti per COSO 3 gynybos linijų sistemą, joje atsakomybės padalijamos - aiškiai, paprastai, organizacijos lygmeniu.

	<p>(pvz., rizikos vadovo) valdymą (koordinavimą), įsteigimas). Įstaigos turi parinkti tokias bendravimo, darbuotojų mokymo ir jų įtraukimo į rizikos valdymo procesą priemones, kad darbuotojai tinkamai suvoktų savo atsakomybę už kasdienį įstaigos rizikos valdymą, t. y. jie turėtų žinoti ir suvokti pagrindines įstaigos vertybes, suprasti, jog bus laikomi atsakingais už savo veiksmus, susijusius su rizikos valdymu, ir, kiek tai būtina jų pareigoms vykdyti, žinoti įstaigos rizikos apetitą ir rizikos toleranciją. Savo ruožtu, Įstaigų valdymo organas turi ne tik nustatyti ir paskelbti pagrindines įstaigos vertybes ir lūkesčius, bet ir jo narių bei pagrindines funkcijas atliekančių asmenų kasdienis elgesys turėtų atspindėti šias vertybes.</p>	
11.	<p>Įstaigų darbuotojai, atsakingi už vidaus kontrolės funkcijas, įskaitant rizikos vadovą / specialistą ir/ar už rizikos valdymo procesą atsakingą asmenį (angl. <i>process owner</i>), turėtų būti nepriklausomi nuo jų kontroliuojamų verslo linijų ar padalinių bei teikti ataskaitas ir tiesiogiai atsiskaityti Įstaigų valdymo organui, o valdymo organas turėtų peržiūrėti jų veiklos rezultatus. Įstaigoms rekomenduojama jų vidaus politikose ir procedūrose aiškiai nustatyti už vidaus kontrolės funkcijas atsakingų asmenų, įskaitant rizikos vadovą / specialistą ir/ar už rizikos valdymo procesą atsakingą asmenį (angl. <i>process owner</i>) skyrimo ir atleidimo iš pareigų tvarką. Gerąją praktiką laikytinas draudimo nušalinti šiuos specialistus nuo pareigų be išankstinio priežiūros funkciją vykdančio Įstaigų organo patvirtinimo.</p>	<p>Prašome konkretizuoti lūkestį dėl šių darbuotojų skyrimo ir atleidimo tvarkos. Ar tikimasi, kad tokius darbuotojus turėtų samdyti / atleisti ne įstaigos vadovas, kaip numatoma Akcinių bendrovių įstatymo 37 str. 8 punkte? Kyla klausimas, kodėl pagal esamą formuluotę gerąją praktiką būtų laikomas rizikos valdytojo atleidimo derinimas su Stebėtojų taryba, jei tokia yra, arba visuotiniu akcininkų susirinkimu.</p> <p>Nušalinimas nuo pareigų yra darbo teisės norma, taikoma labai specifiniais atvejais (pvz. neblaivumo atveju), kuomet privaloma veikti operatyviai. Kitos darbuotojo darbo teisės, pvz. darbuotojo išėjimas iš darbo savo valia irgi neturėtų būti papildomai varžomos, nebent tai jau konkrečiai nurodo įstatymai. Todėl nėra aiškumo, koks būtent nušalinimas turimas omenyje: ar bet koks tokio darbuotojo atleidimas bet kuriais pagrindais, ar specifiniais.</p> <p>Pažymėtina ir tai, kad tiek priežiūros organo pareigos, tiek atitinkamo darbuotojo specifinės priėmimo ar atleidimo sąlygos įprastai nustatomos įstatymais, todėl papildomų pareigų nustatymas turėtų remtis aiškesnėmis gairėmis. Jei rizikos vadovo priėmimas į darbą, ar jo atleidimas turėtų būti įstaigos priežiūros organo tvirtinami, tokiu atveju būtų naudinga tai aiškiai įvardyti Gairėse. Kartu pastebėtina, kad rizikos vadovas įprastai raportuoja valdybai,</p>

		todėl reikalavimas darbuotojo skyrimą / nušalinimą spręsti stebėtojų taryboje nelabai atitinka įprastos struktūros ir įprastų stebėtojų tarybos funkcijų.
12.4.	aktyviai dalyvauti priimant visus svarbius rizikos valdymo sprendimus: jam turėtų būti suteikta teisė ir sudaryta reali galimybė dalyvauti visų įstaigos valdymo ir priežiūros organų, komitetų (ypač rizikų komiteto (jeigu toks sudaromas įstaigoje), projektų komandų ir kitų struktūrinių padalinių susirinkimuose posėdžiuose, nepriklausomai nuo to, ar jis yra jų narys, gauti visą tokiems sprendimams priimti reikalingą informaciją, užduoti klausimus, išsakyti savo nuomonę bei teikti pasiūlymus įstaigos valdymo organams dėl pakankamų žmogiškųjų išteklių skyrimo rizikos valdymo funkcijai vykdyti ir pakankamo biudžeto formavimo rizikos valdymo funkcijai palaikyti;	Gairės dalį “[...] pakankamo biudžeto formavimo rizikos valdymo funkcijai palaikyti” siūlome keisti į “[...] pakankamo biudžeto formavimo rizikos valdymo funkcijai sistemai palaikyti;”.
ANTRASIS SKIRSNIS		
13.2.1.	<i>Strateginio lygmens dokumentai – rizikos valdymo strategija</i> (rengiama privalomai, tačiau gali būti sudėtinė bendrosios Įstaigų veiklos strategijos dalimi), <i>rizikos valdymo politika</i> (rekomenduojamas dokumentas) ir <i>rizikos valdymo proceso vadovas</i> (rekomenduojamas dokumentas);	Prašome patikslinti, ar (ir kodėl) yra keliamas lūkestis įmonėmis rizikos valdymo proceso vadovą parengti kaip atskirą dokumentą? Dalis įmonių šiuo metu jį laiko viena pagrindinių rizikos valdymo politikos sudedamųjų dalių.
13.2.2.	<i>Registrai</i> – dinaminiai dokumentai, kuriuose kaupiama informacija apie rizikos valdymo reikalavimų įgyvendinimą praktikoje: <i>rizikų registras</i> (privalomas dokumentas), <i>incidentų registras</i> (rekomenduojamas dokumentas). Registrų duomenys turėtų būti nuolat atnaujinami ir veiksmingai panaudojami ne tik visuose rizikų valdymo proceso etapuose, bet ir yra vienas pagrindinių šaltinių kitai Rizikos valdymo dokumentacijai: pvz., rizikų registro duomenys yra pagrindas ketvirtinių rizikos žemėlapių ir metinės rizikos ataskaitos rengimui; incidentų registro duomenys yra naudojami ne tik rizikų registrai, bet ir rizikos valdymo tobulinimo planų ir rizikos komunikacijos planų rengimui. Galiausiai, registrų duomenų analizė yra pagrindas Įstaigų strateginio lygmens Rizikos valdymo dokumentacijos atnaujinimui;	Prašome patikslinti rizikų registrų sąsają su rizikų vertinimo procesu – ar gali rizikos vertinimas būti integruotas į rizikų registrą? Taip pat prašome patikslinti, pagal kokį teisės aktą rizikų registras yra privalomas dokumentas?
13.2.3.	<i>Planai</i> – dokumentai, kurių įgyvendinimas yra kontroliuojamas Įstaigų paskirtų atsakingų asmenų: <i>rizikos valdymo tobulinimo</i>	Siūlome įvertinti galimybę atsisakyti šios gairės ir gerąja praktika laikyti rizikos valdymo metinį planą. Gairėje nurodyti planai

	<i>planas</i> (rekomenduojamas dokumentas) ir <i>rizikos komunikacijos planas</i> (rekomenduojamas dokumentas). Be šių dokumentų, planuojamas konkrečios rizikos ar rizikų valdymas gali būti dokumentuojamas <i>reagavimo į riziką plane</i> (rekomenduojamas dokumentas).	skamba lyg būtų atskiri dokumentai, kai įmonėms būtų vertingiau praktikoje taikyti rizikos vertinimų grįstą prieigą (angl. <i>risk based approach</i>) ir nusistatyti rizikos mažinimo veiksmų planus toms rizikoms, kurios nėra įstaigai priimtinos.
13.2.4.	<i>Ataskaitos</i> – ketvirtiniai rizikos žemėlapiai (privalomi), metinė rizikos valdymo ataskaita (privaloma), rizikos pažangos ataskaita (rekomenduojamas dokumentas).	Siūloma patikslinti, ar visos ataskaitos turi būti pristatomos vienam priežiūros organui, ar teikiama išorei, ar pakanka patvirtinti viduje. Kartu rizikos pažangos ataskaita įvardijama kaip atskiras dokumentas tarp kitų ataskaitų - ketvirtinių rizikos žemėlapių ir metinės rizikos valdymo ataskaitos. Tas pats pasikartoja ir 15.7.6 punkte, tačiau Lentelėje 5 rizikos pažangos ataskaita pateikiama kaip jas apibendrinantis įvardijimas, t. y. nurodoma „Rizikos pažangos ataskaita: <ul style="list-style-type: none"> ● Ketvirtiniai rizikų valdymo žemėlapiai; ● Metinės rizikos ataskaitos; ● Metinės rizikos valdymo sistemos vertinimai“. Dėl skirtingai dėstomų teksto vietų, kyla klausimas, ar tai atskiras dokumentas, ar visgi apibūdina kitus ataskaitinius dokumentus. Siūlome arba tiksliau apibrėžti tekste, arba apskritai atsakyti rekomendacijos parengti rizikos pažangos ataskaitą, kadangi nėra aiški jos pridėtinė vertė.
13.2.5.	<i>Rizikos valdymo procesų aprašai (Rizikos valdymo procedūros)</i> – privalomi dokumentai, tvirtinami Įstaigų valdymo organo, nustatantys Įstaigų rizikos valdymo procesus, sprendimų priėmimo tvarką, atsakomybę už rizikos valdymą, atskaitomybę ir jos periodiškumą, žmogiškuosius išteklius, naudojamas informacines ir ryšių technologijas, rizikos valdymo biudžeto tvirtinimo ir naudojimo tvarką.	Asociacijos nuomone ir siekiant sąvokų vienodumo, būtų aiškiau, jeigu pirmoji dalis būtų dėstoma tokia seka: „ Rizikos valdymo procedūros (Rizikos valdymo procesų aprašai) “, kaip paprastai naudojamą ir kituose teisės aktuose. Žodis „procedūros“ yra naudojamos ir pagal Elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo sistemos ir gautų lėšų apsaugos reikalavimų aprašo, patvirtinto Lietuvos banko valdybos 2020 m. liepos 23 d. nutarimu Nr. 03-106 „Dėl Elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo sistemos ir gautų lėšų apsaugos reikalavimų aprašo patvirtinimo“, 11 punktą: „Įstaigos priežiūros organas turi patvirtinti rizikos valdymo strategiją, kurioje būtų apibrėžtas rizikos mastas, kiekvienos rizikos rūšies limitai ir vidinės <u>procedūros</u> rizikai identifikuoti, vertinti, stebėti, mažinti, kontroliuoti.“
14.2.	Rizikos valdymo strategija – tai įstaigos priežiūros organo tvirtinamas dokumentas, nustatantis esminius įstaigos požiūrio į	Asociacijos nariams kyla klausimų dėl realių skirtumų tarp rizikos valdymo strategijos ir rizikos valdymo politikos. Ši gairė numato,

	<p>rizikos valdymą aspektus ir apibūdinantis pagrindinius įstaigos rizikos valdymo politikos ir rizikos valdymo proceso įgyvendinimo veiksmus. Rizikos valdymo strategijos tikslas – nustatyti konkrečius rizikos valdymo veiksmus, kurių įstaiga turi imtis, siekdama jos veiklos tikslų. Rizikos valdymo strategija nustato rizikos valdymo tikslus, apibūdina rizikos valdymo proceso etapus, rizikos valdymo proceso dalyvius, jų vaidmenis ir atsakomybę, rizikos tolerancijos limitus, rizikos valdymo veiksmų trukmę ir periodiškumą, naudojamus įrankius, technikas ir priemones, ataskaitų ir dokumentavimo reikalavimus. Rizikos valdymo strategijoje taip pat gali būti paaiškinama, kaip rizikos valdymo procesas yra koordinuojamas su kitais valdymo ir veiklos procesais įstaigoje.</p>	<p>kad strategija „[...] nustato rizikos valdymo tikslus, apibūdina rizikos valdymo proceso etapus, rizikos valdymo proceso dalyvius, jų vaidmenis ir atsakomybę, rizikos tolerancijos limitus, rizikos valdymo veiksmų trukmę ir periodiškumą, naudojamus įrankius, technikas ir priemones, ataskaitų ir dokumentavimo reikalavimus“. 16.2. reikalavimas numato, kad: „[...] Esminiai <u>rizikos valdymo politikos</u> elementai: tikslas, apimtis, taikymas, proceso uždaviniai, rizikos kategorijos, rizikų registro pildymo reikalavimai, individualių atsakomybių už konkrečios rizikos valdymą priskyrimas, rizikų ataskaitų rengimas ir teikimas.“. Kai kurios įmonės tai, kas nurodoma rizikos valdymo strategijoje, nurodo rizikos valdymo politikoje. Atsižvelgiant į tai, kad daugelis EPI / MĮ sektoriaus yra smulkios ir vidutinės įmonės, siekiant nenustatyti reikalavimų, kurie bus įgyvendinami tik formaliai, siūlome nurodyti, kad įmonėje privalo būti arba rizikų valdymo strategija, arba rizikų valdymo politika, abiejų turėjimas gali būti įmonių apsisprendimo teisė. <i>Papildomai prašome žiūrėti 15.7.6. pastabas</i></p>
15.3.	<p>Rizikos mastas – tai maksimali rizika, kurią įstaiga gali prisiimti, susijusi su tokiais faktoriais kaip jos reputacija, kapitalas, turtas ir galimybė prisitraukti papildomų investicijų. Nustatant rizikos mastą yra pasiekiamas balansas tarp galimybių didinimo ir grėsmių mažinimo. Rizikos, kurią įstaiga yra pasirengusi prisiimti, dydis ir su tuo susijusių rizikos valdymo veiksmų mastas ir pobūdis turėtų atitikti ir būti derinamas prie įstaigos tikslų (pvz., įstaigos veiklos efektyvumas, teigiamas jos klientų, priežiūros institucijų ir akcininkų įstaigos veiklos rezultatų vertinimas, įstaigos reputacijos gerėjimas). Tam įstaigos turi nustatyti rizikos apetitą - maksimalią riziką, kurią yra pasirengusios prisiimti, kuri neturėtų viršyti rizikos masto. Atsižvelgiant į tai, kad Įstaigų veikla yra licencijuojama, nustatydamos rizikos mastą, jį peržiūredamos ir koreguodamos, Įstaigos turėtų atsižvelgti į jų veiklai taikomus teisės aktus, priežiūros institucijų nurodymus, gaires, rekomendacijas, lūkesčių raštus, gerosios praktikos pavyzdžius, analizes ir ataskaitas, taip pat nuolat sekti jų pakeitimus. Atsižvelgiant į Įstaigų tikslų ir reguliacinės aplinkos pasikeitimus, rizikos</p>	<p>Prašome patikslinti, kaip rizikos mastas ir rizikos apetitas koreliuoja su EWI, KRI, KPI – ar tai tie patys rodikliai?</p> <p>Kartu nors ir nurodytos skirtingos sąvokos „rizikos mastas“ bei „rizikos apetitas“, visgi nėra aišku, kuo iš esmės jos skiriasi praktiškai – savo esme ai apibrėžia <u>maksimalią riziką, kurią įstaiga gali prisiimti</u>. Tas pats apibrėžimas kartojasi ir 21.6 punkte, neatskleidžiant jokio konkretesnio skirtumo tarp šių sąvokų (kartojama, kad tiek „Rizikos apetitas“, tiek „Rizikos mastas“ – tai „maksimali rizika, kurią įstaiga yra pasirengusi prisiimti“). Susidaro įspūdis, kad pagal bendrą turinį praktiškai aktualus tik „rizikos apetitas“. Kituose šaltiniuose, pavyzdžiui, 2019 m. Nacionaliniame rizikos vertinime, sąvoka „rizikos mastas“ labiau naudojamas matuojant rizikos lygį rizikos vertinimo etape.</p> <p>Nors pagal Elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo sistemos ir gautų lėšų apsaugos reikalavimų aprašą, patvirtintą Lietuvos banko valdybos 2020 m. liepos 23 d. nutarimu Nr. 03-106 „Dėl Elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo</p>

	<p>mastas ir rizikos apetitas turėtų būti peržiūrimi ir atliepti įvykusius pokyčius</p>	<p>sistemos ir gautų lėšų apsaugos reikalavimų aprašo patvirtinimo“ 11 punktą irgi naudojama sąvoka „rizikos mastas“, visgi kitų reikalavimų kontekste, vykdant Lietuvos banko nurodymus, auditorių pastabas, įprastai ši sąvoka ir buvo traktuojama kaip „rizikos apetitas“, kur kiekvienos rizikos rūšiai nustatomi limitai.</p> <p>Atsižvelgiant į šiuo metu taikomas praktikas, taip pat galiojančius teisės aktus susijusiose srityse (pvz. Direktyvos (ES) 2015/849 17 straipsnis ir 18 straipsnio 4 dalis dėl deramo klientų tikrinimo ir veiksmų, į kuriuos kredito ir finansų įstaigos turėtų atsižvelgti vertindamos su atskirais dalykiniais santykiais ir vienkartiniais sandoriais ir (ar) operacijomis susijusių pinigų plovimo ir teroristų finansavimo riziką) manome, jog įprastai vartojama sąvoka „rizikos apetitas“ yra aiški ir visiškai pakankama pasiekti gairių tikslus, o rizikos mastas yra perteklinis reikalavimas. Nustatant rizikos apetitą pasiekiami tie patys tikslai, t. y. numatoma konkretūs kiekvienos rizikos rodikliai, kurie įstaigai priimtini, taip pat ribiniai rodikliai, kurie reikalauja veiksmų, ir neapriimtini rodikliai.</p> <p>Jei visgi tai yra skirtingos sąvokos ir rodikliai, tuomet jos turėtų būti daug aiškiau detalizuotos ir paaiškintos, įtraukiant ir pavyzdžius.</p>
15.4.	<p>Rizikos tolerancijos limitai – tai ribiniai rizikos poveikio lygiai, kurių viršijimas privalo būti eskaluojamas ir turėtų sąlygoti rizikos valdymo strategijoje ir (arba) jos nuostatas detalizuojančiuose vidiniuose Įstaigų dokumentuose numatytų veiksmų Įstaigose atlikimą (pvz., gauti vadovybės pritarimą rizikos limitų viršijimui, informuoti aukštesnio lygio vadovybę apie susidariusią situaciją tolimesniam sprendimų priėmimui / veiksmų numatymui). Aprašo 11 punktą numato, jog rizikos valdymo strategijoje rizikos tolerancijos limitai turi būti nustatyti kiekvienai įstaigos identifikuotai rizikos rūšiai. Atsižvelgiant į Įstaigų veiklos specifiką ir joms būdingų rizikų tarpusavio įtaką ir ryšius, gali būti tikslinga nustatyti rizikos tolerancijos limitus tam tikroms rizikų kategorijoms / subkategorijoms.</p>	<p>Gairių 15.4 punkte įvedama nauja sąvoka - Rizikos tolerancijos limitai - kurie, Asociacijos narių supratimu, yra rizikos apetito sudėtinė dalis, suprantama kaip rizikos apetito limitai. Tipiškai rizikos apetitas apibrėžiamas per kelis lygius – siektiną (norimą išlaikyti), ribinį dar galimą, nepriimtina. Šių limitų atžvilgių Įstaigos taiko 15.4. punkte nurodytas procedūras.</p> <p>Iš 15.7.4 punkto galima matyti, kad Gairėse suponuojamas dviejų skirtingų sąvokų <i>rizikos tolerancijos limitai</i> ir <i>rizikos apetito limitai</i> naudojimas, netgi atskirų matricių abiem limitams sudarymas, nors Gairių 16.2.4 ir 16.2.5 punktuose sąvokos naudojamos beveik kaip sinonimai. Pažymėtina ir tai, jog tokius rizikos tolerancijos ar rizikos apetito limitus Įstaigos nustato tik per konkrečius indikatorius, kaip jie apibrėžti 15.7.7 punkte (EWI / KRI; KPI,</p>

		<p>EWIs) bei vėliau aiškinami 21.7 punkte. 22 punkto papunkčiuose išvardyti elementai, kas turi būti nustatyta Rizikos valdymo strategijoje, vėl sukelia neaiškumą, nes vėl atskiriami rizikos apetitas su EWI/KRI (22.1.1.) ir rizikos tolerancijos limitai (22.1.2) kaip skirtingi elementai.</p> <p>Manome, kad rizikos apetito limitų nustatymas Įtaigoms yra pakankamas, o reikalavimas nustatyti rizikos tolerancijos limitus yra perteklinis. Atsižvelgiant į tai, siūlome pastarųjų atsakyti. Kitu atveju siūlome tikslinti Gaires nurodant konkretesnį ryšį ir (arba) skirtumus tarp rizikos tolerancijos limitų ir rizikos apetito limitų, jei tokių esama.</p>
15.6.1.	<p>Rizikos valdymo proceso ir atskirų jo etapų vaidmenis ir atsakomybes: Įtaigoms rekomenduojama nustatyti aiškias pareigybes, atsakingas už žemiau nurodytus su rizikos valdymo procesu susijusius veiksmus, o taip pat aiškiai apibrėžti šių pareigybių funkcijas, teises, pareigas, atsakomybes, pavaldumo ir atskaitomybės linijas: [...]</p>	<p>Manome, kad vaidmenų ir atsakomybių nustatymas skirtinguose dokumentuose (rizikos valdymo strategijoje, rizikos valdymo politikoje ir rizikos valdymo proceso vadove) yra perteklinis lūkestis, ypač smulkioms EPI / MĮ. Kad procesas būtų veiksmingas, vaidmenis ir atsakomybes pakaktų nurodyti viename iš dokumentų.</p>
15.7.3.	<p>Vaidmenys ir atsakomybės – rekomenduojama į įtraukti įstaigos organizacinę struktūrą, kurioje nustatyti rizikos valdymo proceso dalyvius (vaidmenis), aiškiai apibūdinti jų funkcijas ir atsakomybes, atskaitomybės linijas (angl. <i>reporting lines</i>), sutartinius santykius (pvz., su tarpininkais ir (arba) asmenimis, kuriems yra perduota dalis įstaigos funkcijų), vadovybės lygius, informacijos eskalavimo būdus, sprendimų priėmimo procesus strateginiame, projektiniame ir operaciniame lygmenyje ir nustatyti interesų bei kitų galimų konfliktų sprendimų gaires.</p>	
15.7.10.	<p>Įstaigų rizikos valdymo strategijoje turėtų būti apibrėžtas rizikos mastas, kiekvienos rizikos rūšies limitai ir nustatytos vidinės procedūros rizikų identifikavimui, vertinimui, stebėjimui, mažinimui bei kontrolei. <i>Gerąją praktiką</i> laikytina kai rizikos valdymo strategijoje ir (arba) kituose Įstaigų Rizikos valdymo dokumentuose aiškiai nustatomi rizikos valdymo vaidmenys, atsakomybės ir organizavimas, t. y. detalizuojami asmenų,</p>	

<p>16.2.1.</p> <p>16.3.</p>	<p>įtrauktų į rizikos valdymo procesą vaidmenys ir atsakomybės, pateikiami rizikos valdymo etapų aprašymai, kiekvieno etapo gaunamos ir rengiamos informacijos reikalavimai, kiekviename etape naudotinių įrankių ir technikų (metodikų) aprašymai ir šablonai, veiksmingos interesų ir kitų konfliktų identifikavimo ir valdymo gairės tiek valdymo organų, tiek darbuotojų lygmenyje, kurios užtikrintų valdymo organų narių nuomonių nepriklausomumą ir nešališką bei nepriklausomą vidaus kontrolės / rizikos valdymo funkcijų atstovų veiklą ir (arba) objektyvių, nešališkų, informuotų ir rizika pagrįstų sprendimų priėmimą.</p> <p><u>Rizikos valdymo politiką</u> detalizuojanti nuostata: rizikos valdymo proceso vaidmenis, atsakomybes ir atskaitomybę;</p> <p>Rizikos valdymo proceso vadovas – tai dokumentas, apibūdinantis kaip rizikos valdymo proceso žingsniai, t. y. rizikos nustatymas, vertinimas, stebėjimas, mažinimas ir kontrolė, bus vykdomi įstaigoje, bei nustatantis įstaigos personalo, atsakingo už atitinkamų rizikos valdymo veiksmų įgyvendinimą, vaidmenis ir atsakomybę. Šis dokumentas gali būti rengiamas rizikos valdymo procesui apibūdinti įstaigos lygmenyje, tačiau turi būti tinkamas ir praktiškai pritaikomas visiems įstaigoje vykstantiems procesams (pvz., vykdomiems projektams) visuose įstaigos struktūriniuose lygmenyse.</p>	
<p>15.6.3.</p>	<p><i>Rizikos valdymo procese naudojamus įrankius ir technikas (metodikas)</i> – rekomenduojama numatyti kokius rizikos valdymo įrankius ir technikas (metodikas) įstaiga naudos kiekviename rizikos proceso etape (pvz., SWOT analizė, rizikos matricos, kontroliniai sąrašai (angl. <i>checklists</i>), klausimynai, priešasčių ir pasekmių diagramos, interviu, rizikų apibūdinimai, kolektyvinis naujų idėjų svarstymas (angl. <i>brainstorming</i>) ir kt.).</p>	<p>Siūlome papildyti sakinį taip: “[...] pvz., SWOT analizė, rizikos matricos, kontroliniai sąrašai (angl. <i>checklists</i>), klausimynai, priešasčių ir pasekmių diagramos, interviu, rizikų apibūdinimai, kolektyvinis naujų idėjų svarstymas (angl. <i>brainstorming</i>), informaciniai šaltiniai, horizonto skenavimas (angl. <i>Horizon Scanning</i>) ir kt.“.</p>
<p>15.6.4.</p>	<p><i>Dokumentų / įrankių šablonai</i> – rekomenduojama numatyti rizikos valdymo proceso rezultatų dokumentavimo tvarką ir</p>	<p>Vietoje “<i>issue register</i>” siūlome naudoti “<i>incident register</i>”. Asociacijos nariam tai yra įprastesnė sąvoka, apibūdinanti faktiškai</p>

	<p>kiekviename rizikos valdymo žingsnyje naudojamų dokumentų, kaip antai rizikų registro (angl. <i>risk register</i>) ir incidentų registro (angl. <i>issue register</i>) ir rizikų valdymo dokumentavimui naudojamų įrankių (informaciniai - technologiniai sprendimai, užduočių valdymo / problemų sprendimo įrankiai ir metodikos) šablonų sąrašą bei pateikti konkrečias nuorodas į juos (jeigu jie nėra tvirtinami kaip priedai prie pačios rizikų valdymo strategijos). Įstaigoms renkantis konkrečius rizikos valdymo proceso dokumentavimo įrankius, dėmesys turėtų būti skiriamas tam, kad rizikos valdymo procesas ir atitinkamas jo etapas būtų aiškiai, vaizdžiai ir suprantamai demonstruojamas, o kiekviena individuali rizika / rizikos kategorija / subkategorija ir jos/ (-ų) daroma įtaka būtų vaizdžiai siejama su konkrečiais įstaigos pagrindiniais veiklos rodikliais (angl. <i>KPIs - key performance indicators</i>) strateginiame, projektiniuose ir operaciniuose lygmenyse. Dokumentų / įrankių šablonų naudojimas Įstaigose turėtų užtikrinti nuoseklų informacijos panaudojimą įvairioms ataskaitoms, taip pat leisti įvairiais pjūviais veiksmingai ataskaitų duomenis panaudoti apibendrinančioms ataskaitoms.</p>	<p>įvykusius operacinius ir kitus incidentus, kuris yra privalomas ir dabar pagal galiojančius teisės aktus.</p> <p>Kartu asociacijos nariams kyla klausimų, kuo rizikos registras skiriasi nuo rizikos žemėlapiu, kuriame nagrinėjami iš esmės tie patys dalykai, ir todėl rizikų registras gali būti matomas kaip perteklinis dokumentas.</p>
<p>15.7.1.</p>	<p><i>Įvadą</i> – šiame skyriuje Įstaigos gali trumpai apibūdinti įstaigos veiklą, jos rizikos valdymo strategijos tikslus, numatomą biudžetą, taikymo apimtį ir terminą, rengimo ir tvirtinimo procesą, pagrindines užduotis, suinteresuotas šalis (angl. <i>stakeholders</i>), asmenį, atsakingą už rizikos valdymo strategijos rengimą, savalaikę peržiūrą ir atsakymų į klausimus, susijusius su šiuo dokumentu, pateikimą vidiniams įstaigos klientams (strategijos savininkas, angl. <i>owner</i>), nusakyti šio dokumento ryšį ir santykį su kitais įstaigos vidiniais dokumentais;</p>	<p>Siūlome iš šios dalies atsisakyti biudžeto – jis turėtų būti tvirtinamas atskiru dokumentu arba atskira skiltimi.</p>
<p>15.7.3.</p>	<p><i>Vaidmenys ir atsakomybės</i> – rekomenduojama į įtraukti įstaigos organizacinę struktūrą, kurioje nustatyti rizikos valdymo proceso dalyvius (vaidmenis), aiškiai apibūdinti jų funkcijas ir atsakomybes, atskaitomybės linijas (angl. <i>reporting lines</i>), sutartinius santykius (pvz., su tarpininkais ir (arba) asmenimis, kuriems yra perduota dalis įstaigos funkcijų), vadovybės lygius, informacijos eskalavimo būdus, sprendimų priėmimo procesus</p>	<p>Informacija, pateikiama šiame, dubliuojama su “Rizikos valdymo politika” (nuo 16.2). Dviejuose dokumentuose minėti tuos pat punktus yra perteklinis reikalavimas. Kartu pirmasis sakinyt turėtų būti pataisytas taip: ”[...] rekomenduojama į įtraukti į įstaigos organizacinę struktūrą [...]”</p>

	strateginiame, projektiniame ir operaciniame lygmenyje ir nustatyti interesų bei kitų galimų konfliktų sprendimų gaires.	
15.7.6.	<p><i>Šablonus</i> – be aukščiau nurodytų rekomenduojamų rizikų registro ir incidentų registro šablonų, rizikos valdymo strategijos priedais taip pat rekomenduojama pasitvirtinti kitus rizikos valdymo procese reikšmingų dokumentų / instrumentų šablonus, tokius kaip rizikos pažangos ataskaitos (angl. <i>risk progress report</i>), rizikų matricos, rizikos valdymo tobulinimo planas, biudžeto planavimas ir kt. Tokių šablonų naudojimas leistų užtikrinti rizikos valdymo procesui reikšmingos informacijos surinkimo, apdorojimo ir panaudojimo nuoseklumą ir efektyvumą.</p>	<p>Gairių 15.7.6 punkte nurodyta, jog rizikos dokumentų šablonai turėtų būti tvirtinami kaip priedai prie rizikos valdymo strategijos dokumentų. Manome, jog šią nuostatą reiktų keisti atsižvelgiant į 13.2.1, 16.1, 16.2 punktus - t. y., jei įstaigoje rengiama įgyvendinamoji rizikos politika, įvairių rizikos dokumentų šablonų tvirtinimas labiau pritinka būtent įgyvendinamajame nei aukščiausio lygio strateginiame dokumente.</p> <p>Taip pat ir daugelis kitų 15.7. papunkčiuose (15.7.2, 15.7.3, 15.7.6, 15.7.8, 15.7.9) įvardijamų rizikos strategijos dalių labiau pritinka būti pateiktos įgyvendinamuosiuose aktuose.</p> <p>15.7.10 punkte netgi nurodoma, kad „Gerąją praktiką laikytina kai rizikos valdymo strategijoje ir (arba) kituose Įstaigų Rizikos valdymo dokumentuose aiškiai nustatomi rizikos valdymo vaidmenys, atsakomybės ir organizavimas, t. y. detalizuojami asmenų, įtrauktų į rizikos valdymo procesą vaidmenys ir atsakomybės, pateikiami rizikos valdymo etapų aprašymai, kiekvieno etapo gaunamos ir rengiamos informacijos reikalavimai, kiekviename etape naudotinų įrankių ir technikų (metodikų) aprašymai ir šablonai, veiksmingos interesų ir kitų konfliktų identifikavimo ir valdymo gairės tiek valdymo organų, tiek darbuotojų lygmenyje, kurios užtikrintų valdymo organų narių nuomonių nepriklausomumą ir nešališką bei nepriklausomą vidaus kontrolės / rizikos valdymo funkcijų atstovų veiklą ir (arba) objektyvių, nešališkų, informuotų ir rizika pagrįstų sprendimų priėmimą“. Apskritai 15.7 ir 15.7.10 punktuose pateikiamas rizikos strategijos turinys labai platus.</p> <p>Visi šie dokumentai kaip tik labiau atitinka 16 punkto turinį kaip „Rizikos valdymo strategiją detalizuojantys dokumentai“. Be to 16.2 punkte taip pat pakartojama daugelis tų pačių aspektų - ir rizikų registro pildymo reikalavimai, individualių atsakomybių už</p>

		<p>konkrečios rizikos valdymą priskyrimas, rizikų ataskaitų rengimas ir teikimas.</p> <p>Atsižvelgiant į tai, ir kaip jau minėta 14.2. komentare, siūlome nustatyti, kad įmonėje privalo būti arba rizikų valdymo strategija, arba rizikų valdymo politika, abiejų turėjimas gali būti įmonių apsisprendimo teisė.</p> <p>Kitų atveju reikalingas išaiškinimas, kad jei įstaiga ruošia ir rizikos strategiją, ir rizikos politiką, tai tokiu atveju tie patys elementai neturi kartotis abiejuose dokumentuose. Šiuo metu iš teksto tai nėra savime aišku, todėl mūsų nuomone būtų naudinga atskleisti konkretnę šių dokumentų ryšį arba tiesiog paminėti prie kiekvieno elemento apie jo galimybę būti strategijoje arba įgyvendinamuosiuose dokumentuose.</p>
15.7.7.	<p><i>Indikatorius, padedančius iš anksto informuoti Įstaigas apie galimą rizikos materializavimąsi (EWI / KRI) – nustatyti įstaigai reikšmingus pagrindinius veiklos rodiklius (angl. – KPIs, Key performance indicators) ir išankstinio įspėjimo rodiklius (angl. – EWIs, Early warning indicators).</i></p>	<p>Prašome patikslinti, kuo 15.7.7. punkte nurodyti KRI, EWI ir KPI skiriasi nuo 16.2.9. ir 16.2.12 punktuose nurodytų KRI, EWI ir KPI? Jeigu jie nesiskiria, tuomet nėra tikslinga kelis kartus kartoti tą patį.</p>
16.1.	<p>Lygiagrečiai su rizikos valdymo strategija Įstaigose gali būti rengiami kiti vidaus dokumentai, detalizuojantys rizikos valdymo strategijos nuostatas.</p> <p><i>Gerąją praktiką</i> laikytina bent dviejų atskirų dokumentų – rizikos valdymo strategijos ir rizikos valdymo politikos arba rizikos valdymo proceso vadovo parengimas ir patvirtinimas.</p>	<p>Asociacijos įmonės kelia klausimą, kodėl gerąją praktiką laikytinas dviejų atskirų dokumentų parengimas, kai rizikos valdymo strategija ir rizikos valdymo politika įmonės atveju apima iš esmės tapačius dalykus: rolės, atsakomybės, rizikos valdymo procesas ir t.t.</p>
16.2.	<p>Rizikos valdymo politika – tai dokumentas, apibūdinantis rizikos valdymo įgyvendinimą kiekviename įstaigos struktūriniame lygmenyje bei paaiškinantis rizikos valdymo svarbą ir šio proceso reikšmę įstaigos tikslų siekimui. Šio dokumento tikslas – nustatyti vieningą rizikos valdymo procesą ir vienodą įstaigos rizikos apetito ir rizikos toleravimo ribų suvokimą.</p>	<p>Rizikos valdymo politikai keliamas lūkestis yra tapatus rizikos valdymo strategijai, tik rekomenduojama detalizuoti. Tokiu būdu siūloma sukurti pasikartojančius perteklinius dokumentus, sunkiai pritaikomus praktikoje. EPI / MĮ yra nedidelės įstaigos, siūlome nerekomenduoti kartoti tos pačios informacijos per kelis dokumentus. Arba EPI / MĮ turi galėti pasirinkti tik vieną iš dokumentų, arba reikia geriau šiuos dokumentus atskirti - rizikos valdymo strategija turėtų būti dokumentas, apibrėžiantis veiklos kryptį, limitus, apetitą, o politika – dokumentas, kaip tą įgyvendinti praktiškai, ataskaitų pavyzdžiai ir metodikos.</p>

16.2.14.	rizikos valdymo kokybės užtikrinimas (angl. <i>Quality Assurance (QA)</i>);	Šiame punkte numatytas rizikos valdymo kokybės užtikrinimas kaip rizikos valdymo politikos elementas. Manome, kad tai yra gerokai perteklinis reikalavimas EPI / MĮ atžvilgiu. Rizikos valdymo funkcija teisės aktuose įprastai suprantama kaip antroji linija 3 linijų modelyje. Taip pat jau yra numatytas periodinis rizikos valdymo vertinimo reikalavimas, kurio tikslas ir yra vertinti rizikos valdymo funkcijos efektyvumą (18.1, 24.4.). Be to, dar yra numatyta ir nepriklausoma rizikos valdymo sistemos peržiūra, kaip pavyzdžiui vidaus ar išorės auditas (6.). Papildomas reikalavimas atskiru procesu tikrinti rizikos valdymo funkcijos kokybę yra perteklinis, sukuriantis nepagrįstą našta įstaigoms.
17.	Rizikos valdymo žemėlapis – tai visų esamų ar galimų rizikų grafinis atvaizdavimas atsižvelgiant į konkrečios rizikos pasireiškimo tikimybę ir galimą rizikos pasireiškimo poveikį bei parodantis galimas sąsajas tarp rizikų kai pasireiškus vienai rizikai įtakoja ir kita rizika.	Siūlome suvienodinti pavadinimus per visą dokumentą, kai kur naudojama “Rizikos valdymo žemėlapis”, kai kur “Rizikos žemėlapis” (paprastai prie “ketvirtinis rizikos žemėlapis”)
17.2.	Esminis rizikos valdymo žemėlapio ir <i>rizikų registro</i> skirtumas yra tas, kad rizikos valdymo žemėlapyje yra grafiškai atvaizduojama apibendrinta informacija apie konkrečių rizikų tikimybę ir poveikį, kuri leidžia Įstaigų valdymo organui nesunkiai įvertinti esamas rizikas ir priimti reikiamus sprendimus (pvz. esant staigiam rizikos padidėjimui).	Pagal detalizavimą, kokia informacija turi būti Rizikų registre (20.10, 20.11, 23.3.) ir rizikų žemėlapyje (17.1.), visgi lieka galutinai neaišku, kuo iš esmės skiriasi šie dokumentai, nes abejuose yra reikalavimai įtraukti labai plačią rizikų identifikavimo bei vertinimo informaciją, įskaitant ir rizikos mažinimo priemones bei jų statusus. Be to, atsižvelgiant į tai, kad teisės aktai reikalauja rizikos valdymo žemėlapį kas ketvirtį pateikti įstaigos valdymo organui, o įstaigos organas tvirtina ir rizikos valdymo planus, praktikoje patogiu rizikų žemėlapyje įtraukti ir rizikos valdymo planus bei patogiai sekti ir fiksuoti jų vykdymą ne rečiau kaip kas ketvirtį. Iš praktinės pusės matome, kad abu šie dokumentai susilieja ir yra tiesiog ta pati informacija, kartojama tik dėl to, kad reikalaujama turėti 2 atskirus dokumentus, nors jų turinys yra identiškas. Siūlome arba aiškiau aprašyti skirtumus, arba atsisakyti tos pačios informacijos dubliavimo reikalavimo, paliekant tik rizikos valdymo žemėlapį.

TREČIASIS SKIRSNIS

19.5.	<p>Prieš nustatant riziką, Įstaigoms yra rekomenduojama atlikti išsamią įstaigos veiklos analizę, kurios rezultatai leis aiškiai identifikuoti įstaigos veiklai aktualias rizikas, sudaryti rizikų taksonomiją, taip pat identifikuoti su rizikos valdymo procesu susijusius asmenis, parengti ar peržiūrėti įstaigos veiklos strategiją.</p> <p>Rizikos analizės tikslai, užduotys, jos atlikimui naudojama ir jos metu rengiama informacija bei dokumentai, taip pat rekomenduojami rizikos analizės įrankiai ir technikos yra pateikiami Lentelėje 1.</p>	<p>Kyla klausimas, ar yra lūkestis, jog atlikta veiklos analizė rizikų identifikavimo tikslu dar būtų fiksuojama atskiru dokumentu, ypač kai identifikuotos rizikos jau fiksuojamos rizikų registre.</p> <p>Papildomai siūlome išbraukti sakinio dalį „sudarinti rizikų taksonomiją“, kadangi tai suponuoja atskiro dokumento kūrimą, nors faktiškai pagal teisės aktus įstaigai svarbu turėti ne abstrakčių rizikų sąrašą, o identifikuoti konkrečiai įstaigai ir jos veiklai aktualias rizikas. Tas pats pasakytina ir apie punkte 20.3 naudojamą rizikos taksonomijos sąvoką. Asociacijos narių nuomone, rizikų registras atitinka šiuose punktuose keliamus rizikų identifikavimo ir to rezultato užfiksavimo tikslus.</p>
19.6.	<p>Svarbus rizikos analizės metu rengiamas dokumentas yra incidentų registras. <i>Gerąja praktika</i> laikytina tokio dokumento rengimas ir reguliarus atnaujinimas netgi jei ir nebuvo fiksuota įvykių.</p>	<p>Manome, kad būtų vertingas patikslinimas, kokiais veiksmais įstaiga galėtų atnaujinti incidentų registrą arba užfiksuoti šio registro atnaujinimą tais atvejais, kai nėra fiksuota įvykių, įtrauktinų į šį registrą.</p>
19.6.2.	<p>Į incidentų registrą rekomenduojama įtraukti: incidentų identifikatorių, incidentų kategorijas, incidento datą, incidento pranešėją (konkretų asmenį ar įstaigos struktūrinį padalinį), incidento aprašymą, incidento reikšmingumą, incidento prioritetą, incidento valymo veiksmus ir jų atlikimo terminus, incidento valdymo veiksmo statusą, incidento statusą (pvz. aktyvus, uždarytas ir pan.).</p>	<p>Siūlome keisti: [...], incidento reikšmingumą, incidento prioritetą, incidento valymo veiksmus valdymo veiksmus ir jų atlikimo terminus [...].”</p>
Lentelė 1		<p>1 lentelėje 2 punkte nurodoma <i>Susijusių asmenų analizė</i> ir <i>Susijusių asmenų žemėlapis</i>, kurie niekur kitur Gairėse nėra plačiau išaiškinti. Reikalingas patikslinimas.</p> <p>1 lentelėje pateiktą informaciją taip pat būtų naudinga skirti pagal privalomą ir rekomenduotiną, nes kai kurie dokumentai ar įrankiai neturėtų būti taikomi privalomai (pvz. <i>PESTLE</i> analizė neturėtų būti privaloma technika, nes ji nebūtinai tinka visais atvejais).</p>
20.2.	<p>Remiantis Aprašo 12 punktu, „<i>rizikos valdymas turi apimti atsiskaitymų, likvidumo, operacinę, pinigų plovimo ir teroristų finansavimo, atitikties, rinkos, sandorio šalies kredito, koncentracijos, elgsenos su klientais ir kitų rūšių balansinę ir</i></p>	<p>Šiame punkte pabrėžtinai nurodoma, kad gerąja praktika laikytinas tvarumo rizikos įtraukimas į EPI / MĮ rizikos valdymą. Visgi net ir atsižvelgiant į tai, kad pastaraisiais metais skiriama daug dėmesio tvarumo temai, įprastai elektroninės pinigų įstaigos neišsiskiria nei</p>

	<p><i>nebalansinę, faktinę ir tikėtiną riziką, kuri kyla ar galėtų kilti įstaigai leidžiant elektroninius pinigus, teikiant mokėjimo paslaugas, investuojant lėšas, gautas iš elektroninių pinigų turėtojų ir (arba) mokėjimo paslaugų vartotojų arba kitų mokėjimo paslaugų teikėjų, teikiant kitas paslaugas ar vykdant kitą veiklą“.</i> Pažymėtina, kad Apraše yra įtvirtinamas tik minimalus aktualių rizikų sąrašas, kuris, priklausomai nuo Įstaigų veiklos masto, teikiamų paslaugų pobūdžio ir kitų aplinkybių, gali būti plečiamas, įtraukiant konkrečiai įstaigai aktualias rizikas.</p> <p>Apraše pateikiamas minimalus rizikų sąrašas turėtų būti papildomas bent <i>informacinių ir ryšių technologijų ir saugumo, duomenų apsaugos ir sankcijų rizikomis. Gerąja praktika laikytinas tvarumo rizikos įtraukimas.</i></p>	<p>savo įmonės dydžiu, nei veiklos modeliu, kuris darytų bent kiek reikšmingesnę įtaką tvarumui, palyginti su pramonės įmonėmis. Tai pat, jei atlikusi rizikos identifikavimo veiksmus, įstaiga nustato, kad jai ši rizika nėra aktuali šiandien, ar vis tiek įstaiga turi ją „identifikuoti“ kaip aktualią ir vertinti? Asociacijos narių nuomone, šios rizikos perdėtas ir išankstinis eskalavimas tose veiklos sferose, kuriose ji iš tikrųjų nėra aktuali, iškreipia patį rizikų valdymo procesą. Dėl šios priežasties tvarumo rizikos vertinimas turėtų būti laikytinas tik rekomendacija, paliekama įstaigų apsisprendimui.</p>
20.6.	<p><i>Gerąja praktika</i> rizikos veiksnių nustatyme laikytinas rizikos kategorijų taikymas, numatant rizikos subkategorijas, sietinas su įstaigos kasdiene veikla ir dažniausiai kylančiomis rizikomis. Netinkama praktika būtų laikytinas rizikos veiksnių sutapatinimas su rizikos kategorijomis. Lietuvos banko atlikto vertinimo metu¹ buvo nustatyta atvejų, kuomet Įstaigos rizikos veiksniams priskirdavo bendrąsias rizikų kategorijas (pavyzdžiui atitikties, kapitalo pakankamumo ar pan.). Tokia praktika vertintina kaip <i>netinkama</i>, kadangi nenustačius konkrečių rizikos veiksnių, realių situacijų ir scenarijų, jų pasireiškimo tikimybių ir galimo poveikio, įstaiga nėra pajėgi efektyviai įvertinti tokios rizikos ir įdiegti efektyvių rizikos valdymo priemonių.</p>	<p>Atsižvelgiant šiame punkte išsakytas pastabas ir patirtį apie rinkos dalyvių rizikos kategorijų nesupratimą, būtų sveikintina ir naudinga būtent šiose Gairėse detalizuoti tipiškiausias EPI / MĮ rizikos kategorijas bei subkategorijas ar net išleisti tipiską jų taksonomija, kuria Įstaigos galėtų vadovautis ir nedaryti tokio pobūdžio klaidų. Nes aprašytos klaidos tik patvirtina, jog nei rinkoje, nei teisės aktuose, nei įvairiuose standartuose nėra vieningo ir vienareikšmio supratimo rizikų valdymo klausimais. Tos pačios rizikos įvairiuose šaltiniuose gali būti suprantamos tiek kaip atskiros, tiek kaip kitų rizikų porūšiai.</p>
20.11.	<p>Į rizikų registrą rekomenduojama įtraukti: rizikos identifikatorių, trumpą rizikos aprašymą (priežastis, rizikos įvykis ir poveikis), rizikų kategorijas ir subkategorijas, rizikos nustatymo datą, rizikos pranešėją (konkretų asmenį ar įstaigos struktūrinį padalinį), rizikos materializavimosi tikimybę, rizikos poveikį, numatomą individualios rizikos vertę (grėsmės nurodomos teigiama, galimybės – neigiama išraiška), rizikos nuotolį, rizikos mažinimo parinktį (angl. <i>Risk response option</i>), rizikos</p>	<p>Manome, kad minimų sąvokų anglų kalba „Risk response option“, tikslesnis atitikmuo būtų „Atsako į riziką parinktis“, o „Risk response action“ - „Atsako į riziką veiksmas“, ypač atsižvelgiant į aplinkybę, kad Gairių 23.1.2 punkte rizikos mažinimas yra tik viena iš rizikos valdymo priemonių.</p> <p>Šiame punkte rekomenduojama į rizikų registrą įtraukti informaciją ne tik apie rizikos materializavimosi tikimybę, rizikos poveikį, bet</p>

¹ [https://www.lb.lt/uploads/documents/files/EPI_MI_rizik%C5%B3_valdymas_2022\(1\).pdf](https://www.lb.lt/uploads/documents/files/EPI_MI_rizik%C5%B3_valdymas_2022(1).pdf)

	<p>mažinimo veiksmus (anlg. <i>Risk responce action</i>) ir jų atlikimo terminus, išteklių rizikų mažinimo veiksams planavimą, likutinę riziką ir jos poveikį, likutinės rizikos nuotolį, išvestines rizikas (atsiranda kaip atsako į riziką rezultatas), rizikos mažinimo priemonių statusą ir jo rezultatų efektyvumo vertinimą, rizikos statusą (pvz. aktyvi, uždaryta, neaktuali ir pan.), rizikos savininką (asmuo, atsakingas už visus jam priskirtos rizikos valdymo ir kontrolės aspektus, įskaitant pasirinktą atsako į riziką veiksmų įgyvendinimą), už riziką atsakingą asmenį (anlg. <i>Risk actionee</i>, asmuo, paskirtas konkrečios rizikos ar rizikų grupės atsako veiksmo įgyvendinimą, vykdamas rizikos savininko nurodymus).</p>	<p>ir apie rizikos nuotolį. Įgyvendinus siūlomą rekomendaciją, rizika būtų apibūdinama naudojant tris faktorius, dėl ko taptų sudėtingesnis rizikų grafinis atvaizdavimas rizikos valdymo žemėlapyje (atvaizdavimas jame grindžiamas dviem faktoriais – rizikos materializavimosi tikimybe ir rizikos poveikiu) arba atvaizdavimas galimai taptų netikslus (jeigu rizikos nuotolio elementas būtų pašalintas iš rizikos materializavimosi tikimybės sampratos). Dėl šios priežasties būtų naudingos papildomos rekomendacijos Gairėse, kaip korektiškai rizikos valdymo žemėlapyje atvaizduoti rizikas, remiantis informacija apie rizikos materializavimosi tikimybę, rizikos poveikį bei rizikos nuotolį.</p>
21.1.	<p>Rizikos vertinimo proceso esmė – nustatyti įstaigos identifikuotų rizikų prioritetus pagal jų svarbą, nuotolį ir galimą poveikį.</p>	<p>Šiame punkte atsiranda reikalavimas vertinti rizikas pagal nuotolį, t.y. vertinti laikotarpį, kaip greitai tikėtina jog rizika materializuosis, toks pats reikalavimas pakartotas ir 23.3 punkte, nors aktualiuose teisės aktuose įprasta rizikas vertinti pagal tikimybę ir poveikį. Nuotolio vertinimas nurodomas ir Lentelėje 3. Asociacijos nariai abejoja, ar tikrai ši vertė yra pakankamai būdinga ir svarbi EPI / MĮ būdingoms rizikoms, kad ją būtų būtina išskirti į atskirą vertę. Pagal dabartinį rizikų sąrašą tai galėtų būti būdinga tik kelioms rizikoms. Bet absoliuti dauguma rizikų nelabai siejasi su šia verte arba ji natūraliai įtraukta į tikimybės vertinimą (tačiau nuotolio vertinimas nesudaro esminio skirtumo). Pastebėtina ir tai, jog Lentelėje 3, stulpelyje „Naudotini įrankiai ir technikos (metodikos)“, kur aprašomas <i>Nuotolio vertinimas</i>, o vėliau ir pateikiamas <i>Vertės nustatymo apskaičiavimo</i> apibrėžimas, apibrėžime nėra aiškiai įvardyta, kokių būdu įskaičiuojamas nuotolio vertinimas („<i>Vertės nustatymas</i> – tikėtinos vertės nustatymas yra apskaičiuojamas dauginant vidutinius numatomus rizikos poveikio kaštus iš jos materializavimosi tikimybės, siekiant pateikti svertinę rizikos vertę. Būtina turėti omenyje, kad rizikos materializavimosi atveju rizikos kaštai bus patirti pilna apimtimi“). Todėl tokios sąvokos įvedimas tik sukelia neaiškumą ir neapibrėžtumą, kaip tai turėtų būti įgyvendinta.</p>

		Šiuo metu turimi įrankiai, matricos ir paskaičiavimai remiasi tradiciniu tikimybės ir poveikio santykiu, o nuotolis yra arba jau yra tikimybės vertinimo dalis ar daugelio identifikuotų aktualių rizikų kontekste neatrodo toks svarbus rodiklis, kurį būtų būtina išskirti. Todėl siūlytume šios vertės neakcentuoti kaip atskiros.
KETVIRTASIS SKIRSNIS		
23.5.	Vienas pagrindinių dokumentų, kuris galėtų būti rengiamas rizikos planavimo etape yra rizikos valdymo planas . Šis dokumentas yra glaudžiai susijęs su rizikų registru skyriumi „Rizikų valdymo priemonės“ ir jo tikslas yra detalizuoti šio skyriaus duomenis, nustatant išsamius ir detalius rizikos valdymo priemonių planus individualioms rizikoms ar tam tikroms jų grupėms. Šio dokumento rengimas yra rekomenduojamas tais atvejais, kai individualios rizikos ar susijusių rizikų grupės valdymui reikalingos reikšmingos ir didelių kaštų reikalaujančios rizikų valdymo priemonės. Dokumentas taip pat naudingas rizikų savininkams ir už rizikas atsakingiems asmenims kaip priemonė rizikų valdymo priemonių įgyvendinimo progreso stebėsenai. Šio dokumento veiksmingumui yra būtina nuolat palaikyti jo ryšį su rizikų registru ir nuolat atnaujinti rizikų valdymo plano duomenis atsižvelgiant į rizikų registre fiksuojamas informacijos pasikeitimus.	Iš šio punkto, apibrėžiančio rizikos valdymo plano kaip atskiro dokumento ruošimo reikalavimus, galima suprasti, kad šio dokumento rengimas yra rekomenduojamas tais atvejais, kai individualios rizikos ar susijusių rizikų grupės valdymui reikalingos reikšmingos ir didelių kaštų reikalaujančios rizikų valdymo priemonės. Kitais atvejais jis gali išlikti rizikos registro dalimi. Asociacijos narių nuomone, būtų naudinga papildomai pažymėti, kad įstaigos gali nerengti atskiro rizikos valdymo plano, jei tai nėra būtina pagal rizikos proporcingumą ir užtenka suplanuotų veiksmų pažymėjimo registre ar rizikos žemėlapyje.
24.5.	Atlikus rizikos valdymo sistemos vertinimą, įstaigai rekomenduojama pasirengti rizikos valdymo tobulinimo planą – dokumentą, apibendrinantį visus veiksmus, kurie reikalingi rizikos valdymo įstaigoje gerinimui bei įstaigos ar atitinkamo jos struktūrinio padalinio mastu tobulinant įstaigos korporatyvinę ir (arba) rizikos kultūrą. Šio dokumento tikslas – rizikos valdymo įtraukimas į įstaigos korporatyvinę kultūrą ir planuojamų patobulinimų dokumentavimas. Jame fiksuojama aktuali įstaigos rizikos valdymo sistemos „sveikata“ ir (arba) branda (įstaigos gebėjimas tinkamai vertinti veiklos rizikas ir veiksmingai vykdyti jų prevenciją), nustatomi jų tobulinimo tikslai, jų įgyvendinimo terminai ir priemonės šiems tikslams pasiekti. Už	Šiame punkte nurodyta, kad gerąją praktika laikytinas periodinis, bet ne retesnis nei 1 kartą metuose, rizikų valdymo tobulinimo plano rengimas. Taip pat nurodoma, kad rizikos valdymo tobulinimo planą rekomenduojama parengti atlikus rizikos valdymo sistemos vertinimą. Kyla klausimas, ar šiuo punktu yra išreikštas Lietuvos banko lūkestis, kad rizikos valdymo sistemos vertinimas, kuris, vadovaujantis Elektroninių pinigų įstaigų ir mokėjimo įstaigų valdymo sistemos ir gautų lėšų apsaugos reikalavimų aprašo 16 punktu turi būti atliekamas įstaigos nustatytu periodiškumu, būtų atliekamas ne rečiau nei kartą per metus? Jeigu minėta nuostata atspindi Lietuvos banko lūkestį dėl rizikos valdymo sistemos vertinimo periodiškumo, norėtusi, kad šis lūkestis būtų pateiktas

<p>šio dokumento rengimą ir atnaujinimą yra atsakingas įstaigos rizikų vadovas / specialistas ir (arba) už rizikų valdymo procesą atsakingas asmuo (angl. <i>process owner</i>), operacijų vadovas ar atitinkamo įstaigos įgyvendinamo projekto vadovas. Į šio dokumento turinį rekomenduojama įtraukti šias dalis: sudarymo datą; įstaigos vadovų ir (arba) darbuotojų, kurių žinojimą ir elgseną ketinama keisti, kategoriją; dabartinio nustatytos įstaigos vadovų ir (arba) darbuotojų kategorijos elgesio vertinimą; pageidaujama ar siekiamą įstaigos vadovų ir (arba) darbuotojų kategorijos elgesį atitinkamų rizikų valdymo aspektų atžvilgiu; numatomą pageidaujamo ar siekiamo pokyčio terminą; priemones, kurios bus naudojamos šios kategorijos vadovų ir (arba) darbuotojų suvokimo apie rizikas ir jų elgsenos pakeitimui; jų suvokimo ir elgsenos pokyčio vertinimo būdus. Šio dokumento įgyvendinimo rezultatai ir jo įgyvendinimo metu fiksuojama informacija, įskaitant ir nustatytus rizikų valdymo proceso trikdžius, gali būti naudojama peržiūrint ir atnaujinat įstaigos <i>rizikos valdymo strategiją, rizikos valdymo politiką ir rizikos valdymo proceso vadovą / atskiras rizikos valdymo procedūras ir procesus</i>. Numatomi pokyčiai turėtų būti koordinuojami visos įstaigos mastu, nustatant aiškius atskaitomybės reikalavimus ir terminus. Ataskaitos apie Rizikos valdymo tobulinimo plano įgyvendinimo progresą gali būti teikiamos per <i>rizikos pažangos ataskaitas (ketvirtiniai rizikos žemėlapiai, metinės rizikos ataskaitos, metinės rizikos valdymo sistemos vertinimai)</i>. <i>Gerąja praktika</i> laikytinas periodinis, bet ne retesnis nei 1 kartą metuose, rizikų valdymo tobulinimo plano rengimas.</p>	<p>akivaizdžiau, kartu nurodant aplinkybes, kurios galėtų būti pagrindas minėtą vertinimą atlikti rečiau. Įvertindami, kad rizikos valdymo sistema yra kompleksiška procesų, taisyklių ir elgsenos sistema, kurioje pokyčiams įvykti reikalingas laikas ir pastangos, manome, kad rekomendacija kasmet atlikti rizikos valdymo sistemos vertinimą nėra proporcinga, ypač mažų įstaigų atžvilgiu.</p> <p>Šiame punkte taip pat numatyta, kad “Ataskaitos apie Rizikos valdymo tobulinimo plano įgyvendinimo progresą gali būti teikiamos per rizikos pažangos ataskaitas (ketvirtiniai rizikos žemėlapiai, metinės rizikos ataskaitos, metinės rizikos valdymo sistemos vertinimai).” Iš pateiktos nuostatos galime daryti prielaidą, jog Rizikos pažangos ataskaita apima rizikos žemėlapius, metines ataskaitas ir metinius rizikos valdymo sistemos vertinimus. Todėl siūlytume papildyti šį Gairių punktą: “Rizikos pažangos ataskaitos tikslas – reguliariai (kas ketvirtį) teikti vadovybei informaciją apie rizikos valdymą konkrečioje organizacinėje veikloje. Rizikos pažangos ataskaita gali būti rengiama kaip atskiras dokumentas sisteminantis ketvirtinius rizikos žemėlapius, metinės rizikos ataskaitas, metinį rizikos valdymo sistemos vertinimą. Rizikos pažangos ataskaitoje rekomenduojama nurodyti planuojamų veiksmų eigą, rizikos tendencijų analizę ir svarbiausias išvadas iš minėtų ataskaitų.” Šis papildymas leistų rinkos dalyviams aiškiau suprasti rekomenduojamų ataskaitų svarbą bei kaip tinkamai įgyvendinti procesus praktikoje.</p>
<p>Lentelė 5</p>	<p>Lentelėje 5 nurodytas „Rizikos modelių atnaujinimas“, tačiau plačiau tekste niekur nėra paaiškinta, koks tai dokumentas.</p>