

KAUNO TADO IVANAUSKO ZOOLOGIJOS MUZIEJAUS RIZIKŲ VALDYMO POLITIKA

I SKYRIUS BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Kauno Tado Ivanausko zoologijos muziejaus rizikų valdymo politikos (toliau – Politika) tikslas – nustatyti rizikų identifikavimo, vertinimo ir valdymo proceso etapus siekiant laiku identifikuoti galimas Kauno Tado Ivanausko zoologijos muziejui (toliau – Organizacija) rizikas, keliančias grėsmę kasdienei veiklai ir (ar) pasiekti strateginiuose veiklos planuose numatytus tikslus, gebant efektyviai optimaliomis priemonėmis pašalinti arba sumažinti rizikos įvykių atsiradimo priežastis, jų pasireiškimo tikimybę ir (ar) poveikį (žalą), žinoti, apskaityti ir stebėti rizikos įvykius, padėti priimti racionalius rizikos prevencijos veiksmus.

2. Politika parengta vadovaujantis Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymu, Vidaus kontrolės įgyvendinimo viešajame juridiniame asmenyje tvarkos aprašu, patvirtintu Lietuvos Respublikos finansų ministro 2020 m. birželio 29 d. įsakymu Nr. 1K-195 „Dėl Vidaus kontrolės įgyvendinimo viešajame juridiniame asmenyje“, tarptautinės aukščiausiosios audito organizacijos standartu Nr. TAAIO GOV 9130 „Viešojo sektoriaus vidaus kontrolės standartų gairės“ ir gerąja rizikų valdymo praktika. Organizacijos rizikų valdymas suderintas su Organizacijos vidaus kontrolės politikos aprašo nuostatomis, nes rizikų valdymas yra vienas iš vidaus kontrolės elementų.

3. Politikoje vartojamos sąvokos:

3.1. **Rizika** – neplanuotų įvykių, kurie gali paveikti organizacijos veiklą ar pasiekti strateginiuose veiklos planuose numatytus tikslus, galimybė.

3.2. **Rizikos pasireiškimo tikimybė** – tikėtina įvykio atsiradimo galimybė.

3.3. **Rizikos poveikis** – įvykis, galintis sukelti pasekmes organizacijos strateginių tikslų pasiekimui, reputacijai, finansams ir (ar) veiklos tęstinumui;

3.4. **Rizikos lygis** – rizikos poveikio mastas, išreikštas rizikos tikimybės ir poveikio įverčių sandaugos reikšme.

3.5. **Rizikos veiksnys** – aplinkybė arba galimas įvykis, kuris didina rizikos atsiradimą.

3.6. **Rizikos savininkas** – struktūrinio padalinio vadovas, atsakingas už į jo atsakomybės sritį patenkančios identifikuotos rizikos valdymą.

3.7. **Rizikos tolerancija (apetitas)** – rizikos prisiėmimo lygis (riba), kurį organizacijos prisiima nekeliant grėsmės kasdieninei veiklai ir (ar) iškeltų tikslų siekimui.

3.8. **Rizikos identifikavimas ir analizė** – rizikos aptikimo, atpažinimo, įvardijimo ir apibūdinimo procesas, įskaitant galimų pasekmių prognozavimą. Rizikos identifikavimas atliekamas atsižvelgus į vieną ar kelis informacijos šaltinius: istorinius duomenis, teorines žinias, darbuotojo ekspertinę nuomonę, trečiųjų šalių keliamus reikalavimus.

3.9. **Pokytis** – nusistovėjusios veiklos keitimas, kai kinta procesas, naudojama technologija, mastas, dalyvių skaičius ar kiti veiksniai, darantys įtaką kasdieninei veiklai;

3.10. **Rizikų valdymas** – nuolatinis ir nenutrūkstamas procesas, skirtas identifikuoti, analizuoti ir valdyti rizikas, sudaryti rizikų valdymo priemonių planą, jį įgyvendinti, atlikti nustatytų rizikų ir rizikų valdymo priemonių plano įgyvendinimo stebėseną, informuoti, kaip valdoma rizika.

3.11. **Rizikų sąrašas** – informacija apie identifikuotas rizikas organizacijoje, pateikta patvirtintos formos dokumente.

3.12. **Rizikų valdymo priemonių planas** – sudėtinė rizikų sąrašo dalis, kurioje papildomų veiksmų ir priemonių visuma siekiama paveikti rizikos įvykio tikimybę ir (ar) poveikį.

3.13. **Rizikos stebėjimo rodikliai** – kokybiniais ar kiekybiniais mato vienetais matuojami rizikos veiksnio pasireiškimo rodikliai, padedantys stebėti ir valdyti rizikas ir jų pokyčius. Rodikliai padeda iš anksto įvertinti įvykių, galinčių paveikti organizacijos tikslų įgyvendinimą, tikimybę, todėl jie turėtų būti pamatuojami, jų poveikis – palyginamas (indikuojančias rizikos tendenciją – didėjantis, mažėjantis).

3.14. **Rizikų žemėlapis** – vizualus rizikų atvaizdavimas, leidžiantis reitinguoti identifikuotas ir įvertintas rizikas pagal jų lygį.

3.15. **Rizikos valdymo komitetas** – aplinkos ministro įsakymu sudarytas komitetas, atsakingas už rizikų valdymo priežiūrą.

3.16. **Stebėsena** – periodinis rizikų stebėjimas (nustatytais laiko intervalais) ir įvertinimas, rodantis nuokrypį nuo tikėtino ar užsibrėžto tikslo ir (ar) rezultato.

3.17. kitos šioje Politikoje vartojamos sąvokos suprantamos taip, kaip jos apibrėžtos kituose teisės aktuose.

II SKYRIUS RIZIKŲ VALDYMO PRINCIPAI

4. Rizikų valdymo procese vadovaujamosi šiais principais:

4.1. **Integralumas ir įtraukimas** – rizikų valdymas neatsiejama Organizacijos veiklos procesų ir priimamų sprendimų dalis, todėl Organizacijos valstybės tarnautojai ir darbuotojai, dirbantys pagal darbo sutartį (toliau – **darbuotojai**) turi būti laiku ir tinkamai informuoti ir dalyvauti suvaldant riziką.

4.2. **Efektyvumas, optimalumas ir proporcingumas** – mažinant rizikų lygį, skiriami išteklių neturi viršyti siekiamos naudos.

4.3. **Informacijos aktualumas, patikimumas ir skaidrumas** – rizikos valdymas paremtas istoriniais duomenimis, stebėjimu, patirtimi ir ekspertiniu vertinimu, siekiant tiksliai ir laiku įvertinti rizikas, nustatyti efektyviausias rizikų valdymo priemones; aktuali informacija apie rizikų nustatymą, valdymą, eliminavimą ir (ar) mažinimą teikiama Organizacijos vadovybei ir rizikų savininkams pagal jų atsakomybės sritį.

4.4. **Rizikos vertinimu pagrįstas sprendimų priėmimas** – rizikų valdymas yra pagrindas priimančiam sprendimui, leidžiantis įvertinti alternatyvas, išskirti prioritetus ir pasirinkti geriausias veiksmų kryptis.

4.5. **Vertės kūrimas ir saugojimas** – rizikų valdymas padeda įgyvendinti Organizacijos strateginius tikslus ir gerinti veiklą; parenkamos tokios rizikų valdymo priemonės, kad padėtų organizacijoms pasirengti galimiems nenumatytiems įvykiams, sumažinti jų tikimybę ir (ar) neigiamą poveikį.

4.6. **Nuolatinis tobulinimas** – rizikų valdymas stebimas ir prareikus tobulinamas atsižvelgus į organizacijose sukauptas žinias ir patirtį.

III SKYRIUS RIZIKŲ KLASIFIKAVIMAS

5. Rizikos valdymo procesas yra organizacijos vidaus kontrolės sistemos dalis ir apima šių esminių rizikų valdymą:

5.1. **Strateginė rizika** – rizika, kylanti nustatant ir netinkamai vykdant strateginiuose veiklos planuose nustatytus tikslus, pagrįsta neteisingais ar netiksliais duomenimis arba nepalaikanti išipareigojimų, planų ar tikslų vykdymo dėl veiklos aplinkos pokyčių ir Organizacijos gebėjimu pasinaudoti šiais pokyčiais arba pasirengti jiems norint pasiekti strateginiuose veiklos planuose nustatytus tikslus. Strateginė rizika suprantama kaip išorės ar vidinis veiksnys ar aplinkybė, kuri

gali turėti reikšmingą neigiamą poveikį Organizacijai siekiant ilgalaikių strateginių tikslų. Strateginės rizikos gali kilti dėl netinkamo planavimo, klaidingų Organizacijos sprendimų ar netinkamo jų įgyvendinimo, dėl neadekvataus resursų paskirstymo, nesugebėjimo laiku ir tinkamai reaguoti į besikeičiančią aplinką. Visi esminiai pokyčiai ir sprendimai Organizacijos veikloje neišvengiamai veda prie didesnių ar mažesnių strateginių rizikų, organizacijų sėkmė priklauso nuo to, kaip efektyviai šios rizikos identifikuojamos ir valdomos. Siekiant sėkmingos ir darnios Organizacijos veiklos, ruošiant ir įgyvendinant strateginius planus turi būti iš anksto numatyti galimi įvykiai, nukrypimai nuo planų ir su tuo susijusios rizikos.

5.1.1. Išskiriami šie pagrindiniai strateginių rizikų veiksniai:

5.1.1.1. netinkamas strateginis planas. Siekiant suvaldyti šią riziką, strateginio planavimo metu, kuri organizuojama kiekvienais metais, yra: (a) aptariamoms pagrindinėms prielaidoms, kuriomis remiantis nustatomi Organizacijos misija, vizija, tikslai ir uždaviniai; (b) įvertinama aplinka, kurioje bus veikama planuojamu periodu ir (c) nustatoma, ar pakanka resursų pasiekti išskeltus strateginiuose veiklos planuose nustatytus tikslus;

5.1.1.2. vėluojama reaguoti arba netinkamai reaguojama į vidinės ar išorinės aplinkos pokyčius, todėl Organizacijos strateginiai veiklos planai nebeefektyvūs ir turėtų būti koreguojami;

5.2. **Finansinė rizika** – rizika, kylanti dėl netinkamo finansų valdymo, nesugebėjimo valdyti turto ir (ar) įsipareigojimų, pavyzdžiui, finansinių nuostolių dėl finansinius įsipareigojimus prisiėmusios sandorio šalies nesugebėjimo vykdyti sandoryje numatytomis sąlygomis arba rizika, kad Organizacija neturės ar nesugebės reikiamu laiku gauti lėšų įvykdyti finansinius įsipareigojimus.

5.3. **Operacinė (veiklos) rizika** – rizika, kylanti dėl netinkamų, nepavykusių arba neefektyvių vidaus procesų arba dėl išorės įvykių ir veiksmų poveikio, dėl kurių gali atsirasti sukčiavimas, klaidos, blogiau aptarnaujami klientai (paslaugų kokybė ir (ar) kiekybė). Nuolatos besikeičianti aplinka lemia didėjančią administracinę naštą, sukuria prielaidas atsirasti netinkamiems arba neįgyvendintiems vidaus kontrolės procesams, darbuotojų klaidoms ar neteisėtiems veiksams, informacinių sistemų sutrikimams ir kitoms operacinėms rizikoms. Operacinė rizika gali atsirasti bet kuriame organizacijos padalinyje, ji gali kilti organizacijos darbuotojui. Visa tai nulemia poreikį laiku identifiкуoti ir valdyti Organizacijos veikloje kylančias rizikas.

5.3.1. Operacinė rizika valdoma užtikrinant tinkamą vidaus kontrolės sistemą, kuri apima:

5.3.1.1. griežtų etikos standartų diegimą;

5.3.1.2. rizikų identifikavimą ir valdymą;

5.3.1.3. korupcijos prevencijos priemonių įgyvendinimą;

5.3.1.4. interesų konfliktų identifikavimą ir valdymą;

5.3.1.5. tinkamą struktūrinių padalinių veiklos kontrolę;

5.3.1.6. informacijos ir informacinių sistemų saugumą;

5.3.1.7. aiškiai nustatytas darbuotojų funkcijas, teises, pareigas ir atsakomybę;

5.3.1.8. tinkamų priemonių, reikalingų darbuotojų funkcijoms atlikti įsigijimą, sukūrimą ir naudojimą;

5.3.1.9. tinkamų sąlygų darbuotojų kvalifikacijai kelti užtikrinimą;

5.3.1.10. tinkamą darbuotojų vykdomų funkcijų atskyrimą, t. y. teisių atlikti ūkines ir finansines operacijas suteikimo, jų vykdymo, įtraukimo į apskaitą ir saugojimo veiksnių išskaidymą keliems darbuotojams, kad būtų vengiama interesų konfliktų ir žmogiškos klaidos faktoriaus;

5.3.1.11. tinkamą organizacijų vadovų informavimo sistemą;

5.3.1.12 vidaus kontrolės sistemos veiksmingumo ir pakankamumo stebėjimą ir vertinimą.

5.3.2. Įgyvendinant efektyvią vidaus kontrolės sistemą, turi būti sukurtos politikos, metodikos, taisyklės, procedūros ir kitos tvarkos ar priemonės, užtikrinančios sėkmingą vidaus kontrolės sistemos funkcionavimą. Organizacijos veiklos procesai, jų eiga, terminai, konkretūs reikalavimai turi būti tinkamai reglamentuoti konkrečių priemonių procedūrų tvarkose ar kituose vidaus teisės aktuose. Organizacijų darbuotojų funkcijos, uždaviniai, darbo ir sprendimų priėmimo

tvarka, atsakomybė išsamiai reglamentuota skyrių nuostatuose, darbuotojų pareiginiuose nuostatuose, konkrečių priemonių procedūrų tvarkose, metodikose ir kituose dokumentuose. Sprendimų priėmimo ir kontrolės funkcijos turi būti aiškiai atskirtos tas pats darbuotojas negali būti paskirtas atsakingu už sprendimų priėmimą ir už tų sprendimų kontrolės funkcijas.

5.4. **Atitikties rizika** suprantama kaip galimi įvykiai ar aplinkybės, dėl kurių Organizacijos veikla gali neatitikti teisės aktų ar geriausios praktikos reikalavimų, todėl gali kilti žala organizacijai. Vidinių ir išorinių teisinių aktų reikalavimų laikymasis yra būtina sąlyga, siekiant įgyvendinti Organizacijos strateginiuose veiklos planuose nustatytus tikslus ir užtikrinti nepriekaištingą reputaciją. Valdant atitikties rizikas, siekiama suprasti galimus atitikties užtikrinimo iššūkius, kurie kyla kasdieninėje veikloje. Nustatant atitikties rizikas atsižvelgiama į vidaus kontrolės sistemą.

5.5. **Reputacinė rizika** suprantama kaip veiksnys ar aplinkybė, kuri gali turėti neigiamą įtaką organizacijų reputacijai ar įvaizdžiui rinkoje. Reputacinės rizikos gali kilti dėl darbuotojų netinkamų veiksmų, įskaitant, bet neapsiribojant etiniais pažeidimais, blogu duomenų saugumu ir privatumu, korupcija, neefektyviu lėšų panaudojimu, krizinių situacijų valdymo, tvarumo trūkumu, sisteminėmis ar pasikartojančiomis klaidomis, bloga kokybe, inovacijų trūkumu ar netinkamų partnerių pasirinkimu, dėl kurių pakenkiama reputacijai, santykiams ir (ar) sumenkinamas pasitikėjimas organizacija. Už reputacinės rizikos valdymą organizacijose yra atsakingi visi rizikų savininkai, kurie turi užtikrinti visų procedūrų tinkamą atlikimą, priimamų sprendimų skaidrumą ir nešališkumą.

IV SKYRIUS RIZIKŲ VALDYMO PROCESAS

6. Rizikų valdymo procesą sudaro šie etapai (1 paveikslas):

6.1. **Aplinkos įvertinimas:** kiekvienais metais, prieš pradėdant rizikų identifikavimo procesą, Organizacijos rizikų savininkai ir už rizikų valdymo proceso koordinavimą atsakingi asmenys, remdamiesi planavimo dokumentais, pagrindiniais veiklos tikslais, vidine bei išorine aplinka, rizikų ir jų valdymo priemonių stebėsenos rezultatais, įvertina pokyčius Organizacijos tikslams, nustato aspektus, galinčius turėti įtakos veiklos tikslų pasiekimui. Periodiškai vertinant aplinką, siekiama prisitaikyti prie pokyčių ir iš anksto pasiruošti nenumatytoms grėsmėms.

6.1.1. Siūloma įvertinti šiuos **išorinės aplinkos veiksnius:**

6.1.1.1. **politiniai:** Lietuvos ir kaimyninių šalių valstybinių institucijų, ES ir EBPO sprendimų arba rekomendacijų įtaką Organizacijos veiklai, įskaitant ekonomikos reformas, mokesčių politiką, įstatymus, reglamentuojančius darbo apmokėjimą ir (ar) saugą ir (ar) kita;

6.1.1.2. **ekonominiai:** Lietuvos ir tarptautinės ekonomikos pokyčių, pvz., infliacijos, valstybės skolinimosi kaštų, užimtumo, atlyginimo lygio įtaką Organizacijos veiklai;

6.1.1.3. **socialiniai:** demografinių pokyčių, pvz., gyventojų amžius, išsilavinimas, gyvenamoji vieta ar kitokia įtaka Organizacijos veiklai;

6.1.1.4. **technologiniai:** įrangos gedimų, inovacijų ir technologinius pokyčių rinkoje, kibernetinių išpuolių poveikis Organizacijos veiklai;

6.1.1.5. **teisiniai:** aspektus, kuriais remiantis Organizacija galėtų būti patraukta atsakomybėn dėl įsipareigojimų darbuotojams, paslaugų teikėjams ar kitiems partneriams nevykdymo, atliekamų funkcijų ir (ar) teikiamų paslaugų nevykdymo ir (ar) netinkamo vykdymo ar kitų priežasčių.

6.1.2. **Vidinės aplinkos veiksniai** apima:

6.1.2.1. strateginiuose veiklos planuose numatytų tikslų ir stebėsenos rodiklių pasiekimo rezultatus, tinkamą veiklos procesų organizavimą;

6.1.2.2. darbui reikalingų resursų valdymą;

6.1.2.3. veiklos tęstinumo ir vidaus kontrolės užtikrinimą, auditų ir kitų patikrinimų ataskaitose pateiktus pastebėjimus ir rekomendacijas;

6.1.2.4. personalo ir reikiamų kompetencijų valdymą;

6.1.2.5. interesų konfliktų valdymą;

6.1.2.6. darbo kultūrą ir saugą, darbuotojų užregistruotus organizacijų veiklos neatitikimus;

6.1.2.7. korupcijos ir sukčiavimo prevenciją, rizikų valdymo priemonių plano ir korupcijos prevencijos programos priemonių planų įgyvendinimo ataskaitas;

6.1.2.8. informacijos saugą ir kitus dokumentus, galinčius padėti identifikuoti rizikas.

6.2. **Rizikų identifikavimas, analizė ir vertinimas:**

6.2.1. remiantis aplinkos įvertinimo rezultatais, pasitelkiant istorinius duomenis, ekspertinį vertinimą, rizikų ir jų valdymo priemonių įgyvendinimo stebėsenos rezultatus, rizikų savininkai rizikų sąrašo ir rizikų valdymo priemonių plano formoje (1 priedas) teikia informaciją apie rizikas, aprašo galimas rizikos priežastis, rizikos įvykius ir poveikio sritis, taikomas rizikos valdymo ir kontrolės priemonės, rizikos stebėjimo rodiklius ir, remiantis 2, 3, ir 4 prieduose pateikta informacija, nurodo rizikos tikimybės, poveikio ir lygių reikšmes. Rizikos įvykio tikėtinas poveikis vertinamas atsižvelgiant į galimą didžiausią poveikį Organizacijos strateginių tikslų pasiekimui, finansinei būklei, veiklos tęstinumui arba reputacijai. Rizikos tikimybės ir poveikio įvertinimui naudojama 5 (penkių) balų skalė, kai didesnis balas atitinka didesnę poveikį ir didesnę tikimybę. Prireikus rizikų sąrašas papildomas ir koreguojamas pagal už rizikų valdymo proceso koordinavimą atsakingo asmens pateiktas pastabas;

6.2.2. pasibaigus rizikos identifikavimo, analizės ir vertinimo procesui, parengiamas Organizacijos rizikų valdymo žemėlapis (5 ir 6 priedai), kuris viešai skelbiamas Organizacijos dokumentų valdymo sistemoje (DVS) priemonėmis. 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 (pvz., teisinis reguliavimas, pertvarkoma organizacijos struktūra, priskiriamos naujos funkcijos ar labai pasikeičia situacija rinkoje). Identifikuojant rizikas, siūloma vadovautis pavyzdiniu rizikų identifikavimo klausimynu (7 priedas).

6.3. **rizikų valdymo priemonių plano sudarymas:** jeigu identifikuotos ir įvertintos rizikos lygio balas yra nuo 5 iki 12 balų, būtina atidžiai įvertinti, ar rizikos valdymo priemonių pakanka, rekomenduojama numatyti papildomas rizikos valdymo priemones. Jeigu identifikuotos ir įvertintos rizikos lygio balas yra lygus arba didesnis kaip 15 balų, privaloma užpildyti rizikų valdymo priemonių planą su numatytais rizikų valdymui reikalingais ištekliais, kurie neturėtų būti didesni už rizikos keliamą neigiamą poveikį, priskiriami už rizikų valdymo priemonių įgyvendinimą atsakingi asmenys, nurodomi numatomi įgyvendinimo terminai (1 priedo 19–27 skiltys).

6.3.1. Atsižvelgiant į organizacijos galimybes valdyti riziką ir reikalingus išteklius, į rizikos valdymo priemonių planą įtrauktoms rizikoms valdyti organizacija pasirenka vieną iš galimų rizikos valdymo būdų:

6.3.1.1. **rizikos prisiėmimą**, kai rizikos lygis organizacijai priimtinas arba rizikos veiksniai žinomi, bet dėl, organizacijos vertinimu, ribotų galimybių jas valdyti arba kai rizikos valdymas reikalauja nepagrįstai didelių išteklių, rizika toleruojama. Tokia rizika nuolat stebima, o esant esminiams neigiamiems pokyčiams, rizikos savininkas teikia siūlymus organizacijos vadovybei dėl reagavimo į padidėjusią riziką;

6.3.1.2. **rizikos sumažinimą**, kai 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;

6.3.1.3. **rizikos perkėlimą**, kai rizika perkeliama perduodant funkcijas ir su jomis susijusią atsakomybę trečiai šaliai, nustatant atitinkamą pareigų ir atsakomybių perskirstymą;

6.3.1.4. **rizikos eliminavimą**, kai vykdoma rizikos prevencija, efektyvinant atitinkamą veiklos procesą, atsisakant, perduodant ar įgyjant funkcijų, nustatant atitinkamas vidaus kontrolės priemones, kitaip mažinant galimą rizikos veiksmų poveikį;

6.3.1.5. **rizikos vengimą**, kai rizikos išvengiama nepradedant arba nebetęšiant su rizika susijusių veiksmų.

6.3.2. Rizikos valdymo priemonės gali būti:

6.3.2.1. **techninės** (pavyzdžiui, įvairūs davikliai, nedegančios archyvinės spintos, atsarginio kopijavimo įranga, informacinių technologijų ir informacinių sistemų priemonių dubliavimas ir pan.);

6.3.2.2. **informacinės** (veiklos vertinimo rodikliai, kontrolės priemonių stebėseną ir pan.);

6.3.2.3. **organizacinės** (procedūros, veiklos planai, kvalifikacijos kėlimo planai, pakeitimai, patikrinimai ir pan.);

6.3.2.4. **teisinės** (sutartiniai trečios šalies įsipareigojimai užtikrinti teikiamų paslaugų kokybę, paslaugų atlikimą sutartu laiku ir pan.);

6.3.2.5. **finansinės** (rezervų formavimas, draudimas, baudos, finansinės sankcijos ir pan.). Atskiriems rizikoms veiksniams valdyti gali būti taikomos įvairios rizikos valdymo priemonės arba jų deriniai.

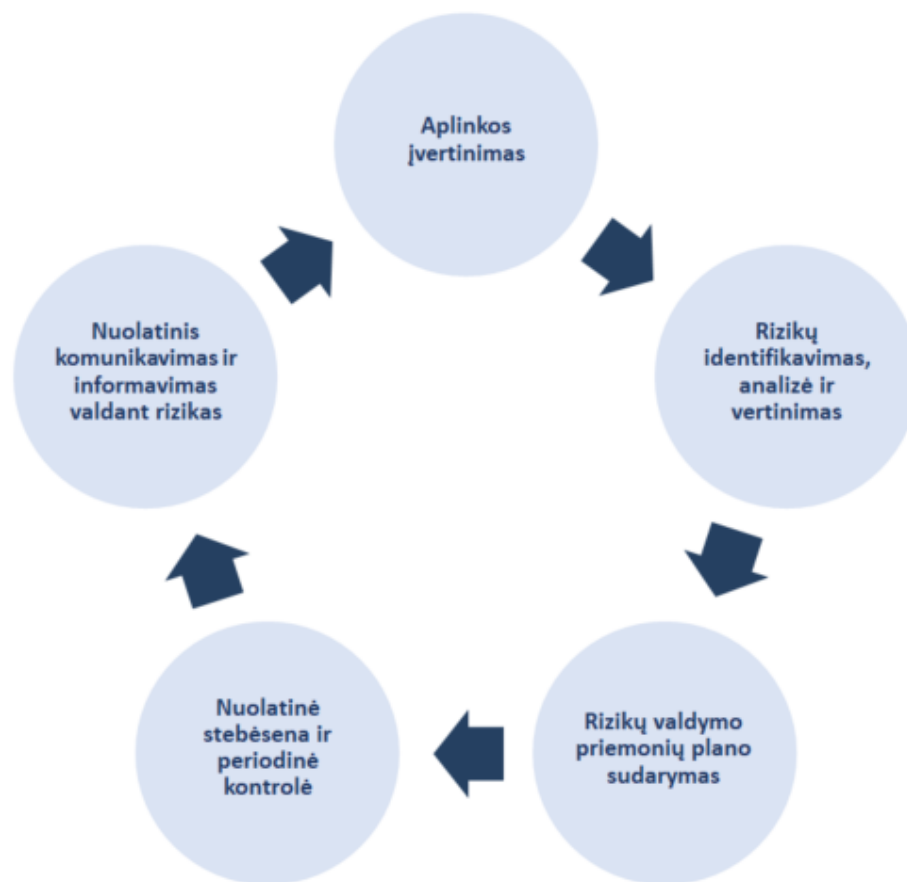
6.3.3. Organizacijos rizikų sąrašą ir rizikų valdymo priemonių planą tvirtina Organizacijos vadovas. Siekiant užtikrinti rizikų valdymo priemonių įgyvendinimo veiksmingumą, už rizikų valdymo priemonių įgyvendinimą atsakingiems asmenims suformuojamos užduotys organizacijų dokumentų valdymo sistemoje ar kitoje aplinkoje (pvz., *sharepoint*, *DBSIS ar kt.*), kurių įgyvendinimą prižiūri už rizikų valdymo proceso koordinavimą atsakingas asmuo. Jeigu yra galimybė, rizikų valdymo priemonių įgyvendinimas siejamas su darbuotojų metiniais tikslais (užduotimis).

6.3.4. Rizikų sąrašas ir rizikų valdymo priemonių planas gali būti prireikus koreguojamas.

6.4. **Nuolatinė stebėseną ir periodinė kontrolė:** Organizacijoje vykdoma periodinė (ne rečiau kaip kartą per ketvirtį) rizikos stebėjimo rodiklių ir rizikų valdymo priemonių įgyvendinimo stebėseną (8 priedas), vertinami rizikų lygio, rizikų stebėjimo rodiklių pokyčiai, rizikų valdymo priemonių įgyvendinimo progresas ir jų efektyvumas. 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 Organizacijos vadovui. Prireikus organizacijos vadovas arba AM gali deleguoti ir kitas atsakomybes, susijusias su rizikų valdymo priemonių plano korekcijų tvirtinimu. Organizacijos rizikų savininkas privalo nuolat stebėti jo atsakomybei priskirtas rizikas. Pastebėję konkrečios rizikos stebėjimo rodiklio išaugimą, privalo nelaukdami ketvirtinės ataskaitos rengimo pradžios informuoti Organizacijos už rizikų valdymo proceso koordinavimą atsakingą asmenį. Identifikavus naują riziką, rizikos savininkas taip pat nedelsdamas turi apie ją pranešti už rizikų valdymo proceso koordinavimą atsakingam asmeniui. Organizacijos už rizikų valdymo proceso koordinavimą atsakingi asmenys periodiškai (ne vėliau kaip per 15 kalendorinių dienų pasibaigus ketvirčiui) teikia ketvirtines rizikų stebėsenos ir rizikų valdymo priemonių plano ataskaitas AM apie rizikas, kurių rizikos lygio balas yra lygus arba didesnis kaip 15 balų, apie rizikas, kurių rizikos stebėjimo rodikliai viršijo tolerancijos arba kritines ribas. AM atsakingas asmuo ne vėliau kaip per 15 kalendorinių dienų apibendrina gautą informaciją, apibendrina rizikas sektoriaus mastu ir teikia apibendrintą ataskaitą rizikų valdymo komitetui. Rizikų valdymo komitetas, susipažinęs su gauta informacija, pateikia rekomendacinio pobūdžio pasiūlymus. AM atsakingas asmuo ne vėliau kaip per 15 kalendorinių dienų nuo Rizikų valdymo komiteto rekomendacijų gavimo dienos, jeigu būtina, su rizikų savininkais atlieka reikiamus pakeitimus ir apibendrintą rizikų stebėsenos ir rizikų valdymo priemonių plano ataskaitą su Rizikų valdymo komiteto rekomendacijomis teikia susipažinti aplinkos ministrui.

6.5. **Nuolatinis komunikavimas ir informavimas valdant rizikas:** efektyvaus rizikų valdymo pagrindas yra nuolatinė komunikacija tarp už rizikų valdymo proceso koordinavimą atsakingų asmenų, rizikų savininkų ir organizacijos vadovų. Efektyviai komunikacijai užtikrinti būtina, kad aktuali informacija laiku pasiektų atsakingus asmenis. Organizacijų vadovai privalo komunikuoti organizacijų darbuotojams apie rizikų valdymo ir stebėjimo svarbą palaikydami atvirą

komunikaciją. Organizacijos už rizikų valdymo proceso koordinavimą atsakingi asmenys informuoja darbuotojus apie metodinius pokyčius, kasmetinę rizikų identifikavimo ir vertinimo pradžią, pasibaigus ketvirčiui renka ir sistemina informaciją, parengtas rizikų stebėsenos ir rizikų valdymo priemonių plano ataskaitas teikia įstaigos vadovybei ir AM. AM įvertina gautą informaciją ir organizuoja ataskaitų aptarimus siekiant puoselėti gerąją praktiką ir padėti organizacijoms spręsti kilusius iššūkius.



1 paveikslas. Rizikų valdymo proceso etapai.

V SKYRIUS DALYVIAI IR ATSAKOMYBIŲ PASKIRSTYMAS RIZIKŲ VALDYMO PROCESSE

7. Rizikų valdymo procese dalyvauja 1 lentelėje nurodyti dalyviai.

1 lentelė. Rizikos valdymo proceso dalyviai, jų funkcijos ir atsakomybė.

Eil. Nr.	Dalyvis	Funkcijos, atsakomybės
1.	Aplinkos ministerijos (AM) vadovybė	<p style="text-align: center;"><i>1.1. Vadovavimas ir kultūra</i></p> 1.1.1. užtikrina, kad taikoma rizikų valdymo politika atitiktų AM strateginį veiklos planą, misiją, viziją, vertybes; 1.1.2. prižiūri ir palaiko Politikos įgyvendinimą, užtikrina priemonių taikymą, kurios skatina atsakingą rizikų stebėjimą ir valdymą; 1.1.2. vertina padalinių vadovų ir rizikos savininkų pastangas ir dėmesį suvaldant rizikas.

		<p style="text-align: center;"><i>1.2. Strateginis planavimas</i></p> <p>1.2.1. išreiškia lūkesčius, kad rizikų valdymas būtų įtrauktas į planavimo ir sprendimų priėmimo procesus;</p> <p>1.2.2. skatina atvirą rizikos savininkų komunikaciją su AM vadovybe apie rizikas, ypač apie naujai atsirandančias, kurių poveikį nustatyti sudėtinga;</p> <p>1.2.3. skatina rizikos savininkus įvertinti galimas rizikas prieš priimant sprendimus.</p>
		<p style="text-align: center;"><i>1.3. Veikla</i></p> <p>1.3.1. tvirtina AM rizikų sąrašą ir rizikų valdymo priemonių planą įsitikinusi, kad tai atitinka AM ilgalaikius tikslus;</p> <p>1.3.2. vertina AM strateginį veiklos planą naudodamiesi rizikų sąrašu ir rizikų valdymo priemonių planu;</p> <p>1.3.3. prižiūri AM rizikas ir vykstančius pokyčius aplinkoje;</p> <p>1.3.4. remiantis vidaus audito rezultatais ir kita prieinama informacija, įsitikina, kad numatyto rizikų valdymo proceso laikomasi.</p>
		<p style="text-align: center;"><i>1.4. Stebėseną ir vertinimas</i></p> <p>1.4.1. teiraujasi rizikos savininkų apie pasireiškiančias rizikas AM ir (ar) įstaigų veikloje ir jų valdymo priemones siekiant įsitikinti organizacijų gebėjimais suvaldyti rizikas;</p> <p>1.4.2. įvykus reikšmingiems pokyčiams ar incidentams inicijuoja neeilinius posėdžius dėl rizikų valdymo priemonių nustatymo.</p>
		<p style="text-align: center;"><i>1.5. Komunikacija ir atskaitomybė</i></p> <p>1.5.1. siekia įsitikinti, kad rizikų savininkai turi pakankamai įrankių identifikuoti, vertinti, prioretizuoti rizikas ir jų valdymo priemones, jomis naudojasi;</p> <p>1.5.2. susipažįsta su trečiųjų šalių aktualia informacija apie potencialias grėsmes ir (ar) egzistuojančias problemas, pvz., auditorių, išorės vertintojų ir laiku reaguoja į jas;</p> <p>1.5.3. prireikus teikia rekomendacijas įstaigų vadovams dėl efektyvesnio rizikų valdymo.</p>
2.	Įstaigų vadovai	<p style="text-align: center;"><i>2.1. Vadovavimas ir kultūra</i></p> <p>2.1.1. užtikrina, kad taikoma rizikų valdymo politika atitiktų įstaigos strateginio veiklos plano, misiją, viziją, vertybes;</p> <p>2.1.2. prižiūri, kad organizacijos kultūra, apmokėjimo už darbą ir priedų sistema skatintų atsakingą rizikų stebėjimą ir valdymą;</p> <p>2.1.3. formuoja rizikų valdymo sistemos įgyvendinimą ir tobulinimą, deleguoja šią atsakomybę atsakingiems asmenims.</p>
		<p style="text-align: center;"><i>2.2. Strateginis planavimas</i></p> <p>2.2.1. išreiškia lūkesčius, kad rizikų valdymas būtų įtrauktas į planavimo ir sprendimų priėmimo procesus;</p> <p>2.2.1. skatina atvirą rizikos savininkų komunikaciją su organizacijos vadovybe apie rizikas, ypač apie naujai atsirandančias, kurių poveikį nustatyti sudėtinga;</p> <p>2.2.3. skatina rizikos savininkus įvertinti galimas rizikas prieš priimant sprendimus.</p>

		<p style="text-align: center;"><i>2.3. Veikla</i></p> <p>2.3.1. tvirtina įstaigos rizikų sąrašą ir rizikų valdymo priemonių planą įsitikinę, kad tai atitinka įstaigos ilgalaikius tikslus;</p> <p>2.3.2. vertina įstaigos strateginį veiklos planą naudodamiesi rizikų sąrašu ir rizikų valdymo priemonių planu;</p> <p>2.3.3. prižiūri įstaigos rizikas ir vykstančius pokyčius aplinkoje</p> <p>2.3.4. remiantis vidaus audito rezultatais ir kita prieinama informacija, įsitikina, kad numatyto rizikų valdymo proceso laikomasi.</p>
		<p style="text-align: center;"><i>2.4. Nuolatinis tobulinimas</i></p> <p>2.4.1. teikia siūlymus AM vadovybei dėl rizikų valdymo sistemos tobulinimo.</p>
3.	Rizikų valdymo komitetas	<p style="text-align: center;"><i>3.1. Veikla</i></p> <p>3.1.1. veikia kaip patariamasis komitetas organizacijų rizikų valdymo srityje;</p> <p>3.1.2. analizuoja organizacijų ketvirtines rizikų stebėsenos ir rizikų valdymo priemonių plano ataskaitas, atsižvelgdamas į gautą informaciją, teikia rekomendacijas AM vadovybei ir įstaigų vadovams rizikų valdymo klausimais;</p> <p>3.1.3. stebi rizikų valdymo proceso veiksmingumą.</p>
		<p style="text-align: center;"><i>3.2. Nuolatinis tobulinimas</i></p> <p>3.2.1. teikia pastabas ir pasiūlymus dėl rizikų valdymo proceso tobulinimo.</p>
4.	Už rizikų valdymo proceso koordinavimą atsakingi organizacijų asmenys	<p style="text-align: center;"><i>4.1. Veikla</i></p> <p>4.1.1. padeda organizacijų vadovams vykdyti priskirtas atsakomybes rizikų valdymo srityje;</p> <p>4.1.2. rengia organizacijos rizikų valdymą detalizuojančius dokumentus;</p> <p>4.1.3. koordinuoja rizikų valdymo procesą įstaigoje;</p> <p>4.1.4. apibendrina įstaigų rizikų sąrašus ir rizikų valdymo priemonių planus (už rizikų valdymo proceso koordinavimą AM atsakingas asmuo);</p> <p>4.1.5. paruošia apibendrintą svarbiausių organizacijų identifikuotų ir įvertintų rizikų sąrašą ir rizikų valdymo priemonių planą (už rizikų valdymo proceso koordinavimą AM atsakingas asmuo).</p>
		<p style="text-align: center;"><i>4.2. Komunikacija ir atskaitomybė</i></p> <p>4.2.1. komunikuoja su rizikų savininkais ir organizacijų vadovais rizikų valdymo klausimais;</p> <p>4.2.2. dalyvauja rizikų valdymo procese, esant poreikiui, teikia konsultacijas rizikų savininkams rizikų valdymo klausimais;</p> <p>4.2.3. apibendrina ir analizuoja gautą informaciją, rengia rizikų valdymo ataskaitas.</p>
		<p style="text-align: center;"><i>4.3. Nuolatinis tobulinimas</i></p> <p>4.3.1. rengia, tobulina ir koordinuoja rizikų identifikavimo ir vertinimo procesus.</p>
5.	Rizikų savininkai	<p style="text-align: center;"><i>5.1. Vadovavimas ir kultūra</i></p> <p>5.1.1. skleidžia rizikų identifikavimo ir suvaldymo svarbą vadovaujamame padalinyje, jeigu rizikų savininkas eina vadovaujančias pareigas.</p>

		<p style="text-align: center;"><i>5.2. Veikla</i></p> <p>5.2.1. dalyvauja rizikų valdymo procese identifikuojant ir analizuojant rizikas; 5.2.2. siūlo rizikų valdymo priemones; 5.2.3. stebi, analizuoja rizikos stebėjimo rodiklius ir vertina rizikos tendencijas; 5.2.4. kas ketvirtį pildo jam priskirtų rizikų stebėsenos ir rizikų valdymo priemonių plano įgyvendinimo ataskaitas; 5.2.5. operatyviai praneša apie naujai identifikuotas rizikas.</p>
6.	Už rizikų valdymo priemonių įgyvendinimą atsakingi asmenys	<p style="text-align: center;"><i>6.1. Veikla</i></p> <p>6.1.1. įgyvendina rizikų stebėsenos ir rizikų valdymo priemonių plane numatytas užduotis; 6.1.2. teikia informaciją apie rizikų stebėsenos ir rizikų valdymo priemonių plano įgyvendinimą; 6.1.3. operatyviai praneša apie kylančias problemas bei naujai identifikuotas rizikas.</p>
7.	Organizacijų darbuotojai	<p style="text-align: center;"><i>7.1. Veikla</i></p> <p>7.1.1. operatyviai praneša apie naujai identifikuotas rizikas organizacijų nustatyta tvarka.</p>

VI SKYRIUS BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

8. Politika skelbiama Kauno Tado Ivanausko zoologijos muziejaus interneto svetainėje www.zoomuziejus.lt, skiltyje „Administracinė ir teisinė informacija“.

9. Darbuotojai su Politika supažindinami dokumentų valdymo sistemos (DVS) priemonėmis.

Kauno Tado Ivanausko zoologijos muziejaus
rizikų valdymo politikos
1 priedas

Rizikų sąrašas ir rizikų valdymo priemonių planas (Priedamas Excel failas)

Kauno Tado Ivanausko zoologijos muziejaus
rizikų valdymo politikos
2 priedas

Rizikos pasireiškimo tikimybės vertinimo lentelė

Tikimybės lygis	(1) Labai mažas	(2) Mažas	(3) Vidutinis	(4) Didelis	(5) Labai didelis
Tikimybė per nustatytą laikotarpį	Pasireišk ne dažniau kaip per 2 metus	Pasireišk per 1–2 metus	Pasireišk per 6–12 mėnesių	Pasireišk per 3–6 mėnesių	Pasireišk per 3 mėnesius arba dažniau

Kauno Tado Ivanausko zoologijos muziejaus
rizikų valdymo politikos
3 priedas

Rizikos poveikio vertinimo lentelė

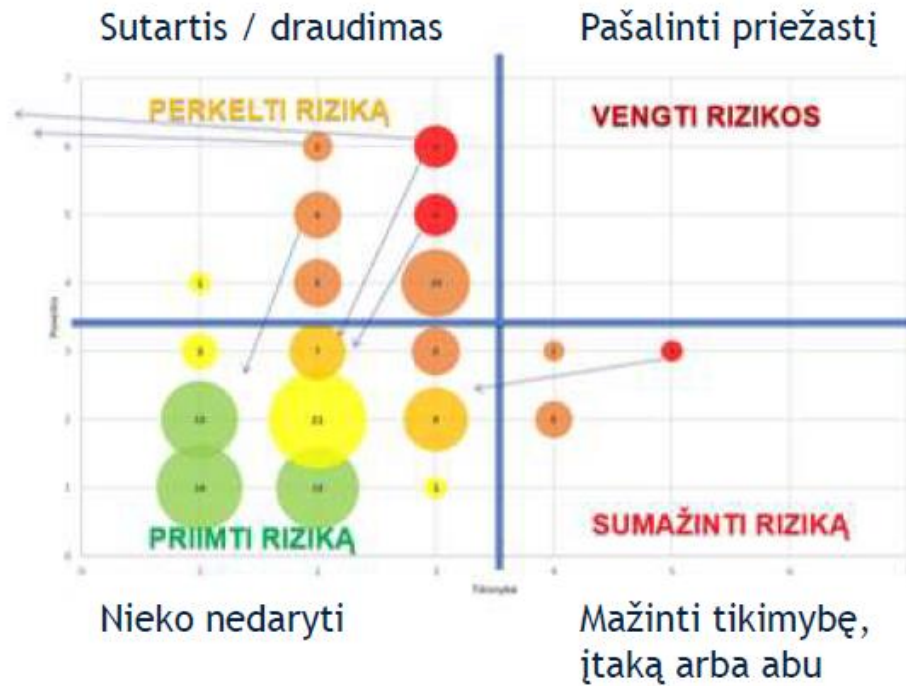
POVEIKIO SKALĖ	(1) LABAI MAŽA	(2) MAŽA	(3) VIDUTINĖ	(4) DIDELĖ	(5) LABAI DIDELĖ
POVEIKIO GRUPĖ					
STRATEGINIAMS TIKSLAMS PASIEKTI	Poveikio įgyvendinti strateginiuose veiklos planuose numatytų tikslus ar veiklos uždavinius iš esmės neturėtų	Gali nulemti nedidelį vėlavimą vykdyti suplanuotus veiklos uždavinius, bet nesunkiai ištaisoma	Gali nulemti tam tikrų suplanuotų veiklos uždavinių neįgyvendinimą, tačiau tai neturės neigiamos įtakos strateginiuose veiklos planuose numatytiems tikslams pasiekti	Grėsmė atskirų strategijoje suplanuotų rodiklių pasiekimui ar strateginiuose veiklos planuose numatytų tikslų pasiekimui	Grėsmė strateginiuose veiklos planuose numatytų tikslų įgyvendinimui, sukianti poreikį peržiūrėti veiklos strategiją
REPUTACIJAI	Nepasiekia žiniasklaidos, neigiama vieno ar kelių fizinių asmenų nuomonė apie organizaciją	Nepasiekia žiniasklaidos, neigiama interesų grupių nuomonė apie organizaciją arba gautos kontroliuojančių įstaigų rekomendacijos	Nepasiekia nacionalinės žiniasklaidos, tačiau neigiamai minima socialiniuose tinkluose (<i>Facebook</i> ir kt.), neigiama fizinių ar juridinių asmenų nuomonė apie organizaciją arba gauti kontroliuojančių įstaigų įpareigojimai pašalinti trūkumus	Neigiamas pranešimas nacionalinės žiniasklaidos priemonėse (pvz., pagrindiniai dienraščiai, <i>delfi.lt</i> ir kt.) arba neigiama Lietuvos Respublikos Vyriausybės ar Lietuvos Respublikos Seimo ar kitų valstybinių įstaigų atstovų nuomonė apie tam tikrą funkciją ar priimtą sprendimą	Pasikartojantys neigiami pranešimai nacionalinės žiniasklaidos priemonėse ir socialiniuose tinkluose, Lietuvos Respublikos Vyriausybės ar Lietuvos Respublikos Seimo ar kitų valstybinių įstaigų atstovų kritika apie organizacijos veiklą (daugiau nei keletas funkcijų, darbo organizavimas, priežiūra ar kontrolė)
FINANSINEI BŪKLEI	Nuokrypis iki 3 % biudžeto arba papildomos neplanuotos išlaidos, arba nuostoliai dėl teisminių procesų arba baudų iki 2000 Eur	Nuokrypis nuo 3% iki 6 % biudžeto arba papildomos neplanuotos išlaidos, arba nuostoliai dėl teisminių procesų arba baudų nuo 2000 Eur iki 5000 Eur	Nuokrypis nuo 6% iki 15 % biudžeto arba papildomos neplanuotos išlaidos, arba nuostoliai dėl teisminių procesų arba baudų nuo 5000 Eur iki 10000 Eur	Nuokrypis nuo 15% iki 25 % biudžeto arba papildomos neplanuotos išlaidos, arba nuostoliai dėl teisminių procesų arba baudų nuo 10000 Eur iki 15000 Eur	Nuokrypis lygus arba didesnis kaip 25% biudžeto arba papildomos neplanuotos išlaidos, arba nuostoliai dėl teisminių procesų arba baudų nuo 15000 Eur

<p>POVEIKIS VEIKLOS TĘSTINUMUI</p>	<p>Nežymus veiklos sutrikimas viename iš nekritinių procesų, nedarantis įtakos kitiems procesams</p>	<p>Sutrika kelios nekritinės funkcijos arba sutrinka bent viena kritinė funkcija, arba kritines funkcijas vykdančio asmens išėjimas</p>	<p>Veiklos sutrikimas keliuose veiklos padaliniuose, ar informacinė sistema arba vadovaujantias pareigas einančių asmenų išėjimas, kuris sukeltų dalies organizacijos veiklos sutrikimą</p>	<p>Veiklos sutrikimas keliuose veiklos padaliniuose ar sutrinka daugiau nei viena kritinė funkcija ar informacinės sistemos, galimas organizacijų įsipareigojimų nevykdymas arba neteisėtas darbuotojo veikimas ar neveikimas</p>	<p>Laikiniai stabdoma organizacijos veikla arba galimas kritinių sistemų sutrikimas, turėsiantis neigiamų pasekmių ir kitoms organizacijoms ar kitiems suinteresuotiems subjektams</p>
---	--	---	---	---	--

Rizikos lygio nustatymo lentelė
(*Rizikos lygis = tikimybė x poveikis*)

POVEIKIS	Labai didelis	5	10	15	20	25
	Didelis	4	8	12	16	20
	Vidutinis	3	6	9	12	15
	Mažas	2	4	6	8	10
	Labai mažas	1	2	3	4	5
		Labai maža	Maža	Vidutinė	Didelė	Labai didelė
TIKIMYBĖ						

Rizikos žemėlapis pavyzdys



Rizikos reikšmingumo vertinimo skalė ir spalvinis atvaizdavimas

Eil. Nr.	Rizikos lygio balas	Rizikos lygio reikšmė	Rizikos lygio spalvinis žymėjimas
1.	15, 16, 20, 25	Didelė	
2.	5, 6, 8, 9, 10, 12	Vidutinė	
3.	1, 2, 3, 4	Maža	

Rizikų identifikavimo klausimynas

Identifikuojant rizikas, rekomenduojama atsakyti į šiuos klausimus:

TIKSLAI

1. Kokios yra strateginės ir (ar) svarbiausios veiklos nagrinėjamoje srityje ir (ar) procesuose?
2. Kokie tikslai keliami nagrinėjamai veiklos sričiai ir (ar) procesui?
3. Ar veiklos planai įgyvendinami? Kokie tikslai, rezultatai ir (ar) rodikliai nebuvo pasiekti?
4. Kokios grėsmės gali kilti neįgyvendinus ar tinkamai neįgyvendinus priskirtų funkcijų ir (ar) tikslų? Ar esate pasiruošę ir apgalvoję galimų neigiamų pasekmių suvaldymo būdus?

APLINKA

5. Ar vidiniai ar išoriniai aplinkos veiksniai gali sutrukdyti įgyvendinti priskirtas funkcijas ar užsibrėžtus tikslus? (žr. Rizikų valdymo politikos 7.1 p.)
6. Ar turima pakankamai resursų (materialinių, žmogiškųjų ar kt.) funkcijai atlikti ir (ar) iškeltiems tikslams pasiekti?
7. Kokios yra silpniausios Jūsų atliekamų veiklų proceso grandys? Ar nustatytos pakankamos valdymo priemonės?

POKYČIAI

8. Kokie numatomi analizuojamoje veiklos srityje teisės aktų pokyčiai?
9. Ar numatomi Jūsų atliekamų funkcijų ar įgyvendinamų tikslų pokyčiai trumpuoju, vidutiniu ir ilguoju laikotarpiu? Jeigu taip, ar įžvelgiate rizikų, kurioms reikėtų iš anksto pasiruošti?

KONTROLĖ

10. Ar kritiškiausios funkcijoms ir (ar) veiklai atlikti taikoma pakankamai kontrolės priemonių, kad būtų išvengta galimų grėsmių?
11. Kokios priežastys lemia, kad organizacija gali patirti finansinių nuostolių ar pakenkti savo reputacijai, susidurti su veiklos tęstinumo iššūkiais, sukelti neigiamą poveikį darbuotojų sveikatai, aplinkai ir (ar) informacinei saugai?
12. Ar proceso eiga ir (ar) rezultatai priklauso nuo kitų susijusių veiklų? Ar taikomos priemonės padeda užkardyti dėl to galinčias kilti rizikas?

KLAIDOS

13. Kokios klaidos arba incidentai gali turėti reikšmingos įtakos proceso eigai ir rezultatams?
14. Kokie nusiskundimai, veiklos sutrikimai ir (ar) incidentai užfiksuoti per pastaruosius 12 mėnesių? Ar jie gali pasikartoti? Ar taikomos priemonės padės jų išvengti?
15. Ar, nustačius klaidų ir kilus incidentui, imamasi priemonių, kad tai nepasikartotų?
16. Ar buvo atskleista faktų dėl piktnaudžiavimo pareigomis siekiant asmeninės naudos?

ATITIKTIS

17. Ar visos atliekamos funkcijos reglamentuotos ir atitinka aktualius teisės aktų reikalavimus?
18. Ar periodiškai peržiūrima, kad atliekamos funkcijos atitiktų išorės ir (ar) vidaus teisės aktų reikalavimus?
19. Ar, siekiant mažinti darbuotojų diskreciją ar skirtingą funkcijų atlikimo taikymo praktiką, yra poreikis funkcijas ir (ar) veiklas reglamentuoti detaliau?
20. Ar struktūrinio padalinio specialistų (darbuotojų) darbo krūvis paskirstytas tolygiai?
21. Ar yra funkcijų ir (ar) veiklų, kurias sėkmingai gali atlikti tik vienas žmogus (neužtikrinamas darbuotojų pakeičiamumas)?

Kauno Tado Ivanausko zoologijos muziejaus
rizikų valdymo politikos
8 priedas

Rizikų stebėsenos ir rizikų valdymo priemonių plano ataskaita (Pridedamas Excel failas)
