

PATVIRTINTA  
Akcinės bendrovės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto  
direkcijos stebėtojų tarybos  
2024 m. gegužės mėn. 23 d. sprendimu  
(2024 m. birželio 5 d. posėdžio protokolo Nr. STP-8)

## **AKCINĖS BENDROVĖS KLAIPĖDOS VALSTYBINIO JŪRŲ UOSTO DIREKCIJOS RIZIKŲ VALDYMO POLITIKA**

Rizikų valdymas yra labai svarbi ir neatskiriama kasdienio valdymo ir vidaus kontrolės dalis, kuri padeda užtikrinti akcinės bendrovės Klaipėdos valstybinio jūrų uosto direkcijos (toliau – Uosto direkcija, Įmonė) veiklos ir strategijos įgyvendinimą. Rizikų valdymas suprantamas kaip struktūrizuotas požiūris į neapibrėžtumų valdymą, metodiškai įvertinant rizikų poveikį ir tikimybę bei taikant tinkamas jų valdymo priemones. Rizikų valdymo politika yra priemonė siekiant įdiegti Uosto direkcijoje vieningą rizikų valdymo sistemą pagal tarptautinėje praktikoje taikomus COSO ERM (angl. *The Committee of Sponsoring Organizations Enterprise Risk Management Framework*) ir ISO 31000 standartus, apibrėžiančius rizikų identifikavimo, vertinimo ir valdymo principus bei atsakomybę.

### **I SKYRIUS TERMINAI IR APIBRĖŽIMAI**

**Rizika.** Įmonėje rizika yra traktuojama kaip neplanuotų įvykių, kurie gali paveikti Uosto direkcijos veiklos strategijos įgyvendinimą ir veiklos tikslų siekimą tiek neigiamai, tiek teigiamai, galimybė.

**Rizikų valdymas.** Tai visuose Uosto direkcijos lygiuose vykstantis struktūrizuotas, suderintas ir nenutrūkstamas procesas, skirtas identifikuoti rizikas ir įvertinti pagal svarbą, sudaryti rizikų valdymo planą, jį įgyvendinti, atlikti nustatytų rizikų ir rizikų valdymo plano įgyvendinimo stebėseną ir pakeitimus, atsižvelgiant į stebėsenos rezultatus ir vidaus bei išorės audito pastebėjimus bei rekomendacijas.

**Rizikų vadovas.** Uosto direkcijos Prevencijos skyriaus vadovas atsakingas už Įmonėje patvirtintos rizikų valdymo politikos įgyvendinimą.

**Rizikų registras.** Uosto direkcijos dokumentas, kuriame dokumentuojamos visos Uosto direkcijos įgimtoms rizikoms, jų išoriniai ir vidiniai šaltiniai, tikimybė ir galimas poveikis, esamos ir planuojamos priemonės rizikoms mažinti, rizikos šeimnininkas ir numatomas rizikos lygis įgyvendinus planuojamas priemones.

**Rizikų registro kuratorius.** Uosto direkcijos Prevencijos skyriaus darbuotojas, pildantis bendrą rizikų registrą. Jis surenka informaciją apie identifikuotas rizikas, jų vertinimą ir reitingavimą iš struktūrinių padalinių vadovų, departamentų direktorių. Rizikos peržiūrimos, ar nėra dubliavimo Įmonės mastu, ir sugrupuojamos registre.

**Rizikos šeimininkas.** Asmuo ar padalinys, atsakingas už konkrečios rizikos valdymą (identifikavimą, įvertinimą, kontrolės priemonių ir veiksmų plano parengimą ir ataskaitų rizikų kuratoriaus kuratoriui pateikimą) konkrečioje savo kompetencijos funkcinėje srityje, turintis atitinkamus Įmonės suteiktus įgaliojimus. Rizikos šeimininko funkciją vykdo departamentų direktoriai, struktūrinių padalinių vadovai.

**Rizikos tolerancija.** Uosto direkcijos nustatyta reikšmingumo riba, skirianti riziką, kurią Uosto direkcija pasirengusi priimti be papildomų rizikos valdymo priemonių nuo rizikos, kurios galimam poveikiui sumažinti turi būti imtasi atitinkamų rizikos valdymo priemonių.

**Incidentas.** Tai įvykęs rizikos įvykis, padaręs arba galėjęs padaryti poveikį Uosto direkcijos tikslams. Incidentų valdymo pagrindinis tikslas – užtikrinti, kad incidentai būtų nustatyti laiku ir informacija apie įvykusius incidentus būtų perduota atsakingiems Uosto direkcijos darbuotojams, siekiant darnių ir veiksmingų Uosto direkcijos struktūrinių padalinių veiksmų šalinant incidentų poveikį, užkertant kelią incidentams pasikartoti ateityje bei mažinant incidentų atsiradimo tikimybę.

## **II SKYRIUS RIZIKŲ VALDYMO TIKSLAI**

Pagrindinis rizikų valdymo tikslas – užtikrinti potencialių rizikų identifikavimą laiku, tinkamą jų įvertinimą ir valdymą bei greitą reagavimą, keičiantis Uosto direkcijos tikslams, veiklos pobūdžiui, strateginiam planui, aplinkai, kurioje ji veikia. Tikslui pasiekti Uosto direkcija:

- identifikuoja potencialias rizikas, keliančias grėsmę kasdienės veiklos vykdymui ir tikslų pasiekimui;
- taiko vienodą modelį rizikoms identifikuoti, vertinti ir valdyti visuose struktūriniuose padaliniuose;
- vykdo nuolatinę rizikų valdymo stebėseną ir pakeitimus, atsižvelgiant į stebėsenos rezultatus ir vidaus bei išorės audito pastebėjimus bei rekomendacijas.

## **III SKYRIUS RIZIKŲ VALDYMO PRINCIPAI**

Siekiant užtikrinti efektyvų rizikų valdymą, Uosto direkcijoje vadovujamasi šiais principais:

**Vertės kūrimas ir apsauga.** Rizikų valdymo scenarijai ir priemonės parenkamos taip, kad prisidėtų prie Uosto direkcijos tikslų pasiekimo ir veiklos gerinimo.

**Integravimas į įmonės veiklos procesus.** Rizikos valdymas yra kiekvieno darbuotojo atsakomybės dalis ir yra integruotas į visus procesus nuo strateginio planavimo iki pokyčių valdymo.

**Sprendimų priėmimas.** Rizikų valdymas yra pagrindas priimant sprendimus, leidžiantis įvertinti alternatyvas, išskirti prioritetus ir pasirinkti geriausias veiksmų kryptis.

**Sistemingas, struktūruotas ir laiku atliekamas** rizikos valdymas užtikrina šio proceso veiksmingumą ir nuoseklių, palyginamų, atkartojamų ir patikimų rezultatų užtikrinimą.

**Geriausia prieinama informacija.** Rizikos Uosto direkcijoje vertinamos ekspertiniu būdu, tačiau nuolat papildoma naujais kiekybiniais ir kokybiniais rezultatais, rodikliais, kaupiamais istoriniais duomenimis, siekiant tikslaus ir laiku atliekamo jų įvertinimo ir efektyviausių rizikų valdymo priemonių nustatymo.

**Suderinamumas.** Rizikos valdymo veiksmai turi būti pasirinkti atsižvelgiant į sritį, kurioje rizika kyla, aplinkybes ir kontekstą.

**Proporcingumas.** Rizikoms eliminuoti ar jų pasireiškimo tikimybei ir (arba) poveikiui minimizuoti skiriamos sąnaudos ir ištekliai turi būti proporcingi naudai, kuri gaunama eliminavus rizikas ir (arba) minimizavus jų poveikį.

**Skaidrumas.** Visa informacija, susijusi su rizikų identifikavimu, valdymu, rizikų eliminavimu ir (arba) minimizavimu, pagal poreikį teikiama Uosto direkcijos vadovaujantiems darbuotojams, Stebėtojų tarybai, valdybai, Audito ir rizikų komitetui (toliau – vadovybė).

**Dinamiškumas, reagavimas į pokyčius ir pasikartojimą.** Rizikos Uosto direkcijoje reitinguojamos kartą per metus peržiūrint ir pervertinant identifiкуotas ir kilusias naujas rizikas.

**Nuolatinis tobulinimas.** Rizikų identifikavimo ir vertinimo procesas yra tobulinamas, įvertinant Uosto direkcijos sukauptas žinias ir įgytą patirtį.

#### **IV SKYRIUS RIZIKŲ VALDYMO PROCESAS**

Rizikų valdymas yra integrali Uosto direkcijos vidaus kontrolės sistemos reglamentuotos Vidaus kontrolės politikoje ir jos įgyvendinimo tvarkos apraše dalis. Uosto direkcijoje yra taikomas rizikų valdymo procesas, sudarytas pagal COSO ERM 2017 m. atnaujintą metodologiją, kuri apibrėžia pagrindines sąlygas ir veiksmus, reikalingus rizikų valdymo Uosto direkcijos efektyvumui ir rezultatyvumui užtikrinti. Rizikų valdymo procesas taip pat atsižvelgia į kitas gerąsias praktikas (pvz., ISO 31000 standartą „Rizikos valdymas“).

Uosto direkcijoje rizika yra valdoma įmonės veiklos ir projektų valdymo lygmenyje.

Uosto direkcijos rizikų valdymo procesą sudaro keli etapai, kurių metu paskirti atsakingi darbuotojai:

- remiantis Uosto direkcijos vidine bei išorine aplinka, istoriniais rizikų vertinimo ir jų valdymo priemonių įgyvendinimo stebėsenos rezultatais, nustato rizikų valdymo proceso dalyvius, apimtį ir rizikų vertinimo kriterijus;
- reguliariai identifikuoja, analizuoja ir vertina rizikas;
- įvertintas rizikas prioretizuoja pagal jų lygį ir reikšmę Uosto direkcijai;
- prioritetinėms rizikoms valdyti sudaro reikalingų priemonių planą;
- vykdo nuolatinę nustatytų rizikų ir rizikų valdymo priemonių plano įgyvendinimo stebėseną;
- struktūrinių padalinių vadovai vidinės komunikacijos kanalais tarpusavyje ir su rizikų vadovu bei rizikų registro kuratoriumi reguliariai ir operatyviai dalijasi informacija apie svarbius pasikeitimus, įvykius ir kita aktualia su Uosto direkcijos veikla susijusia informacija, kuri taip pat turi įtakos vertinant Uosto direkcijos rizikas ir jų valdymą.

Rizikų valdymas yra neatsiejama vykdomų projektų valdymo dalis. Projektų vadovai ir departamentų direktoriai, kuriems yra pavaldūs projektų vadovai, yra atsakingi už tinkamą rizikų nustatymą, įvertinimą, riziką mažinančių priemonių nustatymą ir jų vykdymo kontrolę. Projektų rizikos valdymo informacija yra neatsiejama projekto valdymo informacija. Ji turi būti reguliariai atnaujinama, rizikos informacija turi būti nuolatos pridedama prie su projekto valdymu susijusių sprendimų.

#### **V SKYRIUS RIZIKŲ VALDYMO PROCESO DALYVIŲ ATSAKOMYBĖS**

Uosto direkcijoje taikomas trijų linijų modelis padedantis nustatyti struktūrą ir procesus, kurie geriausiai padeda pasiekti tikslus, sustiprinti įmonės ir rizikų valdymą. Trijų linijų modelis apima visą įmonę ir jos priežiūrą bei užtikrinimo funkcijas atliekančius organus.



## PRIEŽIŪROS FUNKCIJŲ VYKDYTOJAI

### Stebėtojų taryba atsakinga už:

- rizikų valdymo politikos svarstymą ir tvirtinimą;
- rizikų registro ir kitų rizikos ataskaitų, teikiamų generalinio direktoriaus ir (ar) Audito ir rizikų komiteto, peržiūrą, vertinimą ir iš to kylančių sprendimų dėl rizikų valdymo politikos atnaujinimo priėmimą.

### Audito ir rizikų komitetas atsakingas už:

- išvadų teikimą Stebėtojų tarybai dėl rizikų valdymo ir kontrolės sistemų bendrovėje veikimo;
- rizikos valdymo registro ir kitų rizikos valdymo ataskaitų ir jose nustatytų rizikų įtakos finansinei ir tvarumo atskaitomybei vertinimą;
- vidaus audito plano vertinimą, ar jis apima nepriklausomą rizikos valdymo proceso priežiūrą, ir paties vidaus audito veiksmingumo vertinimą, nepažeidžiant vidaus audito nepriklausomumo.

## AUKŠČIAUSIOJI VADOVYBĖ IR VISA ĮMONĖ

### Generalinis direktorius atsakingas už:

- rizikų identifikavimo, vertinimo ir reitingavimo proceso inicijavimą Uosto direkcijos mastu;
- rizikų registro ir rizikų valdymo planų patvirtinimą bei užtikrinimą, kad rizikų valdymas ir su juo susijusios priemonės atitinka Uosto direkcijos veiklos strategiją;
- rizikų registro peržiūrą ne rečiau kaip 1 kartą per metus ir pasiūlymų teikimą dėl rizikų reitingavimo ir (arba) naujų rizikų įtraukimo į Uosto direkcijos rizikų registrą;
- rizikų, kurių poveikio ir tikimybės, kad realizuosis, vertinimo rezultatas reikalauja skubaus reagavimo, stebėjimą ne rečiau kaip 2 kartus per metus;
- neplaninių rizikų valdymo plano aptarimų inicijavimą (įvykus reikšmingiems pokyčiams Uosto direkcijos išorinėje arba vidinėje aplinkoje);
- atsakomybių delegavimą darbuotojams skirtinguose struktūriniuose lygiuose;
- Uosto direkcijos rizikų registro pristatymą Stebėtojų tarybai bei Audito ir rizikų komitetui;
- pasiūlymų teikimą dėl rizikų valdymo proceso tobulinimo.

### Direktoriai, departamentų direktoriai, uosto kapitonas ir organizacijos vystymo vadovas (pirma linija) atsakingi už:

- pavaldžių struktūrinių padalinių rizikų identifikavimo ir vertinimo proceso užtikrinimą;
- sprendimo priėmimą dėl struktūrinių padalinių rizikų reitingo;
- rizikai mažinti skirtų priemonių parinkimą;
- grįžtamojo ryšio iš struktūrinių padalinių vadovų dėl rizikai mažinti skirtų priemonių veiksmingumo analizę, atitinkamus rizikai mažinti skirtų priemonių pakeitimus;
- struktūrinių padalinių rizikų valdymo plano įgyvendinimą ir kontrolę.

**Struktūrinių padalinių vadovai (pirma linija) atsakingi už:**

- rizikų identifikavimą, vertinimą ir reitingavimą (priklausomai pagal veiklos pobūdį);
- užduočių, skirtų rizikoms eliminuoti ir (arba) jų reitingui sumažinti, vykdymą;
- užduočių, skirtų rizikoms eliminuoti ir (arba) jų reitingui sumažinti, delegavimą pavaldiems darbuotojams;
- grįžtamojo ryšio iš pavaldžių darbuotojų dėl rizikai mažinti skirtų priemonių veiksmingumo analizę, pasiūlymų teikimą rizikai mažinti skirtoms priemonėms parinkti.

**Rizikų vadovas (antra linija) atsakingas už:**

- rizikų valdymo proceso vykdymą reglamentuojančių dokumentų rengimą ir tobulinimą;
- rizikų valdymo proceso koordinavimą įmonėje;
- rizikų valdymo ataskaitų Stebėtojų tarybai ir Audito ir rizikų komitetui teikimą;
- rekomendacijų vadovybei teikimą dėl sprendimų, susijusių su rizika ir rizikos valdymu.

**Rizikų registro kuratorius (antra linija) atsakingas už:**

- Uosto direkcijos bendro rizikų registro pildymą: surenka informaciją apie identifikuotas rizikas, jų vertinimą ir reitingavimą iš struktūrinių padalinių vadovų, departamentų direktorių. Rizikos peržiūrimos, ar nėra dubliavimo Įmonės mastu, ir sugrupuojamos registre;
- rizikų registro atnaujinimą laiku, t. y. papildymą naujomis rizikomis, rizikų reitingo statuso sekimą;
- susirinkimų organizavimą rizikų identifikavimo, vertinimo, reitingavimo ir informacijos atnaujinimo klausimais;
- informacijos teikimą pagal poreikį vadovybei rizikų valdymo plano įgyvendinimo klausimais.

**VIDAUS AUDITAS****Vidaus audito skyrius (trečia linija) atsakingas už:**

- rekomendacijų teikimą dėl rizikų valdymo plano peržiūrėjimo;
- rizikos mažinimo priemonių įgyvendinimo ir jų efektyvumo vidaus audito atlikimą;
- vidaus audito išvadų ir rekomendacijų dėl rizikų valdymo proceso tobulinimo pasiūlymų teikimą Uosto direkcijos vadovybei pagal poreikį.

**VI SKYRIUS****UOSTO DIREKCIJOS RIZIKOS IDENTIFIKAVIMO IR VERTINIMO METODIKA**

Rizikos, galinčios sutrukdyti numatytų tikslų įgyvendinimą bei funkcijų vykdymą, identifikuojamos kiekvienam struktūriniam padaliniui ir (arba) skyriui pagal jo atliekamas funkcijas bei siektinus tikslus,

numatytus Uosto direkcijos strateginiame plane bei kituose vidaus dokumentuose. Rizikos taip pat identifikuojamos projektams vadovaujantis projektų valdymą ir jų rizikos valdymą reglamentuojančiais dokumentais.

Sudarant rizikos registrą yra nagrinėjami tokie išorinės aplinkos veiksniai:

- politiniai: Lietuvos ir kaimyninių šalių valstybinių institucijų sprendimų įtaka Uosto direkcijos veiklai, įskaitant ekonomikos reformas, mokesčių politiką, įstatymus, susijusius su verslo aplinkos keitimu, darbo apmokėjimu ir (ar) sauga ir (ar) kita;
- ekonominiai: Lietuvos ir tarptautinės ekonomikos pokyčių įtaka Uosto direkcijos veiklai, įskaitant bendrojo vidaus produkto augimą, ekonomikos vystymosi kryptis, tarptautinės prekybos pokyčius, naujų verslų steigimosi tendencijas, finansų rinkų vystymąsi, verslo finansavimo išteklių prieinamumą, finansų sistemos stabilumą;
- socialiniai: demografinių pokyčių, pvz., gyventojų amžius, išsilavinimas, gyvenamoji vieta, turto pasiskirstymas, įtaka Uosto direkcijos veiklai;
- technologiniai: įrangos gedimų, inovacijų ir technologinių pokyčių rinkoje bei kibernetinių išpuolių įtaka Uosto direkcijos veiklai;
- teisiniai: rizika, kad Uosto direkcija bus patraukta atsakomybėn vykdant veiklą, įstatymų numatyta tvarka dėl įsipareigojimų darbuotojams ar kitiems partneriams nesilaikymo, teikiamų paslaugų kokybės ar kitų priežasčių;
- aplinkosauginiai: griežtėjantys LR teisės aktų, perkeliančių EP ir Tarybos direktyvų nuostatas, reikalavimai dėl oro taršos mažinimo, su aplinkosauga susijusių mokesčių atsiradimas ar mokesčių didėjimas.

Vidinės aplinkos rizikos veiksniai apima: tinkamą veiklos procesų organizavimą, darbui reikalingų resursų valdymą, veiklos tęstinumo ir vidaus kontrolės užtikrinimą, personalo ir reikiamų kompetencijų valdymą, interesų konfliktų valdymą, darbo kultūrą ir saugą, korupcijos ir sukčiavimo prevenciją, informacijos saugą ir kt.

Sudarant rizikos registrą turi būti atsižvelgta į strateginių tikslų bei stebėsenos rodiklių pasiekimo rezultatus, auditų ir kitų patikrinimų ataskaitose pateiktus pastebėjimus ir rekomendacijas, rizikos incidentų informaciją, darbuotojų užregistruotus neatitikimus, rizikų valdymo priemonių plano ir korupcijos prevencijos programos priemonių planų įgyvendinimo ataskaitas bei kitus dokumentus, galinčius padėti identifikuoti rizikas.

Rizikų registro sudarymą inicijuoja Rizikų registro kuratorius, išsiųsdamas galiojantį ir patvirtintą rizikų registrą, nuroydamas, kad būtina peržiūrėti rizikas, įvertinti, ar pasikeitė ir kiek pasikeitė rizikos aplinka, ir pagal poreikį pakoreguoti rizikų aprašymą arba įtraukti naujas rizikas.

Nustatytos naujos rizikos arba peržiūrėtos esamos rizikos turi būti įvertintos. Turi būti įvertinti jų tikimybė ir poveikis.

Rizikos pasireiškimo tikimybės įvertinimas atliekamas remiantis istorine patirtimi ir atsižvelgiant į naujų ar numatomų aplinkybių įtaką. Tikimybei įvertinti naudojama 5 (penkių) balų skalė, kai didesnis balas atitinka didesnę pasireiškimo tikimybę.

Rizikos veiksnio tikėtinas poveikis vertinamas atsižvelgiant į galimą įtaką Uosto direkcijos finansinei būklei, veiklos tęstinumui, reputacijai ar strateginių tikslų pasiekimui. Poveikiui įvertinti naudojama logaritminė (t. y. 1, 2, 4, 6 ir 10) balų skalė, kai didesnis balas atitinka didesnį poveikį. Naudojant logaritminę skalę rizikos poveikiui suteikiamas didesnis svoris palyginus su tikimybės reikšme.

Toliau pateikiamas balų parinkimas tikimybei ir poveikiui vertinti:

<b>Tikimybė</b>	
(rizikos tikimybės įvertinimas atliekamas remiantis patirtimi, Uosto direkcijos pagrindinių veiklos rodiklių duomenų informacijos analizės rodikliais, taip pat atsižvelgiant į naujų ar numatomų aplinkybių įtaką)	
Labai tikėtina (5 balai)	Kai tokio pobūdžio įvykiai paprastai vyksta kiekvienais metais arba tikimybė, kad jie įvyks per artimiausius metus, yra didesnė kaip 50 proc.
Gana tikėtina (4 balai)	Kai tokio pobūdžio įvykiai įvyksta kartą per 1–2 metus arba tikimybė, kad jie įvyks per artimiausius metus, yra 30–50 proc.
Tikėtina (3 balai)	Kai tokio pobūdžio įvykiai įvyksta kartą per 2–5 metus arba tikimybė, kad jie įvyks per artimiausius metus, yra 15–30 proc.
Nelabai tikėtina (2 balai)	Kai tokio pobūdžio įvykiai įvyksta kartą per 5–10 metų arba tikimybė, kad jie įvyks per artimiausius metus, yra 5–15 proc.
Mažai tikėtina (1 balas)	Kai tokio pobūdžio įvykiai pasitaiko rečiau kaip kartą per 10 metų arba tikimybė, kad jie įvyks per artimiausius metus, yra mažesnė kaip 5 proc.

Skaitinė reikšmė	Poveikis	Finansinei būklei	Veiklos tęstinumui	Reputacijai	Strateginių tikslų pasiekimui
10	Labai didelis	Daugiau kaip 10 000 000 Eur	Ilgalaikiai veiklos sutrikimai, prastovos, reikšminga įtaka miesto ekonomikai, gali sąlygoti tikslų nepasiekimą, rinkos dalies praradimus.	Neigiama viešoji nuomonė, ilgalaikis žemas visuomenės pasitikėjimo Įmone rodiklis, nuolatinė valstybės institucijų kritika, neigiamas tarptautinės ir nacionalinės žiniasklaidos dėmesys / situacijos nušvietimas (5 ir daugiau žiniasklaidos priemonėse).	Nesugebėjimas įgyvendinti strateginių uždavinių, akcininko nustatytų prioritetų ar svarbiausių funkcijų, Įmonės išlikimo klausimas arba nesugebėjimas pasiekti >20 % nustatytų rodiklių (efekto, rezultato, produkto, vertinimo kriterijų), arba nesugebėjimas įgyvendinti >20 % metinio veiklos plano (suplanuotų veiksmų).
6	Didelis	Nuo 5 000 000 iki 10 000 000 Eur	Vidutinės trukmės veiklos procesų sutrikimas, nedarantis įtakos pagrindiniams veiklos rodikliams.	Neigiama viešoji nuomonė, trumpalaikis žemas visuomenės pasitikėjimo Įmone rodiklis, valstybės institucijų kritika, nacionalinės žiniasklaidos dėmesys / situacijos nušvietimas (3–4 žiniasklaidos priemonėse).	Reikšmingas poveikis Įmonės strategijai, akcininko nustatytiems prioritetams arba nesugebėjimas pasiekti (10–20 %) nustatytų rodiklių (efekto, rezultato, produkto, vertinimo kriterijų), arba nesugebėjimas įgyvendinti (10–20 %) metinio veiklos plano (suplanuotų veiksmų).
4	Vidutinis	Nuo 1 000 000	Trumpalaikis pagrindinių	Pavieniai neigiami	Ribotas poveikis Įmonės veiklos

		iki 5 000 000 Eur	veiklos procesų sutrikimas, nedarantis įtakos pagrindiniams veiklos rodikliams.	nacionalinės žiniasklaidos pranešimai (1–2 žiniasklaidos priemonėse).	strategijai, akcininko nustatytiems prioritetams arba nesugebėjimas pasiekti (5–10 %) nustatytų rodiklių (efekto, rezultato, produkto, vertinimo kriterijų), arba nesugebėjimas įgyvendinti daugiau nei (5–10 %) metinio veiklos plano (suplanuotų veiksmų).
2	Mažas	Nuo 100 000 iki 1 000 000 Eur	Nežymus pagrindinių veiklos procesų sutrikimas.	Pavieniai neigiami regioninės žiniasklaidos pranešimai (1–2 žiniasklaidos priemonėse), epizodinis paminėjimas interneto svetainėse, kurios nėra naujienų portalai.	Nežymus poveikis Įmonės strategijai, akcininko nustatytiems prioritetams arba nesugebėjimas pasiekti (2–5 %) nustatytų rodiklių (efekto, rezultato, produkto, vertinimo kriterijų), arba nesugebėjimas įgyvendinti (2–5 %) metinio veiklos plano (suplanuotų veiksmų).
1	Labai mažas	Mažiau kaip 100 000 Eur	Nežymus, greitai atstatomas pagalbinių procesų, nedarantis įtakos pagrindiniams procesams.	Neigiama nuomonė socialinėje medijoje / tinkluose (nenušviečiama žiniasklaidoje).	Minimalus poveikis Įmonės strategijai, akcininko nustatytiems prioritetams arba nesugebėjimas pasiekti <2 % nustatytų rodiklių (efekto, rezultato, produkto, vertinimo kriterijų), arba nesugebėjimas įgyvendinti <2 % metinio veiklos plano (suplanuotų veiksmų).

### Reagavimas į nustatytą riziką

Galutinis rizikos reitingas nustatomas pagal toliau pateiktą reitingo lentelę.

	10	10	20	30	40	50
Poveikis	6	6	12	18	24	30
	4	4	8	12	16	20



	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
		1	2	3	4	5
	<b>Tikimybė</b>					

Šioje lentelėje nustatyta, kad galutinį rizikos įvertinimą (reitingą) ir reagavimo į riziką tvarką lemia spalva ir jai priskirtas intervalas.

**Didelė rizika (16–50 balų).** Rizika yra netoleruojama. Jos stebėjimas ir monitoringas – kartą per ketvirtį (su sąlyga, kad neįvyko reikšmingų pokyčių). Kartą per 3 mėnesius rizikų šeimininkai turi pateikti rizikų registro kuratoriui ataskaitą apie rizikų valdymą, priemones joms mažinti, matavimo rodiklių rezultatus ir kitą aktualią informaciją. Audito ir rizikų komitetui pristatomos kas 3 mėnesius.

**Vidutinė rizika (6–12 balų).** Rizikos stebėjimas ir monitoringas – kartą per pusmetį (su sąlyga, kad neįvyko reikšmingų pokyčių). Kartą per 6 mėnesius rizikų šeimininkai turi pateikti rizikų registro kuratoriui ataskaitą apie rizikų valdymą, priemones joms mažinti, matavimo rodiklių rezultatus ir kitą aktualią informaciją. Audito ir rizikų komitetui pristatomos kas 6 mėnesius.

**Žema rizika (1–5 balai).** Rizika stebima. Nereikalaujama rizikos valdymo veiksmų, kontroliuojama jau esamomis priemonėmis.

Projektų rizikos reitingui ir reagavimo į riziką tvarkai nustatyti gali būti naudojami kiti reitingo intervalai arba kita poveikio vertinimo skalė (pvz., susieta su projekto biudžetu arba jo trukme).

## VII SKYRIUS

### TURIMŲ RIZIKOS MAŽINIMO PRIEMONIŲ VERTINIMAS, RIZIKOS VALDYMO BŪDO IR PRIEMONIŲ PARINKIMAS

Rizikos mažinimo priemonių parinkimas priklauso nuo rizikos veiksnių pobūdžio, turimų rizikos mažinimo priemonių ir jų efektyvumo ir rizikos valdymo būdo pasirinkimo.

Rizikos valdymo būdo pasirinkimas priklausys nuo to, kokio pobūdžio yra identifikuoti rizikos veiksniai (išoriniai už įmonės ribų, vidiniai) ir koks galimas rizikos priemonių poveikis diegiant optimalias rizikos valdymo priemones (rizikos mažinimo priemonės neturi viršyti jų teikiamos naudos). Galimi rizikos valdymo būdai:

- vengimas – šis būdas naudojamas, kai rizikos valdymo priemonėmis neįmanoma sumažinti veiklos rizikos, o Uosto direkcijos įstatai ir kiti veiklią reglamentuojantys teisės aktai leidžia pasirinkti nevykdyti funkcijos arba koreguoti jos vykdymą taip, kad būtų išvengta rizikos;
- įvykio tikimybės pakeitimas – rizikos valdymo priemonių, mažinančių nenumatytų įvykių dažnumą, parinkimas;
- poveikio pakeitimas – rizikos valdymo priemonių, mažinančių nenumatytų nuostolių apimtį, parinkimas;
- pasidalijimas (perdavimas) – rizikos perdavimas trečiosioms šalims;
- prisiėmimas – sąmoningas rizikos prisiėmimas.

Bendra siekiamybė įdiegti tokias rizikos valdymo priemones, kurios padėtų sumažinti galimą rizikos veiksnių poveikį iki toleruotino lygio. Tačiau tais atvejais, kai vien įmonės rizikos valdymo priemonių nepakanka dėl galimos trečių asmenų veikos ar dėl nustatytos išorinės rizikos, kurioms Uosto

direkcija negali daryti poveikio ar tas poveikis minimalus, Uosto direkcija turi turėti veiksmų planą, kad galėtų tinkamai ir laiku reaguoti į tokių rizikos veiksnių poveikį, jei jie realizuotųsi.

## VIII SKYRIUS

### RIZIKOS MAŽINIMO PRIEMONIŲ ĮGYVENDINIMO TERMINAI, ĮGYVENDINTŲ PRIEMONIŲ TINKAMUMO VERTINIMAS, RIZIKOS VEIKSNIŲ VERTINIMO PERŽIŪRA

#### Einamoji priežiūra:

- a) jei rizika įvertinta kaip žema, kitas planinis rizikos veiksnių vertinimas atliekamas ne vėliau kaip po 1 metų, su sąlyga, kad tuo laikotarpiu nevyko jokių reikšmingų struktūrinių ar funkcinų pokyčių;
- b) jei rizika įvertinta kaip vidutinė, nustatomas ne ilgesnis kaip 6 mėnesių terminas esamoms rizikos mažinimo priemonėms peržiūrėti ar naujoms priemonėms parengti. Iki nurodyto termino rizikų šeimininkai turi pateikti rizikų registro kuratoriui ataskaitą apie rizikų valdymą, priemones joms mažinti, matavimo rodiklių rezultatus ir kitą aktualią informaciją;
- c) jei rizika įvertinta kaip didelė, nustatomas ne ilgesnis kaip 3 mėnesių terminas esamoms rizikos mažinimo priemonėms peržiūrėti ar naujoms priemonėms parengti. Iki nurodyto termino rizikų šeimininkai turi pateikti rizikų registro kuratoriui ataskaitą apie rizikų valdymą, priemones joms mažinti, matavimo rodiklių rezultatus ir kitą aktualią informaciją;
- d) įvykus struktūriniais ar funkciniais pasikeitimams, strateginio plano pakeitimams, pasikeitus struktūrinių padalinių ir (arba) skyrių vadovams ar svarbiems specialistams, taip pat iškilus atvejams, kuriems rizikos vertinimas anksčiau nebuvo atliktas, atitinkamos apimties rizikos identifikavimas ir vertinimas atliekamas ne vėliau kaip per 6 mėnesius.

#### Periodinis vertinimas

Bendras rizikos identifikavimas ir vertinimas Uosto direkcijos mastu atliekamas ne rečiau kaip kartą per 1 metus.

## IX SKYRIUS

### BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

Už politikos parengimą ir teikimą Stebėtojų tarybai atsakingas generalinis direktorius. Rizikų valdymo politika įsigalioja, kai ją patvirtina Stebėtojų taryba, jei kita įsigaliojimo data nenumatyta Stebėtojų tarybos sprendime.

Politika peržiūrima ne rečiau kaip 1 kartą per metus. Keičiantis Uosto direkcijos strateginėms kryptims, tikslams, rinkos sąlygoms ar kitiems išoriniams ir (arba) vidiniams veiksniams, kurie turi įtakos Uosto direkcijos veiklai, politika gali būti peržiūrima ir atnaujinama pagal poreikį.

Rizikų vadovas gali rengti papildomą metodinę medžiagą, kuri turėtų palengvinti rizikų valdymo procesą, tačiau negali prieštarauti šiai politikai.

Uosto direkcijos vadovaujantys darbuotojai užtikrina, kad jiems pavaldūs darbuotojai būtų susipažinę su šia politika.

---