

JONIŠKIO RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS RIZIKŲ VERTINIMO METODIKA

I SKYRIUS BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Joniškio rajono savivaldybės administracijos rizikų vertinimo metodika (toliau – Metodika) nustato procesą, kurio metu identifikuojamos ir įvertinamos sąlygos (įvykiai), galinčios turėti įtaką veiklai, priimami ir įgyvendinami sprendimai dėl neigiamą įtaką darančių sąlygų sumažinimo iki priimtino lygio ir galimybių realizavimo.
2. Metodikos tikslas – nustatyti metodus, kuriais vadovaujantis būtų atliekamas rizikų ir galimybių identifikavimas, vertinimas ir rizikų bei galimybių valdymo veiksmų planavimas.
3. Metodikoje vartojamos santrumpos:
 - 3.1. **Administracija** – Joniškio rajono savivaldybės administracija;
 - 3.2. **Administracijos direktorius** – Joniškio rajono savivaldybės administracijos direktorius;
 - 3.3. **Galimybė** – tikimybė, kad įvykis gali pagerinti Administracijos galimybes pasiekti tikslus;
 - 3.4. **Skyrius** – Joniškio rajono savivaldybės administracijos skyrius, seniūnija;
 - 3.5. **Poveikis** – įvykio rezultatas. Su konkrečiu įvykiu gali būti siejami keli poveikio atvejai, kurių teigiamas arba neigiamas vertinimas priklauso nuo Administracijos tikslų;
 - 3.6. **Rizika** – tikimybė, kad įvykis neigiamai paveiks Administracijos galimybes pasiekti tikslus;
 - 3.7. **Tikimybė** – teorinė galimybė, kad konkretus įvykis įvyks.

II SKYRIUS RIZIKŲ VERTINIME DALYVAUJANTYS SUBJEKTAI IR JŲ FUNKCIJOS

4. Rizikos vertinime dalyvaujantys subjektai:
 - 4.1. Administracijos direktorius įsakymu paskiria Rizikų vertinimo darbo grupę, tvirtina rizikų valdymo veiksmų planą, kontroliuoja veiksmų plano įgyvendinimą;
 - 4.2. Rizikų vertinimo darbo grupė nustatytais terminais (6 priedas) atlieka Administracijos rizikų vertinimą, nustato reikšmingumą bei parengia ir teikia tvirtinti Administracijos direktoriui rizikų valdymo veiksmų planą;
 - 4.3. Skyrių vadovai organizuoja kiekvieno Skyriaus, kuriam vadovauja, rizikų vertinimo procesą ir įgyvendina Administracijos direktoriaus patvirtintą rizikų valdymo veiksmų planą;
 - 4.4. Skyrių vadovai teikia nustatytas rizikas Rizikų vertinimo darbo grupei, kontroliuoja savo Skyriaus rizikų valdymo veiksmų plano vykdymą ir atsiskaito Administracijos direktoriui.

III SKYRIUS RIZIKŲ NUSTATYMAS

5. Rizikos veiksnių nustatymo paskirtis – nustatyti visus svarbius su Administracijos veiklos tikslais susijusius rizikos veiksnius, galinčius turėti neigiamos įtakos įgyvendinant Administracijos veiklos tikslus.

6. Rekomenduojamas rizikos veiksnių nustatymo laikotarpis, lygus periodinio rizikos valdymo ir veiklos planavimo ciklui – vieneri metai.

7. Rizikos veiksniai nustatomi Skyriaus vadovui organizuojant Skyriuje diskusiją, kurios metu diskusijos dalyviai (Skyriaus valstybės tarnautojai ir darbuotojai) aptaria ir įvertina visas Skyriaus veiklai galinčias turėti įtakos rizikas, atsižvelgiant į praeities įvykius ir prognozuojamas tendencijas.

8. Rizikų veiksnių nustatymo metu pirmiausia apsvarstomi visi galimi įvykiai, kuriuos lemia vidinės ir išorinės aplinkos pokyčiai. Identifikuojami akivaizdūs ir sunkiai pastebimi įvykiai, esant nežymiam ir itin reikšmingam poveikiui. Siekiant, kad visi įvykiai būtų pastebėti, rekomenduojama rizikos veiksnius nustatyti atskirai nuo tikimybės ir poveikio įvertinimo, nes šie žingsniai tiesiogiai susiję su rizikos vertinimo tema.

9. Rekomenduojamas toks rizikos nustatymo diskusijos metu planas:

9.1. aptariami pagrindiniai Administracijos veiklos tikslai;

9.2. aptariami pagrindiniai Skyriaus veiklos tikslai;

9.3. aptariami rizikos veiksniai, galintys nulemti įvykius, kurie turėtų neigiamos įtakos Skyriaus veiklai ir kartu Administracijos veiklos tikslų siekimui (žr. 1 priedą);

9.4. nustatomi įvykiai, galintys turėti neigiamą įtaką Skyriaus veiklai;

9.5. įvertinama įvykių rizikos pasireiškimo tikimybė ir poveikis Skyriaus veiklai (žr. IV skyrių);

9.6. aptariamos identifikuotos rizikos valdymo ir mažinimo galimybės.

10. Diskusijos metu užpildomas Skyriaus veiklos rizikos veiksnių sąrašas (2 priedas).

11. Užpildytas Skyriaus veiklos rizikos veiksnių sąrašas perduodamas Rizikų vertinimo darbo grupei.

12. Rizikų vertinimo darbo grupė pagal gautus užpildytų Skyriaus veiklos rizikos veiksnių sąrašus sudaro bendrą Administracijos veiklos rizikos veiksnių sąrašą ir teikia Administracijos direktoriui tvirtinti.

IV SKYRIUS RIZIKŲ VERTINIMAS

13. Rizikų vertinimo darbo grupė pagal parengtą bendrą Administracijos veiklos rizikos veiksnių sąrašą atlieka rizikos veiksnių vertinimą (3 priedas).

14. Rizikos veiksnių vertinimo metu nustatoma, kokia apimtimi identifikuoti įvykiai ir susiję rizikos veiksniai gali daryti įtaką Administracijos ir / ar Skyriaus veiklos tikslų siekimui. Rizikos vertinamos dviem atžvilgiais – tikimybės ir poveikio, naudojant kokybinių ir kiekybinių metodų kombinaciją, ir parenkamos optimalios rizikos valdymo priemonės.

15. Administracijos ir / ar Skyriaus veiklos rizika vertinama naudojantis rizikos tikimybės ir poveikio įvertinimo skale (3 priedas).

16. **Tikimybė** įvertinama eksperimentiniu būdu, vadovaujantis patirtimi (įvykę įvykiai panašūs) ir atsižvelgiant į naujų ar numatomų aplinkybių įtaką vertinamos rizikos pasireiškimo tikimybei, t. y.:

16.1. **labai tikėtina tikimybė** – tikimybė, kad įvykis įvyks per ateinančius metus ar vertinimo laikotarpį yra didelė (50–100 proc., arba daugiau nei 12 kartų per metus);

16.2. **gana tikėtina tikimybė** – tikimybė, kad įvykis įvyks per ateinančius metus ar vertinimo laikotarpį, vertinama kaip pakankamai reali (20–50 proc., arba 8–11 kartai per metus);

16.3. **tikėtina tikimybė** – tikimybė, kad įvykis gali įvykti per ateinančius metus ar vertinimo laikotarpį (10–20 proc., arba 5–7 kartai per metus);

16.4. **nelabai tikėtina tikimybė** – tikimybė, kad įvykis įmanomas, tačiau nelabai tikėtinas (1–10 proc., arba 3–4 kartai per metus);

16.5. **mažai tikėtina tikimybė** – tokia tikimybė, kai numatoma, kad įvykis įvyks per ateinančius metus ar vertinimo laikotarpį (mažiau nei 1 proc., arba 1–2 kartai per metus).

17. **Poveikis** įvertinamas kompleksiskai įvertinant rizikos poveikį, būtina apsvarstyti įvairias poveikio sritis: poveikį Administracijos ištekliams, įsipareigojimams įvairioms suinteresuotoms šalims vykdyti, reputacijai, veiklos efektyvumui, procesų kokybei, informacijos, valstybės tarnautojų ir darbuotojų saugumui ir kt., t. y.:

17.1. poveikis personalui (motyvacija, moralė, etikos normų laikymasis, socialinis klimatas Administracijoje, saugumas, darbingumas ir kt.);

17.2. finansinis poveikis (padidėjusios veiklos sąnaudos, biudžeto nevykdymas, neefektyvus ar nepagrįstas lėšų panaudojimas);

17.3. poveikis įvaizdžiui ir reputacijai (neigiamas įvaizdis visuomenės akyse, žiniasklaidos atsiliepimai);

17.4. įsipareigojimų steigėjui ir kitoms suinteresuotoms šalims (pavyzdžiui, su institucijų bendradarbiavimu susiję įsipareigojimai) vykdymas;

17.5. veiklos nutraukimas ar negebėjimas teikti paslaugas, užtikrinti veiklos procesų funkcionavimą.

18. Rizikos poveikiui įvertinti skirta penkių balų skalė:

18.1. **kritinis poveikis** – įvykus įvykiui Administracija iš esmės negebės pasiekti savo veiklos tikslų, negalės tęsti savo veiklos įprastine tvarka ir apimtimi, patirs reikšmingų finansinių nuostolių ar pakenks savo įvaizdžiui ilgalaikėje perspektyvoje;

18.2. **reikšmingas poveikis** – šis poveikis siejamas su Administracijos veiklos sutrikimais, kurių padariniai gali būti reikšmingi siekiant jos tikslų. Tokio poveikio pavyzdžiais galėtų būti netikėtas kelių svarbias pareigas einančių vadovų ar darbuotojų pasitraukimas, didelės apimties informacinio technologinio projekto nesėkmingas įgyvendinimas ir kt.;

18.3. **vidutinis poveikis** – tai tam tikras neigiamas poveikis Administracijos tikslų siekimui. Pavyzdžiui, įstaigos pavadinimas gali būti paminėtas žiniasklaidoje, neigiamo pobūdžio turinio straipsnyje, laikinai gali sutrikti tam tikri veiklos procesai ar funkcijų vykdymas, gali laikinai sumažėti darbo efektyvumas ir pan.;

18.4. **nežymus poveikis** – trumpalaikio pobūdžio ir nesukelia reikšmingo veiklos sutrikimo. Pavyzdžiais galėtų būti atskiri gyventojų nepasitenkinimo jiems teikiamomis paslaugomis ar atliekamais valstybinės priežiūros veiksmais atvejai, trumpalaikis tam tikrų procesų efektyvumo sumažėjimas ir kt.;

18.5. **neriekšmingas poveikis** – iš esmės nėra rizikos poveikio Administracijos veiklai, o gali būti tik toks, kuris susijęs su įprastinės veiklos sutrikimais, neturinčiais jokios pastebimos įtakos teikiamoms paslaugoms, atliekamoms užduotims ir kt.

19. Rizikos pasireiškimo tikimybės ir galimo poveikio įvertinimo naudojantis 5 balų skale pavyzdžiai pateikiami rizikos vertinimo skalės aprašyme (4 priedas). Pateikti pavyzdžiai yra iliustracinio / rekomendacinio pobūdžio.

20. Rizikos svarba (prioritetai) nustatoma sudedant Rizikos tikimybės (T) balą ir Rizikos poveikio (P) balą ir gaunant Bendrą rizikos balą (RP). Rizikų tikimybės ir poveikio sudėtyje taikomi koeficientai (KP ir KT), žymintys daugiklių svarbą. Bendras rizikos balas (RP) arba rizikos svarba (prioritetas) $RP = (KP * P) + (KT * T)$, kur $KP = 1,5$ ir $KT = 0,5$.

21. Taip įvertinti rizikos veiksniai sąraše išdėstomi rizikos svarbos (prioriteto) mažėjimo tvarka ir priskiriami atitinkamai rizikos grupei pagal rizikos tolerancijos lygį. Tolerancijos lygis – tai toks rizikos lygis, kurį Administracija gali prisiimti, nesiimdama papildomų rizikos valdymo priemonių.

22. Siekiant priskirti įvertintą riziką prie konkrečios rizikos grupės, joms yra nustatomi režiai, t. y. ribinės Bendro rizikos balo (RP) intervalų reikšmės. Pagal RP skaičiavimo algoritmą, rodiklio reikšmės kinta nuo 2 iki 10 balų. Gali būti nustatomi šie rizikų grupių režiai (5 priedas):

21.1. **didelė rizika** – didelio reikšmingumo rizikos veiksniai, kai sprendimai priimami vadovybės lygmeniu;

21.2. **vidutinė rizika** – vidutinio reikšmingumo rizikos veiksniai, kai sprendimus priima vidurinės grandies vadovai ir už funkcijų vykdymą atsakingi darbuotojai;

21.3. **žema rizika** – toleruojamas rizikos lygmuo, kai rizika stebima, bet papildomų priemonių imtis nebūtina.

23. Įvertinus rizikos veiksnius, atliekamas rizikų valdymo priemonių parinkimas ir planavimas.

V SKYRIUS RIZIKOS VALDYMO PRIEMONIŲ PARINKIMAS IR PLANAVIMAS

24. Atlikus rizikų vertinimą, rizikos valdymo priemonių parinkimą atlieka Rizikų vertinimo darbo grupė.

25. Administracijoje taikomas rizikos valdymo priemonės galima sugrupuoti į šias apibendrintas grupes:

25.1. **rizikos pašalinimas** – rizika pašalinama reorganizuojant tam tikrą veiklos procesą, atsisakant (perduodant) arba įgyjant (perimant) atskiras (naujas) veiklos funkcijas, nustatant atitinkamas vidaus kontrolės priemones ar kitaip iki minimumo sumažinant esamus rizikos faktorius;

25.2. **rizikos sumažinimas** – veiksmai rizikos tikimybei (rizikos faktoriams pašalinti, t. y. papildomos vidaus kontrolės procedūros, veiklos procesų patobulinimas ir kt.) ir / ar poveikiui sumažinti (rizikos pasekmių apribojimas, t. y. veiklos tęstinumo planavimas, rezervinis kopijavimas ir kt.);

25.3. **rizikos perkėlimas** – siekiant sumažinti ar apriboti rizikos poveikį, rizika sutartiniais pagrindais perkeliama trečiajai šaliai. Ši priemonė taikoma sudarant sutartis, kuriose numatomas atitinkamas sutarties šalių pareigų ir atsakomybės pasiskirstymas;

25.4. **rizikos prisiėmimas (toleravimas)** – gali būti prisiimta mažai tikėtina ir nelabai tikėtina rizika, kurios poveikis yra nereikšmingas arba nežymus, neviršijanti nustatyto tolerancijos limitu, t. y. neplanuojamos papildomos vidaus kontrolės ar rizikos valdymo priemonės.

26. Pasirinktos rizikos valdymo priemonės pagal realizavimo veiksmų pobūdį gali būti skirstomos į:

26.1. technines (rezervinio kopijavimo įranga, svarbios įrangos dubliavimas);

26.2. paremtas valdymo informacija (veiklos vertinimo rodikliai);

26.3. organizacines (procedūros, gairės, veiklos atkūrimo planai, mokymų atnaujinimas);

26.4. vadybines (kokybės valdymo sistema, procesų analizė ir tobulinimas);

26.5. teisinės (sutartiniai trečiosios šalies įsipareigojimai siekiant užtikrinti tam tikrą paslaugų kokybę);

26.6. finansines (draudimas, baudos ir kitos finansinės sankcijos).

27. Atskiriems rizikos veiksniams valdyti gali būti taikomos įvairios rizikos valdymo priemonės arba jų deriniai.

28. Rizikos valdymo priemonės pasirenkamos vadovaujantis šiais kriterijais:

28.1. rizikos valdymo priemonė turi padėti sumažinti / apriboti valdomos rizikos pasireiškimo tikimybę ir / ar poveikį iki Administracijai priimtino lygmens;

28.2. rizikos valdymo priemonės poveikis turi užtikrinti tęstinį problemos sprendimą, t. y. rizikos valdymo priemonės turi būti orientuotos į vidutinę ar ilgalaikę perspektyvą. Tuo atveju, kai galimos rizikos poveikis yra kritinis ir reikia veikti nedelsiant, gali būti pateisinamos ir trumpesnio laikotarpio priemonės. Bet kokiu atveju turėtų būti numatytos papildomos vidutinio laikotarpio rizikos valdymo priemonės;

28.3. rizikos valdymo priemonės įgyvendinimo terminai turi sudaryti prielaidas anksčiau užkirsti kelią numatomai rizikai;

28.4. rizikos valdymo priemonei įgyvendinti Administracija turi turėti pakankamus organizacinius, žmogiškuosius ir / ar finansinius išteklius;

28.5. rizikos valdymo priemonės įgyvendinimo sąnaudos neturi viršyti neigiamų galimos rizikos padarinių, t. y. rizikos valdymo priemonės turi būti pagrįstos ekonominiu požiūriu.

29. Pasirinkus rizikos valdymo priemones, Rizikų vertinimo darbo grupė nustato jų įgyvendinimo terminus, atsakomybes ir laukiamus rezultatus, t. y. būseną, kuri būtų pasiekta įgyvendinus atitinkamas priemones. Atsakomybė už rizikos valdymo priemonių įgyvendinimą nustatoma atsižvelgiant į Administracijos struktūrą, Administracijos skyrių atliekamas funkcijas ir atsakomybės sritis, kompetencijas. Jeigu įgyvendinant rizikos valdymo priemonę turi dalyvauti daugiau nei vienas skyrius, nurodoma, kokius konkrečius veiksmus kiekvienas skyrius turi atlikti įgyvendinant atitinkamą rizikos valdymo priemonę (pavyzdžiui: pradinės informacijos surinkimas, galimybių studija, projekto inicijavimas, Administracijos teisės akto parengimas, derinimas, tvirtinimas ir pan.).

30. Rizikos valdymo priemonės įgyvendinimo terminai nustatomi atsižvelgiant į jos įgyvendinimo procese dalyvaujančio skyriaus užimtumą ir turi būti suderinti su visais šiame procese dalyvaujančiais Skyriais.

31. Rizikos valdymo priemonių planas teikiamas tvirtinti Administracijos direktoriui.

VI SKYRIUS METODIKOS ATNAUJINIMAS

32. Vystantis rizikos valdymo procesui, Metodika turi būti reguliariai peržiūrima, patikslinama ir atnaujinama siekiant užtikrinti Metodikos aktualumą ir atitiktį Administracijos poreikiams.

33. Už Metodikos atnaujinimą atsakinga Rizikų vertinimo darbo grupė. Metodika atnaujinama pagal poreikį kasmetinio rizikos valdymo proceso ciklo metu nustatytų tobulintinių sričių pagrindu. Pasiūlymus ir rekomendacijas dėl Metodikos tobulinimo suformuluoja ir Administracijos direktoriui svarstyti pateikia Rizikų vertinimo darbo grupė. Administracijos direktoriui išsakyti savo pastabas dėl pateiktų pasiūlymų ir rekomendacijų, Rizikų vertinimo darbo grupė inicijuoja Metodikos pakeitimą ir pateikia dokumento projektą Administracijos direktoriui priimti sprendimą dėl Metodikos pakeitimo.

KONTROLĖS APLINKOS ĮVERTINIMO KLAUSIMYNAS

Eil. Nr.	Klausimas	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku	Pastebėjimai
I. Vadovų ir darbuotojų asmeninis ir profesinis sąžiningumas ir moralinės vertybės						
1.	Trečiųjų asmenų aplinkoje vyrauja teigiamas požiūris apie organizacijos vadovus					
2.	Organizacijos vadovai anksčiau yra dirbę vadovaujama darbą viešojo administravimo ar verslo srityje, turi vadovui reikiamų gebėjimų					
3.	Organizacijos vadovų kaita optimali (optimali = ne per dažna, netrukdo organizacijos augimui)					
4.	Nebuvo atskleista / nėra žinoma jokių faktų dėl organizacijos vadovų piktnaudžiavimo savo pareigomis siekiant asmeninės naudos					
5.	Organizacijos vadovas deklaruoja Viešuosius ir privačius interesus					
6.	Organizacijos vadovų elgesys yra sektinas					
7.	Organizacijoje yra rašytinės elgesio normos ir etikos taisyklės					
II. Kompetencija						
1.	Numatomas naujų darbuotojų priėmimas yra plačiai viešinamas. Organizuojami konkursai į laisvas pareigybes skelbiami viešai					
2.	Numatytos tinkamos procedūros, padedančios nustatyti pretendento patirtį, kvalifikaciją, gebėjimus					
3.	Funkcijas vykdo kvalifikuoti ir kompetentingi darbuotojai, pareigybių aprašymuose tinkamai įtvirtintos vykdomos funkcijos					
4.	Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas planuojamas atliekant darbuotojo metinę veiklos analizę ir nustatytus poreikius					
5.	Sudarytos sąlygos darbuotojams kelti kvalifikaciją					

6.	Visada pastebimi ir tinkamai įvertinami darbuotojų pasiekti rezultatai, gaunamas pakankamas grįžtamasis ryšis					
7.	Darbuotojai supažindinami su etikos / elgesio taisyklėmis					
8.	Už neefektyvią veiklą taikomos drausminės ar tarnybinės nuobaudos					

III. Valdymo filosofija ir vadovavimo stilius

1.	Organizacijos vadovas visada palaiko vidaus kontrolę, veikia savarankiškai ir kompetentingai, užtikrina kontrolės procedūrų taikymą savo pavyzdžiu					
2.	Priimami sprendimai dėl vidaus kontrolės atsakingų asmenų priskyrimo, siekiant užtikrinti nuoseklų vidaus kontrolės palaikymą bei tobulinimą					
3.	Organizacija turi patvirtintus vidaus tvarkų aprašus dėl turto pripažinimo nereikalingu ar netinkamu naudoti ir to turto išardymo, nurašymo ir likvidavimo, atsargų, atsarginių dalių ir reprezentacinių prekių nurašymo. Paskirtas atsakingas asmuo, tvirtinantis šių vertybių nurašymo aktus					
4.	Užtikrinama turto fizinė apsauga (patalpos rakinamos, įdiegta signalizacija ir panašiai), paskirti materialiai atsakingi asmenys					
5.	Organizacijoje yra vidaus audito tarnyba, jos pavaldumas nustatytas teisingai					
6.	Visos atliekamos ūkinės operacijos ir ūkiniai įvykiai registruojami ir fiksuojami					
7.	Keičiantis materialiai atsakingiems asmenims atliekamos inventorizacijos					
8.	Yra paskirti asmenys, atsakingi už viešųjų pirkimų organizavimą ir vykdymą					

IV. Organizacinė struktūra, personalo valdymas

1.	Yra nustatyta tvarka, kad, įvykus veiklos pokyčiams, su nauja informacija būtų supažindinami organizacijos darbuotojai					
----	--	--	--	--	--	--

2.	Yra apibrėžta organizacinė ir valdymo struktūra, ji pateikta schemeje					
3.	Organizacijos interneto svetainės struktūra atitinka Bendrųjų reikalavimų valstybės ir savivaldybių institucijų ir įstaigų interneto svetainėms aprašo reikalavimus					
4.	Organizacijos struktūrinių padalinių pavaldumas, kompetencija, teisės ir pareigos išdėstytos padalinių nuostatuose					
5.	Visi darbuotojai turi savo pareigybės aprašymus ir yra supažindinti su jais pasirašytinai					
6.	Darbuotojų kompetencija atitinka priskirtas funkcijas ir yra pagrįsta išsilavinimu, mokymais bei profesine patirtimi					
7.	Periodiškai taikoma realiai veikianti darbuotojų kompetencijos vertinimo sistema					
8.	Raštu reglamentuotos darbuotojų vykdomos išankstinės, einamosios ir paskesnės finansų kontrolės procedūros					
9.	Raštu reglamentuotos atliekamų ūkinių operacijų, įvykių ir kitokių veiksmų priežiūros (kontrolės ir stebėsenos) procedūros					
10.	Atliekamas sistemingas darbuotojų veiklos rezultatų vertinimas					
11.	Sukurta ir taikoma darbuotojų motyvavimo sistema, plačiau apimanti ir minkštąsias motyvavimo priemones					
12.	Palaikoma tinkama psichologinė ir fizinė aplinka, kuri apima tiek socialinio ir psichologinio mikroklimato (tolerantiška, nekelianti streso ir užtikrinanti emocinį saugumą, nediskriminacinė, pagarbi atmosfera), tiek kitų darbo sąlygų (pvz.: temperatūros, drėgmės, šviesos, oro judėjimo, higienos, triukšmo ir kt.) atitikties visuotinai priimtoms normoms (etikos principams ir higienos normoms) reikalavimus					

13.	Formuojama personalo politika skatina pritraukti, ugdyti ir išlaikyti kompetentingus darbuotojus					
-----	--	--	--	--	--	--

RIZIKOS VERTINIMO KLAUSIMYNAS

Eil. Nr.	Klausimas	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku	Pastebėjimai
I. Rizikos valdymo aplinka						
1.	Rizikos valdymo procesas yra aiškiai reglamentuotas vidaus dokumentuose ir integruotas į subjekto veiklos procesus					
2.	Yra paskirti už rizikos valdymą ir / ar veiklos procesus atsakingi asmenys					
3.	Paskirtas koordinatorius koordinuoja visą rizikos vertinimo procesą					
II. Rizikos veiksnių nustatymas						
1.	Įstaigoje periodiškai organizuojamas rizikos veiksnių nustatymo procesas, į kurį įtraukiami kompetentingi darbuotojai, įvertinant veiklos pokyčius, galimas grėsmes ir korupcijos riziką					
2.	Rizikos veiksniai identifikuojami kiekviename padalinio veiklos procese					
III. Rizikos veiksnių vertinimas						
1.	Rizikos veiksnių vertinimas atliekamas pagal aiškius kriterijus, įtraukiant kompetentingus darbuotojus, nustatant rizikos tikimybę, poveikį bei reikšmingumą veiklai					
2.	Organizacija yra nustačiusi (arba nustato kiekvieno rizikos vertinimo metu) rizikos tolerancijos lygį					
3.	Atliekant rizikos veiksnių analizę rizikos veiksniai sugrupuojami pagal jų svarbą veiklai (sudaromas didžiausio reikšmingumo rizikos veiksnių sąrašas)					
IV. Toleruojamos rizikos nustatymas						

1.	Nustatoma toleruojama rizika, kurios valdyti nėra poreikio (gali būti toleruojama nereikšminga rizika, kurios pasireiškimo tikimybė maža), nustatoma taikant nustatytus rizikos veiksnių režius / šviesoforo metodą ar kt. rizikos veiksnių prioritetizavimo metodą					
2.	Į toleruojamos rizikos veiksnių sąrašą argumentuotai įtraukiami rizikos veiksniai, kurių valdyti nėra objektyvios galimybės (gali būti toleruojama reikšminga rizika, kurios mažinimo priemonių sąnaudos yra per didelės)					
3.	Prie rizikos veiksnių nurodomos jų valdymo priemonės, nustatytos ir įprastai taikomos padalinyje					
4.	Galutinis toleruojamos rizikos sąrašas sudaromas įvertinus rizikos veiksnių valdymo priemones ir jų pakankamumą					
V. Reagavimo į riziką nustatymas						
1.	Sprendžiant kaip elgtis su rizikomis, didžiausias dėmesys skiriamas didžiausios svarbos rizikomis (esančiomis virš rizikos tolerancijos lygio)					
2.	Kiekvienai rizikai pirmiausia parenkamas rizikos valdymo būdas (rizikos vengimas, rizikos mažinimas, rizikos toleravimas, rizikos perdavimas)					
3.	Kiekvienai rizikai yra parinkta mažiausiai viena rizikos valdymo priemonė, nukreipta į rizikos veiksnio tikimybės arba / ir poveikio sumažinimą					
4.	Kiekvienai rizikai yra nustatyti rizikos valdymo priemonės įgyvendinimo terminai arba aiški rizikos veiksnio valdymo tvarka					
5.	Už rizikos veiksnio valdymą (įskaitant stebėseną) yra paskirti atsakingi asmenys					
6.	Sudarytas ir patvirtintas rizikos valdymo planas ar kitas dokumentas, kuriame nurodyti didžiausio reikšmingumo rizikos veiksnių valdymo būdai,					

	priemonės ir jų taikymo terminai / tvarka bei atsakingi asmenys					
7.	Rizikos valdymo procesas vykdomas reguliariai – bent kartą per metus, o atsakingi asmenys nuolat stebi jiems priskirtų rizikų valdymą ir sutartu būdu fiksuoja stebėsenos rezultatus					
VI. Informacija ir komunikacija, susijusi su rizikos valdymo procesu						
1.	Dokumentai, susiję su rizikos valdymu (rizikos valdymo tvarka, rizikos valdymo planas, rizikų sąrašai, rizikų fiksavimo lentelės ir pan.) yra prieinami visiems darbuotojams					
2.	Vykdamas rizikos valdymo procesą yra organizuojami rizikos vertinimo aptarimai, kurių metu identifikuojami rizikos veiksniai, atliekamas rizikos vertinimas, apibendrinami rizikos vertinimo rezultatai					
3.	Informacija apie rizikos valdymą periodiškai teikiama Administracijos direktoriui įvertinti ir sprendimams priimti					

KONTROLĖS VEIKLOS ĮVERTINIMO KLAUSIMYNAS

Eil. Nr.	Klausimas	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku	Pastebėjimai
I. Kontrolės priemonių parinkimas ir tobulinimas						
1.	Parinktos ir tobulinamos riziką iki toleruojamos rizikos mažinančios kontrolės priemonės: įgaliojimų, leidimų suteikimas; prieigos kontrolė; funkcijų atskyrimas; veiklos ir rezultatų peržiūra; veiklos peržiūra					
2.	Įgaliojimai ir leidimai nustatyti tokiam darbuotojų kiekiui, kad būtų užtikrintas išankstinės, einamosios ir paskesnės kontrolės vykdymas					
3.	Nustatyta prieigos kontrolė sumažina riziką, kad turtu ir dokumentais naudosis neįgalioti (nepaskirti) asmenys					
4.	Užtikrintas tinkamas funkcijų atskyrimas – padalinių uždaviniai ir funkcijos priskiriami atitinkamoms darbuotojų pareigybėms, kad darbuotojui(-ams) nebūtų pavesta kontroliuoti visų funkcijų (leidimo suteikimo, atlikimo, registravimo ir patikrinimo), siekiant sumažinti klaidų, apgaulių ir kitų neteisėtų veikų riziką					
5.	Vykdoma nuolatinė ir periodinė veiklos ir rezultatų peržiūra, kurios metu nustatyti periodiškumu peržiūrimos veiklos sritys, procesai ir rezultatai, siekiant užtikrinti jų atitiktį padalinio tikslams ir reikalavimams					
6.	Vykdomos veiklos priežiūros metu prižiūrima veikla (užduočių skyrimas, peržiūra ir tvirtinimas), kad kiekvienam darbuotojui būtų aiškiai nustatytos jo pareigos ir					

	atsakomybė, sistemingai prižiūrimas kiekvieno darbuotojo darbas, prireikus periodiškai už jį atsiskaitoma					
II. Technologijų naudojimas						
1.	Organizuojant technologijų naudojimą parenkama ir tobulinama technologijų veikla (valdymo ir kontrolės mechanizmų, užtikrinančių padalinio informacinių technologijų sistemų veiklą bei tinkamą nustatytų veiklos priemonių kontrolę, kūrimas, saugos politikos taikymas, informacinių technologijų įsigijimo, priežiūros ir palaikymo procesų kontrolė ir kita veikla)					
2.	Siekiama užtikrinti tinkamą užduočių, sandorių ir veiklos procesų registravimą ir apskaitą, turto ir informacijos apsaugojimą nuo netinkamo naudojimo ir švaistymo, ir ribų nustatymą, kiek konkretus darbuotojas gali valdyti informacijos					
3.	Visos įsigytos technologinės priemonės padalinyje naudojamos visa apimtimi					
4.	Visi su rizikos valdymo poreikiu susiduriantys darbuotojai apmokyti naudotis technologinėmis rizikos valdymo priemonėmis					
5.	Naudojamos technologinės priemonės saugios ir atitinka visus kibernetinio saugumo reikalavimus					
III. Politikos ir procedūrų taikymas						
1.	Nuolat analizuojamas vidinio reglamentavimo tobulinimo poreikis, darbuotojai savalaikiai informuoja padalinio vadovą apie norminės bazės aktualizavimo poreikį					
2.	Vidaus kontrolė padalinyje reglamentuojama nustatant veiklos tikslus, sritis ir vidaus kontrolės procedūras (pvz.: struktūrinėse schemose, politikose, tvarkų aprašuose,					

	taisyklėse ir kituose dokumentuose)					
3.	Prieiga prie išteklių ir duomenų suteikiama tik įgaliotiems asmenims. Paskirstoma ir palaikoma atsakomybė už jų saugojimą ir naudojimą					
4.	Sandoriams ir kitiems reikšmingiems įvykiams leidimą suteikia ir juos vykdo tik asmenys, turintys susijusius įgaliojimus					

INFORMACIJOS IR KOMUNIKACIJOS ĮVERTINIMO KLAUSIMYNAS

Eil. Nr.	Klausimas	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku	Pastebėjimai
I. Informacijos naudojimas						
1.	Skyriaus darbuotojai rengia ir naudoja aktualią, išsamią, patikimą ir teisingą informaciją, atitinkančią jai nustatytus reikalavimus ir palaikančią vidaus kontrolės veikimą					
2.	Informaciją valdo ir naudoja tie darbuotojai, kuriems ji būtina funkcijų vykdymui					
3.	Darbuotojams teikiama tokios apimties informacija, kuri būtina priskirtų funkcijų ir / ar užduoties kokybiškam įvykdymui					
4.	Darbuotojai geba laiku identifikuoti gaunamos informacijos poveikio rizikingumą ir esant poreikiui nedelsiant informuoja tiesioginį vadovą apie didelio reikšmingumo rizikos veiksnio pasireiškimą, kompetencijos ribose operatyviai padeda priimti rizikos valdymo sprendimus vadovybei					
II. Vidaus komunikacija						
1.	Organizacija sistemina ataskaitinių metų veiklos dokumentus sudarydamas ataskaitinių metų dokumentacijos planą					
2.	Organizacijos vadovas nustatė subjekto veiklos dokumentų registrus					
3.	Organizacijoje nustatyta dokumentų saugojimo tvarka ir terminai					
4.	Užtikrintas nenutrūkstamas informacijos perdavimas, apimantis visas veiklos sritis ir organizacinę struktūrą					

5.	Vidaus informacijos vartotojai, vadovaudamiesi principu „būtina žinoti“, tarpusavyje keičiasi funkcijoms vykdyti reikalinga informacija					
6.	Sudarytos sąlygos nustatyti periodiškumu dalintis informacija apie organizacijoje vykstančius pokyčius, rezultatų siekimą, vidaus kontrolės būklę, problemines veiklos sritis					
7.	Su įslaptinta informacija dirba ar susipažįsta tik darbuotojai, kuriems išduoti asmens patikimumo pažymėjimai arba leidimai dirbti ar susipažinti su įslaptinta informacija					
III. Išorės komunikacija						
1.	Organizacijos interneto svetainės struktūra atitinka teisės aktuose nustatytus reikalavimus					
2.	Yra paskirtas darbuotojas arba atitinkamas padalinys, atsakingas už informacijos teikimą subjekto interneto svetainėje					
3.	Interneto svetainėje skelbiama tik aktuali ir teisiškai galiojanti informacija					
4.	Interneto svetainėje skelbiama informacija atnaujinama pagal keitimosi periodiškumą					
5.	Organizacijoje yra nustatyta tvarka, kuria pateikta informacija registruojama ir nagrinėjama					
6.	Užtikrinta, kad išorės komunikacija organizuojama tinkamai, informacijos perdavimas išorės informacijos vartotojams ir informacijos gavimas iš jų vykdomas naudojant įstaigoje įdiegtas komunikacijos priemones					
7.	Darbuotojai tiksliai žino nuolatinius išorės komunikavimo subjektus ir kanalus, naudojamus tiesioginių funkcijų vykdymui					
8.	Užtikrinta, kad į išorę nutekėtų jautri ir teisės aktais saugoma informacija. Sudarytas tokios informacijos sąrašas ar kriterijai ir su jais supažindinti darbuotojai					

9.	Užtikrinama subjektui pateiktos ir valstybės informacinėje sistemoje ir (ar) žinybiniame registre tvarkomos informacijos sauga					
----	--	--	--	--	--	--

STEBĖSENOS ĮVERTINIMO KLAUSIMYNAS

Eil. Nr.	Klausimas	Visiškai sutinku	Iš dalies sutinku	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku	Pastabos (siūlomi veiksmai)
I. Nuolatinė stebėseną ir/ar periodiniai vertinimai						
1.	Nuolat atliekama reguliari skyriaus valdymo ir priežiūros veikla					
2.	Vykdoma nuolatinė stebėseną yra integruota į kasdienę padalinio veiklą ir atliekama darbuotojams vykdant reguliarią valdymo ir priežiūros veiklą bei kitus veiksmus pagal pavestas funkcijas (atliekant savo pareigas)					
3.	Vykdomi periodiniai vertinimai, kurių apimtį ir dažnumą lemia padalinio rizikos vertinimas ir nuolatinės stebėsenos rezultatai (nustaćius tam tikrus veiklos trūkumus). Jie dažniausiai atliekami vidaus auditorių ir kitų viešojo juridinio asmens audito vykdytojų					
4.	Esant poreikiui inicijuojamos periodinio vertinimo procedūros					
II. Trūkumų vertinimas ir pranešimas apie juos						
1.	Apie vidaus kontrolės trūkumus, nustatytus nuolatinės stebėsenos ir (ar) periodinių vertinimų metu, visada informuojamas vadovas ir kiti sprendimus priimančys darbuotojai					
2.	Nustatyti vidaus kontrolės trūkumai pagal kompetenciją aptariami asmenų, kurie atsakingi už konkrečią veiklos sritį					
3.	Į trūkumų šalinimo procesą įtraukiami kompetentingi organizacijos darbuotojai					
4.	Trūkumų šalinimo sprendimai priimami taikant subsidiarumo principą (šalinimas atliekamas tame lygyje, kur efektyviausiai išsprendžiama problema)					

5.	Pašalinti visi per einamuosius ir ankstesnius metus nustatyti trūkumai, apie kuriuos buvo gauta informacija iš VK įgyvendinimo priežiūrą atliekančių darbuotojų ir kitų VK vertintojų					
6.	Trūkumų šalinimo (VK tobulinimo) sprendimai priimami parenkant tik efektyvias ir paveikias trūkumų šalinimo priemones, vengiant bet kokio neveikimo slėpimo					

RIZIKOS VALDYMO PROCESO GRAFIKAS

Veikla	Dalyviai	Rezultatas	Terminas
1	2	3	4
Rizikos valdymo proceso inicijavimas	Administracijos direktorius, Rizikų vertinimo darbo grupė	Rizikos valdymo proceso ciklo pradžia	Rugsėjo mėn.
Veiklos rizikos veiksnių nustatymas	Skyrių vadovai su pavaldžiais darbuotojais	Nustatyti rizikos veiksniai, jų pasireiškimo tikimybė ir poveikis	Iki spalio 15 d.
Rizikos tikimybės ir poveikio vertinimas	Rizikų vertinimo darbo grupė	Detalus rizikos veiksnių sąrašas, rizikos veiksnių įvertinimas	Iki lapkričio 15 d.
Rizikos valdymo priemonių nustatymas	Rizikų vertinimo darbo grupė, Skyrių vadovai ir darbuotojai	Rizikos valdymo priemonių, atsakomybių, terminų ir rezultatų nustatymas	Iki gruodžio 1 d.
Bendro rizikos veiksnių valdymo plano derinimas	Rizikų vertinimo darbo grupė, Skyrių vadovai	Suderintas bendras rizikos veiksnių valdymo planas	Iki gruodžio 15 d.
Bendro rizikos veiksnių sąrašo tvirtinimas	Administracijos direktorius, Rizikų vertinimo darbo grupė	Patvirtintas apibendrintas rizikos veiksnių sąrašas	Iki gruodžio 20 d.
Rizikos valdymo priemonių plano tvirtinimas	Administracijos direktorius, Rizikų vertinimo darbo grupė	Rizikos valdymo priemonių planas	Iki gruodžio 20 d.
Rizikos valdymo sistemos stebėseną	Administracijos direktorius, Skyrių vadovai ir darbuotojai	Rizikos valdymo priemonių įgyvendinimo priežiūra	Nuo kitų metų sausio 1 d., nuolat