

SIA “Jēkabpils pakalpojumi” risku vadības rokasgrāmata

Terminu skaidrojumi

Risku vadības rokasgrāmata - metodisks dokuments, kurā detalizēti tiek atspoguļota tādas risku vadības sistēmas izveide un īstenošana, kas nodrošinās optimālu risku vadības principu kompleksu izmantošanu kapitālsabiedrībā.

Risku vadība - kapitālsabiedrības visaptverošs pasākumu kopums, kas ietver sevī tādu darbību veikšanu kā risku identificēšana, risku vērtēšana, risku vadības paņēmieni izvēle, ieviešana un uzraudzība, kurus atbilstoši izpildot, tiek nodrošināta ne tikai riskantāko procesu un darbību savlaicīga noteikšana, bet arī iespēja kapitālsabiedrībai nelabvēlīgo faktoru un arī risku samazināšana līdz pieļaujamajam līmenim, tādējādi veicinot kapitālsabiedrības izvirzīto mērķu sasniegšanu.

Risks - jebkādu situāciju un apstākļu iestāšanās, kuri var negatīvi ietekmēt kapitālsabiedrības mērķu sasniegšanu.

Risku avoti - iekšējās un/ vai ārējās vides izraisītie notikumi vai situācijas, kas var paaugstināt riska rašanos vai izraisīt risku.

Procesa kopējais riska līmenis - novērtējums, kas raksturo, cik riskants un nozīmīgs ir katrs no procesiem.

Risku identificēšana - darbības, kuru rezultātā tiek noteikti riski, kas var kavēt/ apdraudēt kapitālsabiedrības mērķu sasniegšanu.

Risku novērtēšana - identificēto risku iestāšanās varbūtības un ietekmes uz kapitālsabiedrības mērķu sasniegšanu noteikšana.

Riska prioritāte - riska iestāšanās varbūtības un ietekmes reizinājums.

Risku reģistrs - dokuments, kurā tiek uzkrāta informācija par identificētajiem riskiem, to novērtējumiem, esošajām un plānotajām kontrolēm un šo kontroļu ieviešanas procesu.

Risku vadības speciālists - darbinieks, kura amata aprakstā ir noteikta risku vadības procesa nodrošināšanas funkcijas un, kuram ir pietiekamas zināšanas un iemaņas ar risku vadību saistītajos jautājumos. Risku vadības speciāls ir atbildīgs par risku vadības procesa koordinēšanu, noteikto kontroles pasākumu ieviešanas uzraudzību, vienotas pieejas nodrošināšanu un metodoloģiska atbalsta sniegšanu risku vadības procesā iesaistītajiem dalībniekiem.

Procesa īpašnieks - kapitālsabiedrības darbinieks, kura kompetencē un atbildībā ir kāda kompleksa procesa īstenošana, kas nodrošina kapitālsabiedrības nolikumā definēto un horizontālo funkciju izpildi. Procesa īpašnieks ir atbildīgs par tā kompetencē esošo risku vadīšanu (t.sk. jauno kontroles pasākumu ieviešanu, ja attiecināms), risku identificēšanas un novērtēšanas/ pārvērtēšanas iniciēšanu.

Riska īpašnieks - kapitālsabiedrības darbinieks, kura pienākumu izpildi ietekmē risks un kura kompetencē ir riska kontroles pasākuma īstenošana.

Riska iestāšanās varbūtība - riska novērtējums pēc noteiktas risku iestāšanās varbūtības skalas, kas atspoguļo riska iestāšanās varbūtību, iespējamību.

Riska ietekme - riska novērtējums pēc noteiktas risku ietekmes skalas, kas atspoguļo materializējušos riska ietekmi uz kapitālsabiedrības mērķu sasniegšanu.

Risku klasificēšana - risku iedalīšanas grupās pēc riska prioritātes līmeņa.

Kontroles pasākums – riska vadīšanas paņēmieni, darbības, kas ir vērstas uz riska iestāšanās varbūtības un/ vai ietekmes samazināšanu.

SIA "Jēkabpils pakalpojumi" (turpmāk- kapitālsabiedrība) savā ikdienas darbā saskaras ar virkni dažāda veida risku, kurus ir nepieciešams un iespējams vadīt. Efektīva risku vadības procesa nodrošināšanai kapitālsabiedrības risku vadības procesā iesaistītajiem darbiniekiem jādarbojas vienoti un saskaņoti, ko iespējams panākt, nodrošinot vienotu izpratni par risku vadības procesa būtību un tā atsevišķajiem elementiem, procesa norisi un tajā izmantojamām metodēm. Ņemot vērā minēto, visa risku vadības procesa nodrošināšanai nepieciešamā metodiskā informācija tiek atspoguļota kapitālsabiedrības risku vadības rokasgrāmatā (turpmāk – rokasgrāmata), saskaņā ar kuru darbojas ikviens kapitālsabiedrības risku vadības procesā iesaistītais darbinieks.

Risku vadības mērķis ir identificēt ar kapitālsabiedrības darbību saistītos iespējamos riskus pirms to iestāšanās, noteikt un ieviest attiecīgus kontroles un preventīvos pasākumus, lai mazinātu risku iestāšanās varbūtību un minimizētu iespējamās negatīvās sekas un ietekmi uz kapitālsabiedrības mērķu sasniegšanu to iestāšanās gadījumā.

Risku vadība palielina mērķu sasniegšanas varbūtību un samazina nenoteiktību un nepārdomātu lēmumu pieņemšanu.

Risku vadība samazina finanšu un citu resursu neefektīvu un neracionālu izmantošanu, kā arī tiek samazināti nākotnes zaudējumi pie nevēlamiem notikumiem, kā arī parāda iespējas kapitālsabiedrības darbības pilnveidošanai un attīstības iespējām.

Risku vadības galvenie uzdevumi ir nodrošināt savlaicīgu risku identificēšanu, attiecīgajam laika periodam atbilstošu risku novērtēšanu, kapitālsabiedrības resursiem un risku būtībai samērīgu un efektīvu risku vadīšanas metožu un kontroles pasākumu noteikšanu un to savlaicīgu ieviešanu.

Risku vadības procesa metodoloģiskās specifikas jautājumus kapitālsabiedrība atspoguļo rokasgrāmatā, savukārt risku vadības procesā iesaistītos dalībniekus un to atbildības sadalījumu katrā risku vadības procesa posmā nosaka risku reģistrā.

1. Procesu definēšana un klasifikācija

Kapitālsabiedrībā ir nodefinēti galvenie procesi, pakalpojumi, kuri ir sagrupēti vairākos apakšprocesos. Tā kā katram no šiem procesiem ir sava nozīme un ietekme uz kapitālsabiedrības funkciju izpildi un izvirzīto mērķu sasniegšanu, tiem ir liela nozīme risku vadības procesā. Katram procesam, pakalpojumam ir noteikts procesa īpašnieks. Procesu īpašnieki tiek noteikti struktūrvienību vadītāju, atbildīgo speciālistu līmenī atbilstoši kapitālsabiedrības iekšējo normatīvo aktu prasībās noteiktajam atbildību sadalījumam. Informācija tiek apkopota procesu sarakstā.

2. Procesu risku reģistra veidošana

Procesu risku reģistra mērķis ir vienkāršot un padarīt efektīvāku risku identificēšanas un novērtēšanas procesu, kā arī koncentrēt uzmanību tikai uz tiem procesiem, pakalpojumiem un risku avotiem, kuri visvairāk ietekmē kapitālsabiedrības mērķu sasniegšanu.

3. Risku notikumu identificēšana

Risku identificēšana ir darbības, kuru rezultātā tiek noteikti riski, kas var kavēt/apdraudēt kapitālsabiedrības mērķu sasniegšanu.

Risku notikumu identificēšanu kapitālsabiedrība nodrošina, izmantojot aptaujas, vēsturisko notikumu analīzes un citas risku notikumu identificēšanas metodes (vadības viedoklis, pārskatot procesa norisi, analizējot pārbaužu un iekšējo auditu datus, iepazīstoties ar ārējo auditu un Valsts kontroles ziņojumiem, caurskatot darbinieku problēmu ziņojumus un ierosinājumus, izvērtējot masu informācijas līdzekļos un interneta resursos pieejamo informāciju, izskatot fizisko un juridisko personu sūdzības un ierosinājumus) kā arī apzinot iespējamus iekšējos un ārējos riska avotus (pielikumā).

Risku identificēšanas procesā tiek iegūts viedoklis no dažāda līmeņa darbiniekiem.

Kapitālsabiedrība ņem vērā citu iestāžu sniegto informāciju par iespējamiem vai identificētajiem riskiem un nepieciešamības gadījumā iekļauj tos risku reģistros.

Identificējot riskus, tiek noteikts risku īpašnieks un apzināti identificēto risku notikumu esošās kontroles un to efektivitāti.

Risku vadības procesa dalībnieki, kā arī jebkurš kapitālsabiedrības darbinieks ziņo struktūrvienības vadītājam, risku vadības speciālistam vai valdes priekšsēdētājam par konstatētajiem notikumiem, kas nelabvēlīgi ietekmē vai var ietekmēt kapitālsabiedrības mērķu sasniegšanu. Saņemto informāciju atkarībā no tās satura izvērtē valdes priekšsēdētājs individuāli, risku vadības speciālists sadarbībā ar procesu īpašniekiem, pieņemot lēmumu par tālāko rīcību (t.sk. par nepieciešamību iekļaut risku notikumu risku reģistros).

4. Risku notikumu novērtēšana

Risku notikumu novērtēšana ir identificēto risku ietekmes uz kapitālsabiedrības mērķu sasniegšanu noteikšana.

Identificētā riska vērtējums tiek noteikts, novērtējot riska iestāšanās varbūtību un ietekmi risku novērtēšanas brīdī, ņemot vērā ārējās un iekšējās vides faktorus, pieredzi, notikumus, kā arī esošās kontroles (ja tādas ir).

Riska iestāšanās varbūtības līmeni nosaka, izmantojot skalu:

Punkti	Apraksts	Skaidrojums
1	Maz ticama	Riska iestāšanās ir maz ticama un/ vai nav gadījumu, kad šis risks ir materializējos pēdējos 3 gados. Attiecīgā riska realizācija faktiski būtu īpašs gadījums
2	Zema	Risks var iestāties reti, ir stabila situācija procesu darbībā, riska risināšanai nav nepieciešams izstrādāt īpašas procedūras un/ vai risks var realizēties reizi gadā
3	Vidēja	Ir iespējama riska iestāšanās, risks var realizēties reizi pusgadā un/ vai bijušas vai pašlaik notiek mazāk būtiskas izmaiņas procesā, vadībā vai resursos
4	Augsta	Risks var iestāties bieži, risks var realizēties reizi ceturksnī un/ vai risks var atkārtoties pusgada laikā un/ vai bijušas izmaiņas procedūrās, vadībā vai resursos
5	Ļoti augsta	Risks var iestāties ļoti bieži, risks var realizēties reizi mēnesī vai biežāk un/ vai pēdējā pusgada laikā risks ir realizējies vairākkārt un regulāri un/ vai bijušas būtiskas izmaiņas procedūrās, vadībā vai resursos

Risku varbūtējās ietekmes noteikšanas skala:

Punkti	Apraksts	Skaidrojums
1	Nebūtiska ietekme	Riska ietekme ir nebūtiska, riska iestāšanās gadījumā faktiski netiek ietekmēta kapitālsabiedrības darbība, turpmākie lēmumi un procesa gaita (gan laika, gan izmaksu ziņā)
2	Minimāla ietekme	Risks var ietekmēt turpmāko lēmumu pieņemšanu, minimāli ietekmēt procesa gaitu (gan laika, gan izmaksu ziņā), tomēr kopumā tas neietekmē kapitālsabiedrības darbību
3	Liela ietekme	Risks ietekmē lēmumu pieņemšanu, procesa gaitu, aizkavējot tā izpildi vai palielinot izmaksas, kā arī var ietekmēt kapitālsabiedrības darbību
4	Būtiska	Risks būtiski ietekmē kapitālsabiedrības darbību kopumā
5	Katastrofāla ietekme	Risks var apdraudēt kapitālsabiedrības darbību

Pēc riska iestāšanās varbūtības un ietekmes novērtējuma, tiek noteikta riska prioritāte katram identificētajam riskam.

Riska prioritāte ir riska iestāšanās varbūtības un ietekmes reizinājums.

Risku prioritāšu noteikšanas skala:

Ietekme	Iestāšanās varbūtība				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

Saskaņā ar iegūto risku prioritāti tiek veikta risku klasificēšana atbilstoši to ietekmei uz kapitālsabiedrības mērķiem.

Saskaņā ar risku prioritāšu noteikšanas skalu riski, kuru prioritāte ir:

- no 1 līdz 5 ir zemas prioritātes riski,
- no 6 līdz 10 ir vidējas prioritātes riski,
- no 12;15 līdz 25 augstas prioritātes riski.

Visu iepriekš minēto risku vadības procesu realizēšanas rezultātā iegūto informāciju kapitālsabiedrība iekļauj risku reģistros.

5. Risku vadīšanas pasākumu noteikšana

Kapitālsabiedrība identificēto risku vadīšanu atkarībā no identificēto risku vērtējuma rezultātā iegūtās prioritātes nodrošina, izmantojot divu veidu risku vadīšanas metodes - **uzņemšanās uz sevis un mazināšana:**

1. Zemas risku prioritātes riskus iekļauj risku reģistros vēsturiskās informācijas uzkrāšanas nodrošināšanai un uzraudzībai, tiek nodrošināta šo risku pārvērtēšana pēc noteikta laika perioda, pasākumi risku mazināšanai vai novēršanai netiek plānoti,

2. Vidējas prioritātes riskiem nepieciešams noteikt to iestāšanās varbūtības un/vai ietekmes mazinošos kontroles pasākumus.

3. Augstas prioritātes riski ir kā „signāls” kapitālsabiedrībai par ārkārtas situācijas iestāšanos, kad ir nepieciešama tūlītēja rīcība risku mazināšanas pasākumu noteikšanai un ieviešanai.

Nosakot risku mazināšanas pasākumus, tiek noteikti kontroles pasākumu ieviešanas termiņi un atbildīgie par kontroles pasākuma izpildi.

6. Risku vadības sistēmas uzraudzība

Risku vadības procesa uzraudzības mērķis ir nodrošināt risku vadības procesa nepārtrauktību.

Risku vadības procesa īstenošanas un uzraudzības aktīvākais veids, kas nodrošina un veicina risku vadības procesa nepārtrauktību, t.sk. uzraudzību, ir kapitālsabiedrības iespējamo risku, kā arī problēmsituāciju izvērtēšana regulārajās struktūrvienību vadītāju sanāksmēs. Minētajās sanāksmēs tiek ne tikai izvērtētas esošās problēmsituācijas un riski, bet arī tiek noteikta plānotā rīcība šo situāciju risinājumiem, kā arī sniegta atgriezeniskā saite par paveikto. Šī informācija tiek iekļauta risku reģistrā.

Kapitālsabiedrība ne retāk kā reizi gadā pārskata procesu sarakstu, risku reģistrus.

Pielikums
SIA "Jēkabpils pakalpojumi" risku vadības rokasgrāmatai

Risku avota grupa	Risku avots	Skaidrojums
Iekšējie	Budžeta	Kapitālsabiedrības vajadzībām, funkciju pilnvērtīgai izpildei neatbilstoša budžeta plānošana un izpilde (nepietiekami iēplānoti līdzekļi, neatbilstošu finanšu slēdzienu izdarīšana un lēmumu pieņemšana)
	Darbības ilgtspējas nodrošināšanas	Kapitālsabiedrība nenodrošina vai nodrošina nepietiekamu institucionāli vēsturiskās informācijas drošību, datu un darbības atjaunošanu neparedzētu datu zaudēšanas gadījumu rezultātā (piem., iestājoties <i>force major</i> apstākļiem). Saistīti ar iespējamo finanšu resursu, kvalificētu darbinieku, IT tehnoloģiju, aprīkojuma vai citu resursu trūkumu, kas apdraud kapitālsabiedrības spēju turpināt darbību
	Cilvēkresursu/kapacitātes	Riski saistīti ar cilvēkresursu plānošanu, pietiekamību, atbilstošu sadalījumu kapitālsabiedrības struktūrvienību ietvaros, kā arī riski, kas saistīti ar cilvēkresursu kapacitātes trūkumu, tādējādi apdraudot kapitālsabiedrības funkciju izpildi atbilstošā līmenī un tempā
	Komunikācijas un informācijas apmaiņas	Nepietiekama komunikācija starp kapitālsabiedrības darbiniekiem visos līmeņos, t.sk., dažādu struktūrvienību ietvaros, arī neatbilstoša, nepietiekama sadarbība ar partneriem un klientiem kapitālsabiedrības funkciju īstenošanā var izraisīt darbību dublēšanos, neakceptējamu lēmumu pieņemšanu. Darbiniekiem nav pieejama darbam nepieciešamā informācija vai pieejama novēloti, nepietiekamā apjomā, kvalitātē u.tml.
	Reputācijas	Kapitālsabiedrības, tās sniegto pakalpojumu kritika medijos; tiesvedības; klientu vai interešu grupu apgalvojumi par neatbilstošu pakalpojumu; kapitālsabiedrības vai tās pakalpojumu kritika internetā; neatbilstoša korporatīvā uzvedība
	Pakalpojumu sniegšanas un kvalitātes	Kapitālsabiedrība sniedz neatbilstošas kvalitātes pakalpojumus, t.sk., koncentrēšanās uz procesu, nevis uz rezultātu, birokratizācija, nesavlaicīga, neatbilstoša reakcija, nerēķināšanās ar klienta prasībām, vēlmēm, termiņu kavēšana u.tml.).
	Darbinieku kompetences	Nepietiekams darbinieku kompetences, zināšanu līmenis, kā arī nepietiekamas darbinieku apmācības (var radīt darba efektivitātes pazemināšanos, kļūdu atkārtosanos, palielināt neatbilstošas vai nelikumīgas darbības iespēju)
	Juridiskās atbilstības	Kapitālsabiedrība pieļauj atkāpes no iekšējiem un/ vai ārējiem normatīvajiem aktiem, dokumentu izstrādē, t.sk., iekšējās kontroles izveidē iekļauj nereālas, nesaprotamas, subjektīvas, ārējiem normatīvajiem aktiem neatbilstošas prasības, pieņem savstarpēji nekonsekventus lēmumus par līdzīga/ identiska rakstura izskatāmajiem jautājumiem, problēmsituācijām
	Pilnvaru un ierobežojumu	Nepietiekams, neefektīvs vai nepareizs autorizācijas līmenis, kas var radīt apstākļus, kad darbinieki var pieņemt nepieļaujamus vai neētiskus lēmumus, veikt nepieļaujamus darbības, uzņemties neakceptējamus riskus, kā arī radīt situācijas, kad informācija ir pieejama darbiniekiem, kuriem tā nav nepieciešama vai adresēta, radot iespēju, ka tā tiks nepareizi interpretēta vai izmantota
	Kontroles sistēmas/procedūru	Nesaprotamu, subjektīvu, nepamatotu vai neizpildāmu darbības procedūru izstrāde var izraisīt vadības un darbinieku, kā arī klientu rīcību pretēji kapitālsabiedrības stratēģiskajiem mērķiem un ētikas standartiem

	Informācijas un datu uzkrāšanas	Dažādās datu uzkrāšanas sistēmās, t.sk., dažādās struktūrvienībās dažādos griezumos netiek nodrošināta savlaicīgas un kvalitatīvas informācijas, datu ievade, apstrāde, apkopošana un uzturēšana
	Ārpalpojumu	Neatbilstošs vai sliktas kvalitātes ārpalpojums, kas ietekmē kapitālsabiedrības darbību; ārpalpojuma sniedzējs attiecībā pret trešajām pusēm darbojas ārpus deleģētās kompetences ietvara vai pretrunā ar kapitālsabiedrības stratēģiskajiem mērķiem
Iekšējie/ ārējie	Kaitnieciskas rīcības	Klientu, darbinieku apzināta kaitnieciska rīcība pret kapitālsabiedrības interesēm. Ārpalpojumu sniedzēju, klientu, darbinieku neatļauta kapitālsabiedrības īpašumtiesību pārkāpšana (fizisko, finansiālo vai informācijas vērtību piesavināšanās riski)
	Krāpšanas	Riski, kas saistīti ar dažāda veida krāpšanos, nelikumīgi pārkāpumi un rīcība, tīša kapitālsabiedrības maldināšana, faktu apzināta sagrozīšana (piemēram, interešu konflikti, korupcija, nepatiesas informācijas sniegšana, dubultā finansēšana)
	Interešu konflikts	Riski, kas saistīti ar situācijām, kurās valsts amatpersonai, pildot valsts amatpersonas pienākumus, jāpieņem lēmums vai jāpiedalās lēmuma pieņemšanā, vai jāveic citas ar valsts amatpersonas amatu saistītas darbības, kas ietekmē vai var ietekmēt šīs valsts amatpersonas, tās radnieku vai darījumu partneru personiskās vai mantiskās intereses.
	Korupcijas	Riski, kas saistīti ar iepirkumu procesu nepietiekamu pārraudzību, nevienlīdzīgu attieksmi attiecībā uz darbiniekiem, amatu pretendentiem, sabiedrības informēšanas jomu, klientu iesniegumu izskatīšanu u.c.
Ārējie	Likumdošanas	Nepietiekama vai neatbilstoša normatīvā bāze, izmaiņas normatīvajā bāzē, kas ietekmē vai var ietekmēt kapitālsabiedrības darbību
	Politiskais	Politiski lēmumi, kas ietekmē vai var ietekmēt kapitālsabiedrības darbību
	Ekonomiskais/finanšu	Nepietiekoši budžeta līdzekļi valstī, pašvaldībā, ekonomiskās situācijas lejupslīde u.c. ekonomiskie faktori, kas ietekmē vai var ietekmēt kapitālsabiedrības darbību