

PATVIRTINTA
 VšĮ Tauragės rajono pirminės sveikatos
 priežiūros centro 2022 m. gegužės ____ d.
 direktoriaus įsakymu Nr. _____

VŠĮ TAURAGĖS RAJONO PIRMINĖS SVEIKATOS PRIEŽIŪROS CENTRO RIZIKOS VALDYMO POLITIKA

1. SAŲOKOS

1.1. Šioje įstaigos VšĮ Tauragės rajono pirminės sveikatos priežiūros centro Rizikos valdymo politikoje (toliau – Politika) vartotinos sąvokos turi būti suprantamos ir aiškinamos kaip nurodyta toliau:

Istaiga	VšĮ Tauragės rajono pirminės sveikatos priežiūros centras, kodas 279761360, registruotos buveinės adresas Jūros g.5, Tauragė;
Rizika <i>Risk</i>	Neapibrėžtumo poveikis tikslams. Poveikis yra nukrypimas nuo to, ko buvo tikimasi, jis gali būti teigiamas ir (arba) neigiamas, gali būti nukreiptas į galimybes ir grėsmes, jas sukurti arba nulemti. Tikslai gali būti įvairaus pobūdžio bei kategorijų (finansiniai tikslai, tinkamas išteklių naudojimas, teisės aktų (reikalavimų laikymasis, veiklos planų vykdymas, veiklos tikslų siekimas, sauga ir sveikata, poveikis aplinkai ir kt.) ir jie gali būti įgyvendinami skirtingais lygmenimis (strateginiai tikslai, pagrindinė veikla, procesai);
Rizikos apetitas <i>Risk appetite</i>	Rizikos apimtis, kurią Įstaiga prisiima nekeliant grėsmės iškeltų tikslų siekimui.
Rizikos matrica <i>Risk matrix</i>	Įvairių rizikų išdėstymo ir pavaizdavimo priemonė, kurioje nustatomi poveikio ir tikimybės verčių intervalai;
Rizikos savininkas <i>Risk owner</i>	Įstaigos darbuotojas atsakingas už skyriaus veiklą, ar kitas darbuotojas, atsakingas už į jo atsakomybės sritį patenkančios identifikuotos rizikos valdymą ir turintis tinkamus įgaliojimus šiai rizikai valdyti;
Rizikos tolerancijos rodiklis	Įstaigos arba suinteresuotosios šalies pasirengimas atlaikyti riziką po veiksmų su rizika, siekiant įgyvendinti savo tikslus. Rizikos tolerancijos rodiklis nustatomas pagrindinėms Įstaigos rizikoms ir/ar strateginiams tikslams. Rodikliui pasiekus ribą yra manoma, kad kyla reikšminga rizika nepasiekti nustatytų tikslų, tad rizikos savininkas privalo inicijuoti aktyvias rizikos valdymo priemones;
Rizikos valdymas <i>Risk management</i>	Atsižvelgiant į riziką suderinti veiksmai, skirti įstaigos veiklai nukreipti ir kontroliuoti. Valdymo pagrindą sudaro rizikos veiksnių analizė, reakcijos planavimas ir įgyvendinimas bei informacijos sklaida įstaigos viduje;
Rizikos valdymo grupė	Įstaigos direktoriaus įsakymu sudaryta grupė, kuri atlieka rizikos valdymo priežiūros ir kontrolės funkcijas;
Rizikos valdymo tvarka	Įstaigos vidaus dokumentas, kuris nustato, kaip įgyvendinama ši Politika. Dokumente detalizuojamas įstaigos rizikos valdymo procesas, dalyviai ir atsakomybės;
Rizikų registras <i>Risk register</i>	Įstaigos vidaus dokumentas, kuriame fiksuojami įrašai apie aktualias įstaigos veiklos rizikas, rizikos analizės ir vertinimo rezultatai, rizikos valdymo priemonės ir jų įgyvendinimo stebėsenos rezultatai;
Rizikų vadovas	Darbuotojas, atsakingas už rizikos valdymą: rizikos valdymo sistemos tobulinimą, rizikos valdymo informacijos surinkimą iš rizikos savininkų, rizikų registro agregavimą, rizikos valdymo sprendimų priėmimo organizavimą, rizikos valdymo planų įgyvendinimo stebėseną;
Suinteresuotosios šalys <i>Stakeholders</i>	Asmenys arba organizacijos, galintys paveikti sprendimą ar veiklą, būti arba jaustis jų paveikti (pacientai, visuomenė, darbuotojai, profesinės sąjungos, kreditoriai, akcininkai, žiniasklaida ir kt.).

2. BENDROSIOS NUOSTATOS

2.1. Reguliavimo sritis

2.1.1. Politika parengta vadovaujantis Lietuvos Respublikos finansų ministro 2020 m. birželio 29 d. įsakymu Nr.1K-195 „Dėl vidaus kontrolės įgyvendinimo viešajame juridiniame asmenyje“, ISO 31010:2019 Rizikos valdymas. Rizikos vertinimo būdai ir ISO 73:2018 Rizikos valdymas. Aiškinamasis žodynas standartais.

2.2. Politikos tikslai:

- 2.2.1. užtikrinti įstaigos tikslų pasiekimą;
- 2.2.2. gerinti veiklos efektyvumą ir valdymo kokybę;
- 2.2.3. užtikrinti saugią darbo aplinką;
- 2.2.4. užtikrinti atitiktį teisės aktams ir suinteresuotųjų šalių lūkesčių išpildymą;
- 2.2.5. užtikrinti Įstaigos teikiamų paslaugų kokybę.

2.3. Politikos taikymas

- 2.3.1. Politika ir ją įgyvendinantys Įstaigos vidaus dokumentai yra aktualūs ir taikomi visiems įstaigos darbuotojams.
- 2.3.2. Politika taikoma Įstaigos visų rizikų valdymui.

2.4. Politikos viešinimas

- 2.4.1. Politika yra skelbiama Įstaigos dokumentų valdymo sistemoje ir prieinama visiems darbuotojams bei Įstaigos interneto puslapyje www.tauragespspc.lt.

2.5. Politikos sudarymas ir keitimas

- 2.5.1. Politiką rengia, reguliariai peržiūri ir, jei reikalinga, atnaujina Rizikų vadovas. Šią politiką tvirtina Įstaigos direktorius.

3. RIZIKOS VALDYMO PRINCIPAI

3.1. Rizikos valdymo principai:

- 3.1.1. **Vertės kūrimas ir saugojimas** – rizikos valdymas yra viena iš informacijos kaupimą, analizę, sprendimų priėmimą ir jų įgyvendinimą apimančių veiklų, kuria siekiama įgyvendinti Įstaigos tikslus, taip pat siekti veiklos efektyvumo, bei pasirengti galimiems nenumatytiems įvykiams, sumažinti jų tikimybę ir/ar poveikį.
- 3.1.2. **Integralumas** – rizikos valdymas yra Įstaigos integrali veiklos valdymo, kontrolės ir planavimo bei pokyčių valdymo dalis. Rizikos valdymo tikslai bei veiksmai turi būti efektyvūs. Rizikos valdymo priemonėms skirtos lėšos turi būti paskirstytos racionaliai ir ekonomiškai pagrįstai. Rizikos valdymas padeda Įstaigos direktoriui priimti sprendimus bei prioritetizuoti veiksmus, įvertinant galimas alternatyvas ir jų pasekmes.
- 3.1.3. **Informacijos aktualumas ir patikimumas** - rizikos valdymas paremtas patikimais duomenimis, stebėjimu, patirtimi ir ekspertiniu vertinimu. Rizikos valdymas tinkamai ir laiku numato, atskleidžia, patvirtina rizikos pokyčius ir į juos reaguoja. Rizikos valdymo veikla yra tinkamai dokumentuojama, dokumentacija saugoma.

- 3.1.4. **Ištraukimas** - Įstaigos direktorius ir kiti atsakingi darbuotojai turi būti laiku ir tinkamai informuoti bei įtraukti į rizikos valdymą, užtikrinant geresnį supratimą ir žinojimu pagrįstą rizikos valdymą, jo veiksmingumą ir naudingumą.
- 3.1.5. **Skaidrumas** – Įstaiga, kai tai reikalinga, teikia informaciją apie reikšmingas rizikas suinteresuotosioms šalims, siekdama atskleisti priimamų sprendimų motyvus ir didinti pasitikėjimą Įstaiga;
- 3.1.6. **Nuolatinis gerinimas** – rizikos valdymas nuolat gerinamas mokantis ir įgyjant patirties.
- 3.2. Rizikos valdymo principai taikomi Įstaigos kasdienėje veikloje, taip pat ir apriboto masto veikloje įskaitant, bet neapsiribojant procesų, pokyčių, bei projektų valdymu.

4. RIZIKOS APETITAS

4.1. Įstaigos direktorius nustato ir kasmet peržiūri rizikos apetitą.

4.2. Rizikos apetitas nustatomas pagal rizikos kategorijas, įvertinus tokius faktorius:

- 4.2.1. veiklos sritis;
- 4.2.2. įmonės kultūra;
- 4.2.3. konkurentai;
- 4.2.4. siekiamų tikslų pobūdis;
- 4.2.5. finansinis pajėgumas;
- 4.2.6. pacientai.

4.3. Įstaigos rizikos kategorijos atsižvelgiant į priežastingumą:

- 4.3.1. Strateginė rizika – rizika, kylanti nustatant ir vykdant strategiją, kuri yra netiksliai apibrėžta (*poorly defined*), pagrįsta neišsamiais ar netiksliais duomenimis arba kuri neužtikrina išsipareigojimų, planų ar tikslų vykdymo keičiantis makroaplinkai;
- 4.3.2. Finansinė rizika – rizika, atsirandanti dėl to, kad finansai nėra valdomi pagal reikalavimus bei laikantis finansinių apribojimų, nesugebama tinkamai valdyti turto/išsipareigojimų, o finansinė atskaitomybė neatitinka jai keliamų reikalavimų;
- 4.3.3. Operacinė rizika – rizika, kylanti dėl nepakankamų, netinkamai nustatytų arba neefektyvių (į rezultatą neorientuotų) vidaus procesų, dėl ko gali atsirasti sukčiavimas, klaidos, sumažėti pacientų aptarnavimo kokybė (nukenčia paslaugų kokybė ir (arba) kiekybė), neužtikrinama atitiktis;
- 4.3.4. Atitikties rizika – rizika, kylanti dėl to, kad nesiimama tinkamų priemonių teisiniu ar norminiu reikalavimui įvykdyti;
- 4.3.5. Reputacinė rizika – rizika, kylanti dėl nepageidaujamų įvykių, įskaitant etinius pažeidimus, tvarumo trūkumą, sisteminius ar pasikartojančius trūkumus ar prastą kokybę ar inovacijų trūkumą, dėl kurių pakenkiama reputacijai ir (ar) sunaikinamas pasitikėjimas bei santykiai.

4.4. Rizikos apetito nustatymui naudojama rizikos vertinimo metodika:

4.4.1. Pagrindiniai rizikos valdymo tikslai:

- 4.4.1.1. padėti įstaigai pasiekti užsibrėžtus tikslus.
- 4.4.1.2. padėti įstaigos vadovui reaguoti ir sumažinti veiklos pablogėjimo tikimybę, pagerinti įstaigos veiklą ir veiklos rezultatus, priimti sprendimus dėl galimų veiklos pokyčių ateityje.
- 4.4.2. Norint pasiekti šiuos tikslus, įstaiga nustato rizikos veiksnius, atlieka rizikos veiksnių analizę, nustato toleruojamą riziką, numato reagavimo į riziką būdus ir priemones, vertina reagavimo į riziką priemonių rezultatyvumą.

4.4.3. KOKYBINIS RIZIKOS VERTINIMAS

Rizika nustatoma pagal 2 (du) parametrus:

Tikimybė- kokia galimybė, kad žala atsiras.

Tikimybės vertinimas:

Labai tikėtina:	Tikimybė, kad įvykis įvyks, yra didelė.
Gana tikėtina:	Tikimybė, kad įvykis įvyks, vertinama kaip pakankamai reali.
Tikėtina:	Įvykis gali įvykti.
Nelabai tikėtina:	Įvykis įmanomas, tačiau nelabai tikėtinas.
Mažai tikėtina:	Nėra numatoma, kad įvykis įvyks.

Poveikis – pasekmių padarytos žalos rimtumas.

Poveikio vertinimas:

Kritinis	Poveikis siejamas su įstaigos veiklos sutrikimais, kurie gali sąlygoti tikslų nepasiekimą ir bankroto tikimybę.
Reikšmingas	Poveikis siejamas su įstaigos veiklos sutrikimais, kurie gali turėti reikšmingų padarinių jos tikslų pasiekimui.
Vidutinis	Poveikis turi tam tikrą neigiamą trikdį (sutrikimą, poveikį) tikslų pasiekimui.
Nežymus	Trumpalaikio pobūdžio ir nesąlygojantis reikšmingo veiklos sutrikimo įvykis.
Nereikšmingas	Poveikis beveik neveikia įstaigos veiklos, būna susijęs su veiklos sutrikimais, kurie neturi pastebimos įtakos teikiamoms paslaugoms ir atliekamų užduočių vykdymui.

M - maža rizika

V - vidutinė rizika

D – didelė rizika

Maža rizika yra priskiriama prie **toleruojamos rizikos**.

Toleruojama rizika – tai rizika, kurios valdyti nėra poreikio arba galimybės (gali būti toleruojama nereikšminga rizika, kurios pasireiškimo tikimybė maža, o priemonių rizikai mažinti sąnaudos yra didelės).

		Tikimybė				
		Mažai tikėtina (1 balas)	Nelabai tikėtina (2 balai)	Tikėtina (3 balai)	Gana tikėtina (4 balai)	Labai tikėtina (5 balai)
Poveikis	Nereikšmingas (1 balas)	M	M	M	V	V
	Nežymus (2 balai)	M	M	V	V	V
	Vidutinis (3 balai)	M	V	V	V	D
	Reikšmingas (4 balai)	V	V	V	D	D
	Kritinis (5 balai)	V	V	D	D	D

4.4.4. REAGAVIMAS Į RIZIKĄ:

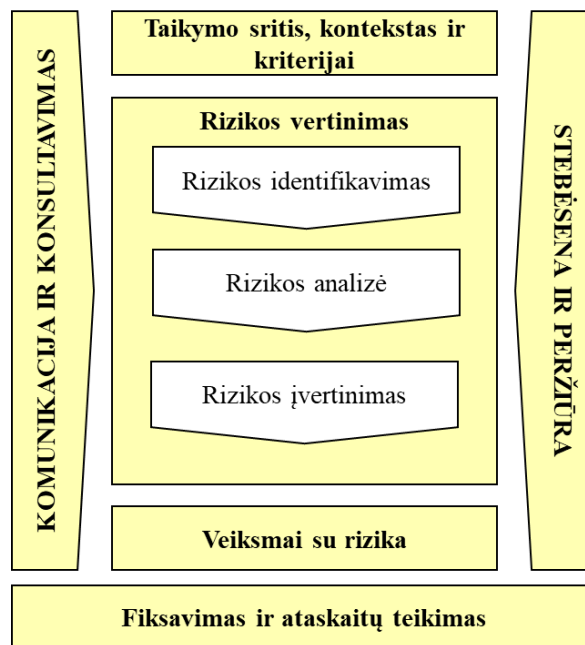
MAŽA RIZIKA	Esamos rizikos valdymo priemonės yra pakankamos, nereikia imtis papildomų veiksmų. Kartą per metus atliekama rizikos stebėseną.
VIDUTINĖ RIZIKA	Riziką reikia reguliariai stebėti, kas pusmetį atlikti rizikos svarbos dinamikos įvertinimą, dėti pastangas rizikos sumažinimui iki toleruojamos rizikos. Parengiami prevenciniai veiksmai.
DIDELĖ RIZIKA	Vadovybės sprendimo reikalaujanti rizika. Siekiama sumažinti rizikos pasireiškimo tikimybę ir poveikį iki toleruojamos rizikos. Rizika mažinama nustatant papildomas kontrolės priemones. Parengiamas rizikos valdymo planas.

4.5. Įstaigos darbuotojai turi užtikrinti, kad dėl priimamų sprendimų nekiltų didesnė rizika, nei nustatytas rizikos apetitas.

5. RIZIKOS VALDYMO PROCESAI

5.1. Rizika yra natūrali vykdomos veiklos dalis. Įstaiga negali rizikos išvengti, tačiau aktyviai, prineamomis priemonėmis, siekia išanalizuoti ir įvertinti aplinkybes, galinčias lemti rizikos pasireiškimą, valdyti pasireiškimą tikimybę ir/ar poveikį.

5.2. Rizikos valdymo procesai:



1 pav. Rizikos valdymo procesai

5.2.1. Taikymo srities, konteksto ir kriterijų nustatymo procesas: nustatomi rizikos valdymo dalyviai, apimtis ir rizikos vertinimo kriterijai, remiantis Įstaigos vidinės bei išorinės aplinkos analize, istoriniais rizikos vertinimo ir jų valdymo priemonių įgyvendinimo rezultatais;

5.5.2. Rizikos vertinimo procesas: reguliariai identifikuojamos, analizuojamos ir įvertinamos rizikos.

5.5.2.1. Rizikos identifikuojamos visose Įstaigos veiklos srityse per reguliarių rizikų registro sudarymą ir atnaujinimą, pokių valdymą ir veiklos incidentų tyrimą.

5.5.2.2. Rizikos analizės metu nustatomas rizikos reikšmingumo lygis (rizikos pasireiškimą tikimybės ir didžiausio poveikio įverčių sandauga). Analizės metu atsižvelgiama į jau taikomų rizikos valdymo priemonių veiksmingumą, t. y. vertinamos likutinės rizikos įvertinimo momentu.

5.5.3. Veiksmų su rizika procesas: priimamas rizikos valdymo sprendimas (atsižvelgiant į rizikos reikšmingumą bei į tai, ar rizika neviršija nustatyto rizikos apetito), parengiamas rizikos valdymo planas, įgyvendinamos plane numatytos priemonės, vykdomas priemonių rezultatyvumo vertinimas;

5.5.4. Stebėsenos ir peržiūros procesas: vykdoma nuolatinė rizikos valdymo procesų, nustatytų rizikų, jų vertinimo ir valdymo planų įgyvendinimo stebėseną ir reguliari peržiūra;

5.5.5. Komunikacijos ir konsultavimo procesas: vykdomas reguliarius abipusis dalijimasis informacija su proceso dalyviais ir suinteresuotosiomis šalimis.

5.5.6. Fiksavimo ir ataskaitų teikimo procesas: suinteresuotųjų šalių poreikių vertinimas, ataskaitų rengimas ir teikimas.

5.3. Rizikos valdymo procesai taikomi visų rūšių rizikos valdymui, įskaitant ir specializuotas sritis. Jie detalizuojami Įstaigos vidaus dokumentuose.

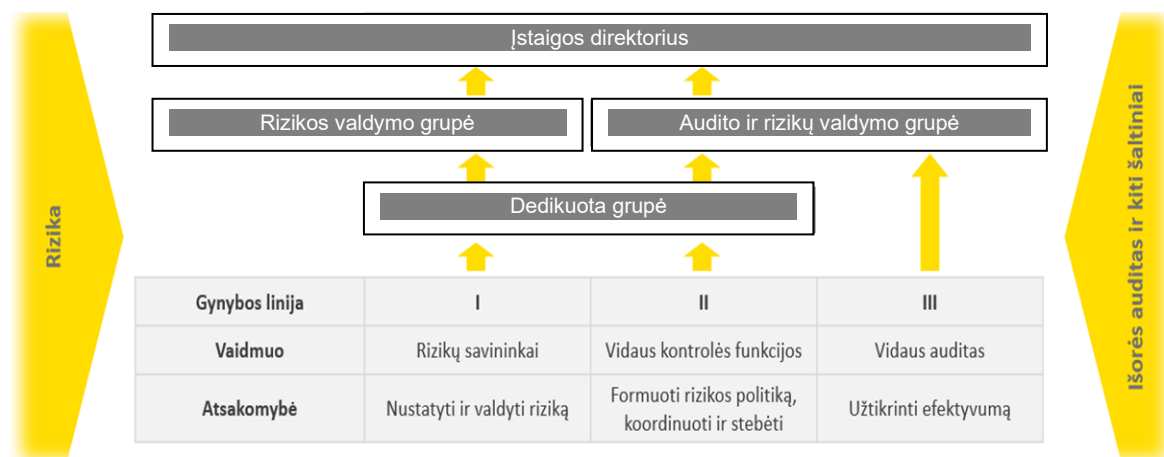
5.4. Efektyvus rizikos valdymas pagrįstas puoselėjama rizikos valdymo kultūra, kuri remiasi nuolatos atnaujinama, darbuotojams prieinama informacija apie veiklai būdingas rizikas bei jų valdymo patirtį.

5.5. Siekiama išlaikyti ir ugdyti darbuotojų rizikos valdymo kvalifikaciją per seminarus, mokymus.

6. ATSAKOMYBĖ, ATSKAITOMYBĖ IR KONTROLĖ

6.1. Įstaigos darbuotojai raginami dalyvauti rizikos valdymo veikloje teikiant informaciją apie identifikuotą riziką Įstaigos vadovybei.

6.2. Įstaigos darbuotojai rizikos valdymo veikloje yra priskiriami vienai iš trijų gynybos linijų (2 pav.). Šios linijos veikia nepriklausomai – sprendimus priima savarankiškai, užtikrindamos rizikos valdymo sprendimų efektyvumą.



2 pav. Trys gynybos linijos

6.3. Įstaigoje į rizikos valdymo funkcijas vykdydama skirtingu lygiu ir apimtimi įtraukiami su tokiais atsakomybėmis:

Procesas		I gynybos linija	II gynybos linija			III gynybos linija	Įstaigos direktorius	Audito ir rizikos valdymo grupė
		Rizikos savininkas	Atitikties, BDAR, korupcijos, sukčiavimo, viešųjų pirkimų, atsakingi už skyriaus veiklą darbuotojai	Rizikų vadovas	Rizikos valdymo grupė	Vidaus auditas		
Taikymo sritis, kontekstas ir kriterijai	Rizikos valdymo politika			Rengia, peržiūri, atnaujina	Svarsto, teikia siūlymus	Atlieka nepriklausomą rizikos valdymo sistemos bei atskirų priemonių veiksmingumo ir efektyvumo vertinimą	Užtikrina įgyvendinimą Įstaigos veikloje, tvirtina	Svarsto, teikia siūlymus
	Rizikos valdymo sistema			Kuria, tobulina ir koordinuoja įgyvendinimą	Užtikrina rizikos valdymo įgyvendinimą, vertina rizikos valdymo sistemos efektyvumą, teikia siūlymus keisti ir tobulinti		Atsako už veikimą Įstaigoje, teikia siūlymus keisti ir tobulinti	Teikia nuomonę, komentarus, siūlymus keisti ir tobulinti
	Rizikos apetitas			Rengia	Svarsto, teikia siūlymus		Tvirtina	Svarsto, teikia siūlymus
	Rizikos valdymo tvarka		Rengia, peržiūri, atnaujina Įstaigos vidaus dokumentus, įgyvendinančius Politikoje skelbiamas nuostatas	Rengia, peržiūri, atnaujina	Svarsto, teikia siūlymus		Tvirtina	Susipažįsta su vidaus dokumentais, reglamentuojančiais rizikos valdymą ir teikia rekomendacijas
	Rizikos valdymo kultūra	Prisideda prie rizikos valdymo kultūros formavimo	Prisideda prie rizikos valdymo kultūros formavimo, organizuoja mokymus rizikų savininkams	Prisideda prie rizikos valdymo kultūros formavimo, organizuoja mokymus rizikų savininkams	Prisideda prie rizikos valdymo kultūros formavimo		Formuoja rizikos valdymo kultūrą, skatina darbuotojus valdyti rizikas ir atvirai bei sąžiningai komunikuoti apie jas Įstaigoje	Teikia nuomonę, komentarus, siūlymus keisti ir tobulinti

Procesas	I gynybos linija	II gynybos linija			III gynybos linija	Įstaigos vadovas	Audito ir rizikos valdymo grupė
	Rizikos savininkas	Atitikties, BDAR, korupcijos, sukčiavimo, viešųjų pirkimų, atsakingi už skyriaus veiklą darbuotojai	Rizikų vadovas	Rizikos valdymo grupė	Vidaus auditas		
Rizikos vertinimas	Identifikuoja, analizuoja ir vertina		Atlieka rizikų registro konsolidavimą, vykdo rizikos valdymo koordinavimą	Tvirtina rizikų registrą			
Veiksmai su rizika	Vykdo rizikos valdymą kasdienėje veikloje taikydamas procesuose numatytas kontrolės priemones; rengia rizikos valdymo planą ir užtikrina jo įgyvendinimą			Priima sprendimus dėl rizikų valdymo, tvirtina rizikų valdymo planus ir tolerancijos rodiklių ribines reikšmes			Svarsto rizikų valdymo planus, teikia nuomonę, komentarus, siūlymus keisti ir tobulinti
Stebėseną ir peržiūra	Teikia informaciją Rizikų vadovui apie rizikų valdymo planų įgyvendinimą		Rengia informaciją Rizikos valdymo grupei, Audito ir rizikos valdymo grupei, Įstaigos vadovui	Vykdo rizikos valdymo planų įgyvendinimo ir rizikos tolerancijos rodiklių stebėseną		Vykdo nustatytą apetitą viršijančių rizikų valdymo planų įgyvendinimo stebėseną	Stebi kasmetinį rizikos nustatymo ir vertinimo proceso vykdymą, teikia nuomonę, komentarus, siūlymus
Komunikacija ir konsultavimas		Konsultuoja, teikia pastabas ir rekomendacijas	Konsultuoja, teikia pastabas, rekomendacijas	Konsultuoja, teikia pastabas ir rekomendacijas			Konsultuoja, teikia pastabas ir rekomendacijas
Fiksavimas ir ataskaitų teikimas			Rengia rizikos valdymo ataskaitas Įstaigos direktoriui, Audito ir rizikos valdymo grupei, Rizikos valdymo grupei	Svarsto ataskaitas, tvirtina metinę Įstaigos rizikos valdymo sistemos veiklos ataskaitą		Svarsto ataskaitas, teikia nuomonę, komentarus, siūlymus keisti ir tobulinti	Svarsto ataskaitas, teikia nuomonę, komentarus, siūlymus keisti ir tobulinti

7. BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

7.1. Politikos nuostatų įgyvendinimas detalizuojamas Rizikos valdymo tvarkoje ir kituose dokumentuose, kuriuos, įgyvendindami šios Politikos nuostatas, rengia ir tvirtina Įstaigos darbuotojai savo kompetencijų ribose.
