PATVIRTINTA
UAB „Busturas“ generalinio direktoriaus
2026 m. lapkričio 18 d. įsakymu Nr. BPĮ-154

UAB „BUSTURAS”
RIZIKŲ VALDYMO POLITIKA

2026 M.

TURINYS

I SKYRIUS BENDROSIOS NUOSTATOS 3
II SKYRIUS RIZIKŲ KATEGORIJOS, VALDYMO TIKSLAI, PRINCIPAI IR PRIEMONĖS 3
III SKYRIUS RIZIKŲ VALDYMO PROCESAS 5
IV SKYRIUS RIZIKŲ VALDYMO PROCESO DALYVIŲ ATSAKOMYBĖS 7
V SKYRIUS BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS 8
PRIEDAI 9

I. SKYRIUS
BENDROSIOS NUOSTATOS

1. UAB „Busturas“ rizikų valdymo politika (toliau – Politika) nustato Bendrovės rizikų valdymo sistemą, jos tikslus, principus, dalyvių atsakomybes, rizikų nustatymo, vertinimo, valdymo ir stebėsenos tvarką.
2. Politikos paskirtis:
   - užtikrinti sistemingą ir nuoseklų rizikų valdymą;
   - sudaryti sąlygas laiku nustatyti ir valdyti rizikas;
   - didinti veiklos patikimumą ir atsparumą;
   - apsaugoti Bendrovės turtą, reputaciją ir finansinį stabilumą;
   - prisidėti prie strateginių tikslų įgyvendinimo.
3. Šioje politikoje vartojamos sąvokos:

3.1 **rizika** – galimas įvykis ar aplinkybė, galinti neigiamai paveikti Bendrovės veiklą, finansinius rezultatus, reputaciją, strateginių tikslų pasiekimą arba teisės aktų reikalavimų laikymąsi;

3.2 **simptomas** – požymis, indikatorius arba stebimas rodiklis, signalizuojantis apie galimą rizikos pasireiškimą arba didėjančią jos tikimybę;

3.3 **rizikos priežastis** – vidinis arba išorinis veiksnys, galintis sukelti rizikos pasireiškimą;

3.4 **rizikos identifikavimas** – rizikos, jos priežasčių, simptomų ir galimų pasekmių nustatymo procesas;

3.5 **rizikos pasireiškimo tikimybė** – galimybė, kad rizika pasireikš nustatytu laikotarpiu;

3.6 **rizikos poveikis** – neigiamos pasekmės Bendrovei rizikai pasireiškus;

3.7 **rizikos vertinimas** – rizikos tikimybės ir poveikio analizė;

3.8 **rizikos balas** – tikimybės ir poveikio sandauga;

3.9 **rizikos savininkas** – darbuotojas arba padalinio vadovas, atsakingas už konkrečios rizikos valdymą;

3.10 **rizikų reitingavimas** – procesas, kurio metu rizikai priskiriamas tam tikras lygis, atsižvelgiant į rizikos pasireiškimo tikimybę ir rizikos poveikį;

3.11 **rizikų žemėlapis** – rizikų vizualus atvaizdavimo įrankis, leidžiantis reitinguoti Bendrovės rizikas;

3.12 **rizikų valdymas** – tai nenutrūkstamas procesas, skirtas identifikuoti, įvertinti, reitinguoti rizikas, sudaryti rizikų valdymo priemonių planą ir atlikti rizikų valdymo priemonių plano įgyvendinimo priežiūrą;

3.13 **stebėsena** – periodinis stebėjimas (nustatytais laiko intervalais) ar įvertinimas, nurodantis nuokrypį nuo tikėtino ar užsibrėžto tikslo arba rezultato;

3.14 **rizikų valdymo priemonių planas** – rizikos valdymo dalis, detalizuojanti numatomas kontrolės / prevencijos priemones rizikai valdyti. Rizikų valdymo priemonių planai gali būti rengiami konkrečiam procesui, ar projektui.

II SKYRIUS
RIZIKŲ KATEGORIJOS, VALDYMO TIKSLAI, PRINCIPAI IR PRIEMONĖS

4. Bendrovės rizikų valdymo procesas yra vidaus kontrolės sistemos dalis ir apima esminių rizikų valdymą. Bendrovė savo veikloje išskiria penkias pagrindines rizikų grupes pagal priežasčių pobūdį:

4.1. **strateginė rizika** (strateginių veiklos tikslų nepasiekiamumo rizika) – rizika, susijusi su veiklos aplinkos esminiais pokyčiais ir Bendrovės gebėjimu pasinaudoti šiais pokyčiais arba pasirengti jiems, norint pasiekti strategijoje nustatytų tikslų. Strateginių veiklos tikslų nepasiekiamumo rizikos gali kilti dėl netinkamo planavimo, klaidingų sprendimų ar netinkamo sprendimų įgyvendinimo, dėl neadekvataus išteklių paskirstymo ar reikiamų išteklių nesuteikimo, dėl nesugebėjimo laiku ir tinkamai reaguoti į besikeičiančią Bendrovės veiklos aplinką, veiklos tęstinumo neužtikrinimo ir kt.;

4.2. **finansinė rizika** – palūkanų normų, valiutos kurso, lėšų einamosiose sąskaitose, rinkos, mokestinė ar kita rizika, kylanti iš Bendrovės turimo finansinio turto ar finansinių įsipareigojimų;

4.3. **veiklos rizika** – tikimybė patirti nuostolių, sutrikdyti veiklos tęstinumą dėl darbuotojų, sistemų, vidaus procesų arba dėl išorės įvykių poveikio;

4.4. **teisinė (atitikties) rizika** – galimi įvykiai ar aplinkybės, dėl kurių Bendrovės veikla gali neatitikti teisės aktų ar geriausios valdysenos praktikos reikalavimų ir dėl šios priežasties Bendrovė gali patirti žalą, jai gali būti pritaikytos sankcijos, gali būti sutrikdyta Bendrovės veikla, patiriama žala reputacijai ir kt.

4.5. **reputacijos rizika** - rizika susijusi su neigiama visuomenės nuomone apie įmonę, jos veiklą ar jos darbuotojus.

5. Rizikų valdymo tikslai:

5.1. laiku nustatyti ir pranešti apie galimas rizikas, kad būtų galima analizuoti ir rengti tinkamas atsako priemones, padedančias mažinti neigiamą poveikį Bendrovės strateginių tikslų pasiekimui;

5.2. išvengti, sumažinti, perleisti ar toleruoti iki priimtino lygio galimų grėsmių neigiamą įtaką strateginių tikslų pasiekimui;

5.3. mažinti Bendrovės veiklos jautrumą ir priklausomybę nuo galimų neigiamų ateities pokyčių ar įvykių, minimizuojant galimus kaštus ir nuostolius, susijusius su netikėtomis situacijomis, kurioms nebuvo pasirengta;

5.4. siekti, kad rizikų valdymas būtų integruota veiklos procesų dalis.

6. Siekiant užtikrinti efektyvų rizikų valdymą, vadovaujamasi šiais principais:

6.1. **Veiklos gerinimo principas**. Rizikų valdymo priemonės parenkamos taip, kad prisidėtų prie Bendrovės veiklos gerinimo, strateginių tikslų ir rodiklių pasiekimo.

6.2. **Integralumo principas.** Rizikų valdymas neatsiejama visų Bendrovės veiklos procesų ir priimamų sprendimų dalis, sudėtinė planavimo, valdymo ir kontrolės sistemos dalis. Rizikų valdymas yra integruotas į visus procesus ir yra kiekvieno darbuotojo kasdienės veiklos valdymo, kontrolės, planavimo bei pokyčių valdymo dalis.

6.3. **Efektyvumo ir proporcingumo principas**. Užtikrinamas efektyvus rizikos valdymas, valdymo priemonėms skiriamos lėšos paskirstomos racionaliai ir ekonomiškai pagrįstai, siekiant, kad konkrečios rizikos valdymo kaina neviršytų alternatyvių kaštų, kuriuos Bendrovė patirtų nevaldydama tos rizikos;

6.4. **Informacijos aktualumo ir patikimumo principas.** Rizikų valdymas paremtas patikimais, aktualiais, statistiniais duomenimis, stebėjimu, ekspertiniu vertinimu;

6.5. **Suderinamumo principas**. Rizikos valdymo veiksmai turi būti pasirinkti, atsižvelgiant į sritį, kurioje rizika kyla, aplinkybes ir kontekstą;

6.6. **Skaidrumo principas.** Visa informacija, susijusi su rizikų identifikavimu, valdymu, rizikų eliminavimu arba minimizavimu, teikiama Bendrovės akcininkui ir (ar) kitoms suinteresuotoms šalims (Šiaulių miesto savivaldybės administracija, išorės auditoriams, Bendrovės Generaliniam direktoriui, Rizikų valdymo darbo grupėms nariams ir pan.) šioje Politikoje nustatytu periodiškumu, informacija apie rizikų valdymą viešai skelbiama Bendrovės intranete;

6.7. **Dinamiškumo ir savalaikiškumo principas**. Generalinis direktorius ir Rizikų valdymo darbo grupė laiku ir tinkamai informuojami bei įtraukiami į rizikų valdymo procesą, siekiant jo naudingumo;

7. Rizikų valdymo tikslams pasiekti Bendrovė taiko šias priemones:

7.1. vertina, stebi Bendrovės aplinką ir laiku identifikuoja galimas rizikas;
7.2. parenka tinkamas priemones rizikos valdymui bei užtikrina ir tobulina vidaus kontrolę;
7.3. vykdo nuolatinę esamų rizikų stebėseną;
7.4. vykdo efektyvią komunikaciją ir informavimą valdant rizikas;
7.5. taiko pažangias technologijas ir diegia į kokybę bei efektyvumą orientuotus automatizavimo įrankius.

III SKYRIUS
RIZIKŲ VALDYMO PROCESAS

8. Rizikų valdymo procesas yra suderintas, sistemingas, struktūruotas ir savalaikis, kurio esminiai principai yra įgyvendinami Rizikų valdymo proceso metu.
9. Rizikų valdymo procesą sudaro šie etapai:
9.1. **Rizikų identifikavimas ir analizė**. Tai reguliarus ir sistemingas rizikų vertinimo etapas, kurio metu, pasitelkiant Rizikų valdymo priemonių plano įgyvendinimo stebėsenos rezultatus, identifikuojamos ir apibūdinamos rizikos, analizuojami galimi rizikų veiksniai, rizikų atsiradimo priežastys ir labiausiai tikėtinos pasekmės. Periodinis rizikų vertinimas atliekamas ne rečiau kaip kartą per metus, o ženkliai pasikeitus Bendrovės kontekstui, pvz. peržiūrėjus/atnaujinus Strategiją ir dažniau, o užbaigiamas ne vėliau negu parengiamas ateinančių kalendorinių metų galutinis biudžeto ir SVP projektas. Naudojami du pagrindiniai rizikų identifikavimo būdai:
9.1.1. nuolatinis rizikų identifikavimas. Darbuotojas realią arba numanomą aprašytą pagal 1 priedą riziką perduoda skyriaus vadovui, o skyriaus vadovas, įvertinęs riziką, perduoda rizikų kuratoriui, kuris įraukia riziką į rizikų registrą;
9.1.2. kasmetinis rizikų identifikavimas. Kasmetinis rizikų identifikavimas atliekamas vieną kartą einamųjų metų IV ketvirtį užpildant (pildo skyriaus vadovas) Politikos 1 priedą, kuris ne vėliau kaip iki einamųjų metų lapkričio 1 d. suderinamas su rizikų registro kuratoriumi.

	Minimali		Reikšminga		Katastrofinė
	Nereikšminga **1**	Maža **2**	Vidutinė **3**	Didelė **4**	Labai didelė **5**
Tikimybė, kad rizika pasireikš per ateinančius metus	0–15 proc.	16–35 proc.	36–70 proc.	71–90 proc.	91–100 proc.

1 pav. Rizikos pasireiškimo tikimybė

9.2. **Rizikų vertinimas** - tai rizikų vertinimo etapas, kurio metu yra nustatomas rizikų lygis, atsiradimo/pasireiškimo tikimybė bei poveikis, o atsižvelgiant į reikšmingumą, rizikos prioretizuojamos. Rizikos tikimybė vertinama procentais, vertinant, ar rizika pasireikš per ateinančius metus.
9.3. **Rizikų žemėlapio sudarymas** reikalingas identifikuoti rizikų reitingą (*rizikų reitingas = tikimybė x poveikis*). Rizikų registro kuratorius peržiūri identifikuotas rizikas, kurias gali koreguoti: papildyti naujomis rizikomis, eliminuoti identifikuotas rizikas, tikslinti ir / arba koreguoti rizikų įvertinimus. Rizikų registro kuratorius įvertina identifikuotas rizikas ir įtraukia pagrįstas rizikas į Rizikų registrą bei, suderinęs su įmonės vadovu ir rizikos savininku, numato priemones rizikai valdyti (Politikos 2 priedas).

		GALIMAS POVEIKIS				
		Nereikšmingas **1**	Mažas **2**	Vidutinis **3**	Didelis **4**	Labai didelis **5**
TIKIMYBĖ	Labai tikėtina **5**	Vidutinė rizika **5**	Vidutinė rizika **10**	Didelė rizika **15**	Didelė rizika **20**	Didelė rizika **25**
	Tikėtina **4**	Žema rizika **4**	Vidutinė rizika **8**	Vidutinė rizika **12**	Didelė rizika **16**	Didelė rizika **20**
	Galima **3**	Žema rizika **3**	Vidutinė rizika **6**	Vidutinė rizika **9**	Vidutinė rizika **12**	Didelė rizika **15**
	Reta **2**	Žema rizika **2**	Žema rizika **4**	Vidutinė rizika **6**	Vidutinė rizika **8**	Vidutinė rizika **10**
	Mažai tikėtina **1**	Žema rizika **1**	Žema rizika **2**	Žema rizika **3**	Žema rizika **4**	Vidutinė rizika **5**

2 pav. Rizikų žemėlapio lentelė

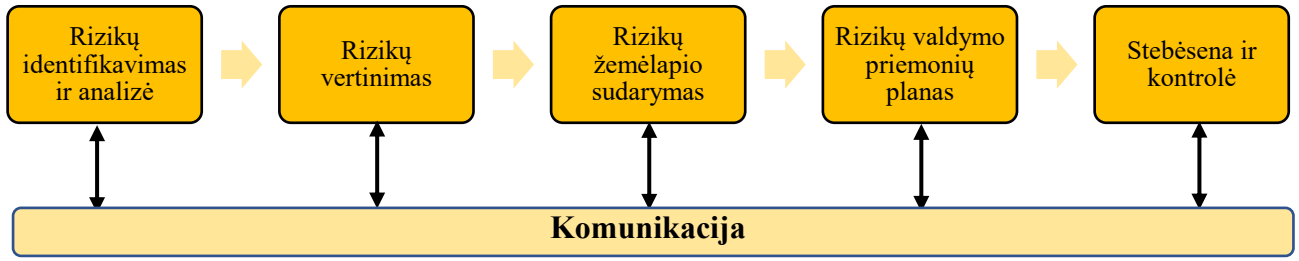
9.4. **Rizikų apetito nustatymas**. Tai rizikų valdymo etapas, kurio metu įmonės vadovas ir/ar akcininkas, atsižvelgdami į Bendrovės veiklos, kurioje identifikuota rizika, pobūdį, strategiją, rizikos grupę, nustato rizikų apetitą, t. y. priima sprendimą, kokio lygio liekamoji rizika įmonei gali būti priimtina.

9.5. **Rizikų valdymo priemonių planas**. Rizikų valdymo priemonių planas yra pagrindinė rizikų valdymo ir komunikavimo priemonė. Rizikų valdymo priemonių planas sudaromas išdėstant visas vertinimo proceso metu identifikuotas ir įvertintas rizikas, numatant rizikų valdymo priemones, paskirstant atsakomybes už priemonių įgyvendinimą.

Rizikos gali būti:

- mažinamos;
- perduodamos;
- vengiamos;
- toleruojamos.

9.6. **Stebėsena ir kontrolė**. Rizikų valdymo priemonių plano įgyvendinimo nuolatinė stebėsena ir periodinė kontrolė vienu metu apima rizikos valdymo priemonių plano įgyvendinimo priežiūrą ir rizikos vertinimo bei valdymo priemonių taikymo veiksmingumo užtikrinimą. Rizikos valdymo stebėsena atliekama periodiškai peržiūrint ir atnaujinant rizikos valdymo priemonių planus, kuriuose fiksuojami per ataskaitinį laikotarpį pasiekti rezultatai įgyvendinant rizikos valdymo priemones.



3 pav. Rizikų valdymo procesas

10. Atlikus rizikų vertinimą būtina nusistatyti ir atsako į rizikas strategiją, kuria būtų siekiama riziką toleruoti, mažinti, perleisti ar jos vengti.

11. Rizikų registre nurodomi konkretūs veiksmai, užtikrinantys rizikos pasireiškimo tikimybės bei poveikio minimizavimą ir / arba eliminavimą, priskiriami atsakingi asmenys, reikalingi ištekliai bei priemonių įgyvendinimo terminai. Suderinus su įmonės vadovu, atsakingiems asmenims sukuriamos užduotys, kurių vykdymą (nevykdymą) prižiūri rizikų registro kuratorius.

12. Rizikų registre numatytų rizikų valdymo priemonių įgyvendinimo priežiūra atliekama nuolat. Įgyvendinus rizikų valdymo priemones, peržiūrimas rizikos reitingas ir atliekamos rizikų žemėlapio korekcijos. Tuo atveju, jeigu įgyvendinus numatytas priemones rizikos reitingas nesumažėjo, atliekama priežasčių analizė (kodėl rizikos reitingas nepasikeitė) ir numatomos naujos priemonės, už priemonių įgyvendinimą atsakingi asmenys, reikalingi ištekliai bei priemonių įgyvendinimo terminai.

IV SKYRIUS
RIZIKŲ VALDYMO PROCESO DALYVIŲ ATSAKOMYBĖS

13. Rizikų valdymo proceso dalyvių atsakomybės apibrėžtos žemiau pateikiamoje lentelėje.

Rizikos valdymo proceso dalyvis	Dalyvio atsakomybių sritis
Generalinis direktorius	Užtikrina vidaus kontrolės sistemos bei rizikų valdymo veiksmingumą Bendrovės mastu;
	Užtikrina, kad Bendrovėje vykdomas Rizikų valdymo procesas atitiktų Bendrovės Strategiją, misiją, viziją ir vertybes
	Nustato Bendrovėje identifikuotų rizikų apetitą;
	Tvirtina Rizikų valdymo priemonių planus, Politiką;
	Ne rečiau kaip kartą per ketvirtį stebi ir vertina Rizikų valdymo proceso eigą, Rizikų valdymo priemonių plano įgyvendinimo stebėsenos rezultatus;
	Rizikų žemėlapio peržiūra ne rečiau kaip 1 kartą per metus, esant poreikiui - pasiūlymų teikimas dėl tam tikrų rizikų peržiūros;
	Atsakomybės prisiėmimas už rizikų valdymo rezultatus ir reikiamų išteklių skyrimas tinkamam rizikų valdymui;
	Rizikų valdymo koordinatoriaus skyrimas;
	Bendrovės darbuotojų skatinimas valdyti rizikas, vadovautis Rizikų valdymo tvarka ir nustatytais principais.
Rizikos savininkas	Identifikuoja, analizuoja ir įvertina savo procese kylančias rizikas;
	Teikia aktualią informaciją apie naujai nustatytas rizikas, galimas jų valdymo priemones;
	Siūlo rizikų valdymo būdą bei priemones;
	Užtikrina rizikų valdymo priemonių, už kurias yra atsakingas, įgyvendinimą;
	Diegia vidaus kontrolės elementus procesuose, už kuriuos yra atsakingas, įgyvendina, stebi ir tobulina vidaus kontrolės mechanizmą.
Už rizikos valdymo priemonės įgyvendinimą atsakingas asmuo	Rizikų valdymo priemonių plano įgyvendinimas;
	Koordinuoja Rizikų valdymo proceso įgyvendinimą Bendrovės lygiu;
	Ataskaitų teikimas Rizikų valdymo koordinatoriui bei Rizikos savininkui apie rizikų valdymo priemonių plano įgyvendinimą;
	Prioretizuoja Rizikų valdymo priemones;
	Dalyvauja Rizikų valdymo priemonių ir Rizikų stebėsenoje Bendrovėje;
	Ataskaitų teikimas apie Rizikų valdymo priemonių plano įgyvendinimo procesą;
	Naujų rizikų identifikavimas;

Rizikų valdymo koordinatorius	Teikia metodinę pagalbą rizikų valdymo klausimais Bendrovės darbuotojams;
	Esant poreikiui atlieka Politikos ir Tvarkos aprašo pakeitimus;
	Inicijuoja rizikų vertinimą;
	Rengia Rizikų valdymo priemonių planus;
	Rizikų registro tvarkymas (registro vedimas, atnaujinimas laiku, papildymas naujomis rizikomis);
	Rizikų žemėlapio sudarymas, Rizikų valdymo priemonių plano sudarymas, remiantis rizikų savininkų pateikta informacija;
	Rizikų žemėlapio ir Rizikų valdymo priemonių plano teikimas aukščiausio lygio vadovų peržiūrai;
	Susirinkimų organizavimas arba kitų įrankių naudojimas rizikų identifikavimo, vertinimo, reitingavimo ir informacijos atnaujinimo klausimais;
	Rizikų valdymo priemonių plano įgyvendinimo stebėsena ir komunikacija su už rizikos valdymo priemonės įgyvendinimą atsakingu asmeniu;
	Direktoriaus nuolatinis informavimas apie rizikų stebėseną ir rizikos valdymo priemonių plano įgyvendinimo pažangą;
	Rizikų identifikavimo, vertinimo ir valdymo metodikos su rizikų identifikavimo ir vertinimo procesais rengimas, peržiūra, tobulinimas, vykdymo koordinavimas.

V SKYRIUS
BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

14. Politika tvirtinama ir keičiama Įmonės vadovo sprendimu.
15. Už Politikos įgyvendinimo kontrolę atsako Įmonės vadovas.
16. Su Politika supažindinami visi įmonės darbuotojai.
17. Politika viešinama Įmonės intranete ir interneto svetainėje www.busturas.lt

1 priedas

RIZIKŲ IDENTIFIKAVIMAS IR REITINGAVIMAS

Riziką identifikuojantis darbuotojas	Simptomas	Skaitinė simptomo reikšmė	Rizika		Rizikos vertinimas		Rizikos balas	Rizikos reitingas
			Rizika	Rizikos ir jos poveikio aprašymas	Poveikis	Tikimybė		

2 priedas

RIZIKŲ REGISTRAS

Rizikos savininkas	Už rizikos valdymo priemonės įgyvendinimą atsakingas asmuo	Simptomas	Rizika				Rizikos vertinimas		Rizikos balas	Rizikos reitingas	Reagavimas į numatytą riziką	Priemonės rizikai valdyti
			Rizika	Rizikos grupės pavadinimas	Rizikos ir jos poveikio aprašymas	Rizikos skaitinė reikšmė	Poveikis	Tikimybė				