



L N B

L A T V I J A S
N A C I O N Ā L Ā
B I B L I O T Ē K A

APSTIPRINU

Direktors A. Vilks

2023. gada 21. septembrī

Latvijas Nacionālās bibliotēkas risku vadības politika (aktualizēta 2023. gadā)

Latvijas Nacionālā bibliotēka

2023

Satura rādītājs

Risku vadības politikā izmantotie termini	3
1. Risku vadības politikas mērķis	5
2. Risku vadības procesa mērķis	5
3. Risku vadības politikas pārraudzība	5
4. Risku vadības principi	5
5. Pienākumu un atbildības sadalījums	6
5.1. LNB direktors	7
5.2. Risku vadības komiteja	7
5.3. Risku īpašnieki	7
5.4. Stratēģiskās attīstības speciālists	7
5.5. Struktūrvienību vadītāji	7
5.5. Darbinieki	8
5.6. Audits un pārbaudes	8
6. Risku klasifikācija un novērtēšanas kritēriji	8
6.1. Risku grupas	8
6.2. Risku ietekme	9
6.4. Risku varbūtība	10
6.5. Atlikušais risks	10
6.6. Būtiskāko risku noteikšana	12
7. Risku vadības procesa izpilde	13
7.1. Ikdienas darbība	13
7.2. Risku identificēšana	13
7.3. Risku mazināšanas pasākumu plāna izstrāde un izpildes uzraudzība	13
7.4. Risku vadības procesa izpildes uzraudzība	13
7.5. Informācijas apmaiņa	14
7.6. Projektu realizācija	14
8. Procedūras, kuras reglamentē risku vadības procesu	15
9. Vispārīgi	15

Risku vadības politikā izmantotie termini

Termins	Apraksts
Risks	Iespēja, ka notikumi notiks un ietekmēs Latvijas Nacionālās bibliotēkas (turpmāk – LNB) Attīstības un darbības stratēģijas mērķu sasniegšanu. ¹
Pieļaujamais riska līmenis	Riska līmenis, kuru LNB vadība ir gatava pieņemt.
Būtisks risks	Risks, kura sekas vai varbūtība vai vērtība apdraudēs iestādes mērķu sasniegšanu vai padarīs mērķu sasniegšanu neiespējamu. ²
Varbūtība/iespējamība	Iespēja, ka kaut kas notiks. ³
Riska pieņemšana	Uz informāciju pamatots lēmums pieņemt attiecīgā riska iespējamību un sekas un veikt turpmākas darbības tā mazināšanai.
Risku analīze	Process, lai izprastu riska būtību un noteiktu riska vērtību/līmeni. ⁴
Sākotnējais risks	LNB risks, ja LNB risku vadības komiteja (turpmāk – Komiteja) neveic nekādas tiešas vai mērķtiecīgas darbības, lai mainītu tā vērtību. ⁵
Atlikušais risks	Risks, kas saglabājas pēc tam, kad Komiteja ir veikusi skaidru vai mērķtiecīgu darbību, lai mainītu riska vērtību. ⁶
Risku novērtējums	Riska analīzes rezultātu salīdzināšanas process ar riska kritērijiem, lai noteiktu, vai risks un/vai tā lielums ir pieņemams vai pieļaujams. ⁷
Risku mazināšana	Riska mainīšanas process. ⁸
Risku vadība	Kultūra, iespējas un prakse, kas integrēta ar LNB Attīstības un darbības stratēģijas noteikšanu un tās izpildi, uz ko paļaujas, lai pārvaldītu risku, radot, saglabājot un realizējot vērtību. ⁹
Risku vadības procesi	Sistemātiska vadības politiku, procedūru un metožu piemērošana ikdienas uzdevumos identificējot, analizējot, izvērtējot riskus, piemērojot riska mazināšanas pasākumus, pārbaudot riskus un ziņojot par tiem.

¹ COSO Enterprise Risk Management Framework – Integrating with Strategy and Performance (2017) (turpmāk – COSO ERM Framework), COSO Internal Control – Integrated Framework (2017)

² Risku vadības ieviešanas rokasgrāmata (2023)

³ ISO 31000:2018

⁴ ISO Guide 73:2009

⁵ COSO ERM Framework

⁶ turpat

⁷ ISO Guide 73:2009

⁸ turpat

⁹ COSO ERM Framework

Risku mazināšanas pasākumu plāns	Komitejas apstiprināts dokuments, kurā apkopota informācija par tām papildu darbībām, ko LNB vadība un risku īpašnieki ir nolēmuši veikt, lai vēl vairāk samazinātu riska atlikušo līmeni. ¹⁰
Riska profils	Jebkura risku kopuma apraksts. ¹¹
Risku reģistrs	Iestādes "risku informācijas krātuve" jeb datubāze. Risku reģistrs ir pamata informācijas avots komunikācijai par riskiem dažādos vadības līmeņos, sanāsmēs, dažādām auditorijām, kā arī tas tiek izmantots risku uzraudzībai un aktualizācijai. ¹²
Incidentu reģistrs	Iestādē uzturēts reģistrs par notikušiem incidentiem jebkādā procesā vai funkcijā, (piemēram, IT drošības incidenti, darba aizsardzības incidenti, ārējo klientu sūdzības u.tml.), to var sasaistīt ar risku reģistru ¹³ .
Uzraudzība	Aktivitātes vai riska vadības sistēmas regulāra pārbaude, pārraudzība, kritiska izvērtēšana ar mērķi identificēt izmaiņas.
Iesaistītās puses	Visas fiziskās un juridiskās personas, kuras tieši vai netieši ietekmē. LNB darbību – klienti, piegādātāji, Kultūras ministrija, u.c.
Riska īpašnieks	Persona vai organizācija, kas ir atbildīga par risku vadības procesa pārvaldību, ko tie varētu izmantot. ¹⁴
Notikums (incidents)	Noteikta apstākļu kopuma iestāšanās vai maiņa. ¹⁵
Iekšējās kontroles sistēma	LNB pārvaldības elementu kopums – procedūras, procesi, noteikumi, kas nodrošina mērķu sasniegšanu, sniedz norādes, optimizē resursu izmantošanu un uzlabo efektivitāti, stiprina atbilstību iekšējām un ārējām prasībām. ¹⁶

¹⁰ Risku vadības ieviešanas rokasgrāmata (2023)

¹¹ ISO 31000:2018

¹² Risku vadības ieviešanas rokasgrāmata (2023)

¹³ Risku vadības ieviešanas rokasgrāmata (2023)

¹⁴ ISO 27001:2013

¹⁵ ISO 31000:2018

¹⁶ Risku vadības ieviešanas rokasgrāmata (2023)

1. Risku vadības politikas mērķis

Risku vadības politikas mērķis ir nodrošināt vienotu un saskaņotu pieeju LNB risku vadības procesam, kā arī noteikt visu iesaistīto struktūrvienību un amatpersonu pienākumus un atbildības sadalījumu izpildes procesā. Risku vadība aptver visus LNB darbības procesus, kā arī tās tālāko attīstību.

2. Risku vadības procesa mērķis

Risku vadības procesa mērķis ir nodrošināt kārtību, kādā tiek identificēti, analizēti, novērtēti un veikti riska mazināšanas pasākumi, kas kavē vai apdraud LNB Attīstības un darbības stratēģijas mērķu sasniegšanu, lai novērstu iespējamās kļūdas un zaudējumus un izmantotu visas potenciālās iespējas.

LNB izpilda savas saistības un izmanto iespējas, nepārsniedzot LNB vadības noteikto pieļaujamo riska līmeni, lai tiktu sasniegti LNB darbības mērķi un tiktu izpildītas iesaistīto pušu prasības.

3. Risku vadības politikas pārraudzība

LNB direkcija (direktors, izpilddirektors, departamentu direktori, personāla nodaļas vadītājs, jurists, budžeta izpildes un grāmatvedības uzskaites nodaļas vadītājs, projektu attīstības vadītājs, biroja vadītājs) vienlaicīgi ir arī LNB Risku vadības komiteja (turpmāk – Komiteja), kas veic risku vadības politikas pārraudzību, ievieš nepieciešamās korekcijas un iesniedz apstiprināšanai LNB direktoram.

4. Risku vadības principi

LNB risku vadības politika tiek piemērota, pamatojoties uz to, ka:

- LNB darbība ir saistīta ar riskiem;
- Efektīva risku vadība veicina LNB Attīstības un darbības stratēģijas mērķu sasniegšanu un mazina risku varbūtību un/vai ietekmi;
- Par risku vadības procesa nodrošināšanu atbild Komitejas noteikti un ar direktora rīkojumu apstiprināti Risku īpašnieki;
- Saskaņā ar LNB saistošo normatīvo aktu prasībām, tiek nodrošināta savlaicīga risku identificēšana, novērtēšana, risku mazināšanas un iekšējās kontroles pasākumu īstenošana un uzraudzība;
- Visas struktūrvienības īsteno risku mazināšanas pasākumu un iekšējās kontroles prasības;
- Risku vadību veic vienotā LNB darbības kontekstā;
- Risku vadību iekļauj LNB Attīstības un darbības stratēģiskās plānošanas procesā, darbības rezultātu izvērtēšanā un ikdienas pienākumos;
- LNB vadība regulāri izvērtē normatīvo dokumentu ievērošanu, kā arī risku vadības un kontroles statusu.

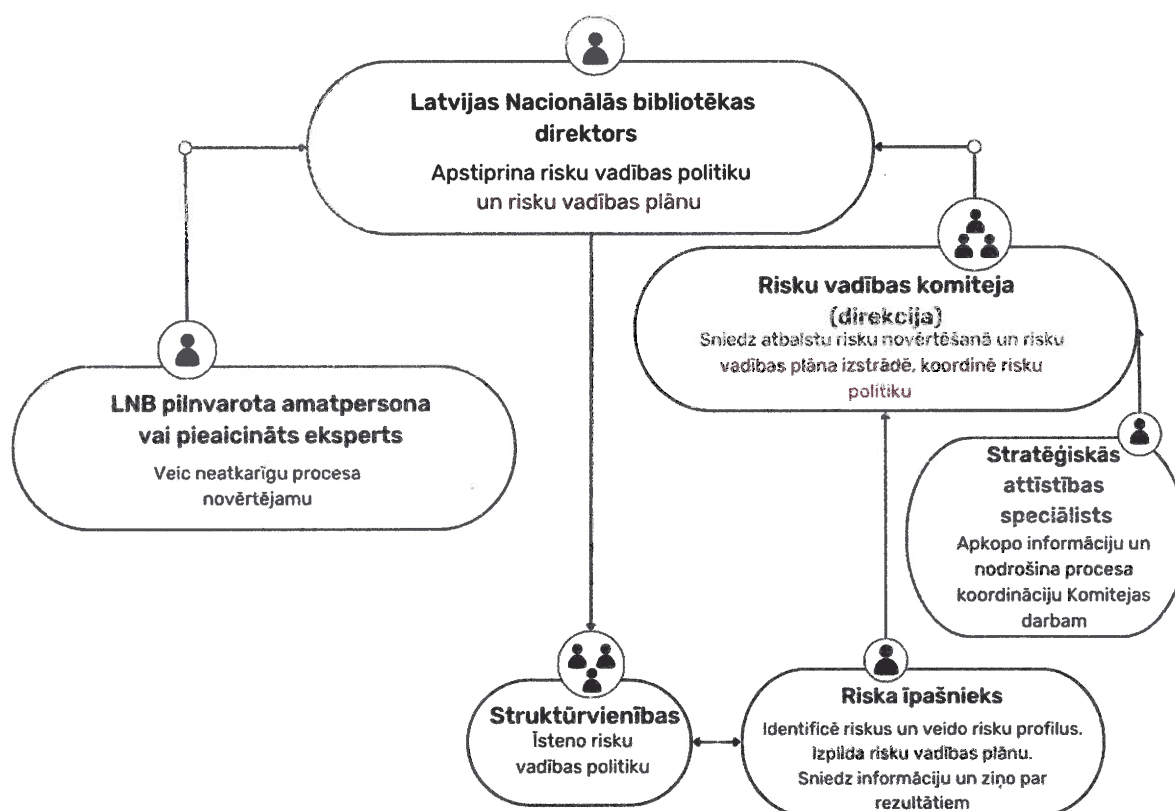
LNB risku vadību veic, izmantojot šādus pamata pasākumus un principus:

- Izstrādā kārtības un procedūras iekšējās kontroles sistēmas pilnveidošanai un kontrolē to izpildi;

- Risku identificēšanu, analīzi un novērtēšanu primāri veic Risku īpašnieki savas atbildības jomas ietvaros, veidojot Riska profilu;
- Risku profili tiek apkopoti Risku reģistrā;
- Incidenti tiek reģistrēti Incidentu reģistrā, kas ir daļa no Risku reģistra, lai secinājumus izmantotu turpmākā risku vadībā;
- Risku reģistra uzraudzību un risku vadību veic Komiteja, sadarbībā ar Risku īpašniekiem;
- Nepieciešamības gadījumā nodod risku analīzi ekspertiem vai slēdz līgumu par šīs aktivitātes nodošanu izpildei ārpuskalpojuma formā;
- Veic atsevišķu risku apdrošināšanu pieejamo resursu apjomā;
- Nodrošina iekšējo pārbaudes procesu.

5. Pienākumu un atbildības sadalījums

LNB risku vadības procesa shēma:



5.1. LNB direktors

Politikas izstrādāšana, pieņemšana un realizācija ir LNB direktora atbildība.

LNB direktors nosaka pieļaujamo risku līmeni un apstiprina risku vadības procesa rezultātā identificēto risku novērtējumu, to ietekmes vai varbūtības samazināšanai izstrādāto plānu, kā arī nepieciešamo finansējumu un citus resursus risku vadības procesa realizācijai. LNB direktors veic risku vadības procesa augsta līmeņa pārraudzību, izmantojot informāciju, kura tiek sagatavota šī procesa ietvaros.

5.2. Risku vadības komiteja

Komitejas uzdevums ir sniegt atbalstu LNB direktoram risku identificēšanā, novērtēšanā un to mazināšanas plāna izstrādē. Kā arī koordinē risku politiku sadarbībā ar Risku īpašniekiem.

5.3. Risku īpašnieki

Risku īpašnieku pienākumi un atbildība savas darbības jomas ietvaros ir:

- Risku profila sagatavošana, nodošana Risku reģistram un aktualizēšana, veicot risku analīzi un novērtēšanu sadarbībā ar Komiteju;
- Savlaicīgas un precīzas informācijas iesniegšana Komitejai un LNB direktoram;
- Atbalsta sniegšana attiecīgajiem struktūrvienību vadītājiem, lai izstrādātu un ieviestu detalizētus risku mazināšanas pasākumus un metodoloģiju to pārvaldīšanai;
- Faktisko risku uzraudzība atbilstoši apstiprinātajam risku vadības plānam;
- Incidentu reģistrācija un pievienošana Risku reģistram;
- LNB risku vadības politikā noteiktā risku mazināšanas pasākumu plāna īstenošana;
- Pārskatu sagatavošana un iesniegšana Komitejai par riskiem, apjomu un veiktajiem risku mazināšanas pasākumiem.

5.4. Stratēģiskās attīstības speciālists

LNB stratēģiskās attīstības speciālists atbilstoši Komitejas uzstādījumiem un sadarbībā ar Risku īpašniekiem koordinē LNB risku pārvaldības darbu:

- veic centralizētu risku vadības procesa administrēšanu;
- koordinē LNB Risku reģistru;
- sniedz tehnisko atbalstu risku identificēšanā, analīzē, novērtēšanā un mazināšanas pasākumu plāna izstrādē, kā arī integrēšanā LNB plānošanas dokumentos;
- veic regulāru Risku mazināšanas pasākuma plāna aktualizēšanu sadarbībā ar Komiteju un Risku īpašniekiem.

5.5. Struktūrvienību vadītāji

Struktūrvienību vadītāji ir tieši atbildīgi par to risku savlaicīgu identificēšanu un informācijas iesniegšanu Riska īpašniekam un Komitejai, ar kuriem saskaras struktūrvienība. Struktūrvienību vadītāji nodrošina risku vadības procesa izpildi.

Katras struktūrvienības vadītājs atbild par:

- Darbības procesu un procedūru, kuras reglamentē struktūrvienības darbu, papildināšanu, ja tas ir nepieciešams risku vadībai pieļaujamā risku apjoma ietvaros;
- Pieļaujamo risku un risku vadības lēmumiem savas struktūrvienības darbības ietvaros;
- Struktūrvienības darbinieku informēšanu par būtiskākajiem riskiem, kuri attiecas uz struktūrvienību, un LNB darbību kopumā, lai veicinātu to izpratni par risku vadības procesa mērķiem, un nodrošinātu to aktīvu līdzdalību risku vadības procesā;
- LNB kopējās risku vadības politikas un metožu piemērošanu, lai nodrošinātu to, ka iespējamie riski ir identificēti, par tiem ir sniegta informācija un, ja nepieciešams - veikti pasākumi to samazināšanai.

5.5. Darbinieki

Katrs darbinieks ir atbildīgs par risku identificēšanu un risku vadības procesiem savu amata pienākumu ietvaros un atbilstoši risku vadības plānam. Katra LNB darbinieka pienākums ir informēt savas struktūrvienības vadītāju un Riska īpašnieku par iespējamajiem riskiem savā darbā.

5.6. Audits un pārbaudes

Risku vadības procesa efektivitāti un piemērošanu pārbauda LNB pilnvarota persona, vai, ja nepieciešams, ārēji speciālisti, lai sniegtu LNB direktoram un Komitejai objektīvu viedokli par minētā procesa efektivitāti.

6. Risku klasifikācija un novērtēšanas kritēriji

6.1. Risku grupas¹⁷

Stratēģiskie riski	Notikuma vai apstākļu iestāšanās iespējamība, kas palielinās vai apdraudēs LNB labklājību un pastāvēšanu ilgtermiņā.
Operacionālie jeb darbības riski	Notikuma vai apstākļu iestāšanās iespējamība, kas saistīta ar nepilnvērtīgu vai iekšējos un ārējos normatīvajos aktos neatbilstošu funkciju, tām pakārtoto procesu norisi, nekorektām personāla darbībām vai ārējiem notikumiem, kā arī kas vienlaikus ietekmē iestādes spēju sasniegt mērķus, pārvēršot ieguldītos resursus sagaidāmajos rezultātos.
Informācijas sistēmu riski	Riski, ka informācijas sistēmas darbojas ar kļūdām vai nedarbojas vispār.

¹⁷ FM 19.05.2021. apstiprinātās vadlīnijas risku vadības iekšējam auditam un konsultācijai

Cilvēkresursu riski	Riski, ka darbiniekiem ir nepietiekamas zināšanas vai prasmes, vai, ja trūkst resursu, lai varētu izpildīt LNB noteiktās funkcijas.
Finanšu riski	Notikuma vai apstākļu iestāšanās iespējamība, kas ietekmē iestādes naudas plūsmu un finanšu darījumus. Kā arī iespējamie riski Noziedzīgi iegūtu līdzekļu legalizācijas un terorisma un proliferācijas finansēšanas novēršanas (turpmāk – NILLTPFN). un sankciju jomā
Juridiskie riski	Notikuma vai apstākļu iestāšanās iespējamība, kas saistīta ar LNB darbības atbilstību normatīvajiem aktiem, to grozījumiem un starptautiskiem standartiem.
Darba vides riski	Riski, kas attiecas uz darba aizsardzību un darbinieku drošību.

6.2. Risku ietekme

Risku ietekme tiek noteikta, izmantojot piecus ietekmes līmeņus – katastrofāla (5), ļoti liela (4), vidēja (3), neliela (2) un nenozīmīga (1) ietekme. Ietekme tiek novērtēta vadoties pie šādiem radītājiem:

Ietekme uz LNB darbību - zaudējumu summa, kura ir radusies, nav ietaupīta vai ieņēmumu summa, kura nav iegūta risku ietekmes rezultātā. Ietekme tiek vērtēta attiecībā pret kopējo LNB budžetu.

Līmenis		Ietekmes apraksts
		Visu LNB aptveroši riski / Projektu riski
5	Katastrofāla ietekme	Vairāk nekā 15% no budžeta apjoma
4	Ļoti liela ietekme	No 10 līdz 15% no budžeta apjoma
3	Vidēja ietekme	No 5 līdz 10% no budžeta apjoma
2	Neliela ietekme	No 1 līdz 5% no budžeta apjoma
1	Nenozīmīga	Mazāk nekā 1% no budžeta apjoma

Kvalitatīvs ietekmes novērtējums – risku ietekme uz LNB darbību un tās rezultātiem.

Līmenis		Ietekmes apraksts
		Visu LNB aptveroši riski / Projektu riski
5	Katastrofāla ietekme	Risku rezultātā LNB darbība tiek pilnībā apturēta ilgāk nekā trīs darba dienas. LNB uzdotās funkcijas tiek pārskatītas pakalpojumu zemās kvalitātes rezultātā (netiek ievēroti termiņi un kļūdas).
4	Ļoti liela ietekme	Risku rezultātā LNB darbība tiek pilnībā apturēta no 2 līdz 3 darba dienām. LNB saņem aizrādījumus no klientiem par tās pakalpojumu zemo kvalitāti (netiek ievēroti termiņi un kļūdas).

3	Vidēja ietekme	Risku rezultātā LNB darbība tiek apturēta laika posmā no 1 līdz divām darba dienām. Risku rezultātā LNB paredzētās funkcijas tiek izpildītas ievērojami ilgākā laika periodā nekā pirms tam, iespējams liels būtisku kļūdu skaits, regulāri tiek kavēti informācijas iesniegšanas termiņi.
2	Neliela ietekme	Risku rezultātā LNB darbība tiek apturēta mazāk nekā vienu darba dienu. Risku rezultātā tiek bieži kavēti pakalpojumu izpildes termiņi, vai tiek pieļautas būtiskas kļūdas.
1	Nenožīmīga	Risku rezultātā iespējamās kļūdas vai atsevišķi pakalpojumu izpildes termiņu kavējumi.

Projektu termiņi attiecas uz projektiem, kuriem ir nepieciešams Komitejas apstiprinājums.

Novērtējums tiek veikts par katru no grupām atsevišķi, un kopējais novērtējums tiek noteikts kā augstākais no piešķirtajiem ietekmes līmeņiem.

6.4. Risku varbūtība

Sākotnējo risku varbūtība tiek izteikta, izmantojot piecus līmeņus, un piešķirot katram līmenim attiecīgu novērtējumu – riska iespējamība ir ļoti liela (5), ir liela (4), iespējama (3), maz ticama (2) un iespējamība ir ļoti maza, reti (1).

Līmenis		Varbūtības apraksts
		Visu LNB aptveroši riski / Projektu riski
5	Ļoti liela varbūtība	Sagaidāms, ka notiks lielākajā daļā gadījumu (vismaz reizi mēnesī).
4	Liela iespējamība	Ļoti iespējams, ka notiks lielākajā daļā gadījumu (vismaz reizi ceturksni).
3	Iespējams	Pastāv iespēja, ka notiks (vismaz reizi gadā).
2	Maz ticams	Pastāv samērā neliela iespēja, ka varētu notikt (reizi 1-3 gadu laikā).
1	Ļoti maza iespējamība	Varētu notikt tikai noteiktos / ārkārtas apstākļos (ne biežāk kā reizi 4 gados)

6.5. Atlikušais risks

Risku novērtēšanas procesā vispirms tiek apkopota informācija par sākotnējiem riskiem. Pēc tam tiek analizēti iekšējās kontroles un citi pasākumi, kuri mazina risku ietekmi vai varbūtību. Tādā veidā tiek noteikts atlikušais risks. Turpmāka risku vadīšanas procesa gan ietekmes, gan varbūtības līmeni raksturojošie vērtējumi katram riskam tiek saskaitīti kopā, lai iegūtu kopējo

risku būtiskumu salīdzinājumā ar citiem un tādejādi ļautu tos sakārtot secībā un noteikt LNB būtiskākos riskus. Risku ietekmes un varbūtības apkopojums dots tabulā zemāk.

Risku izvērtēšanas matrica:

		Riska varbūtība				
Riska ietekme		Ļoti maza iespējamība/reti	Maz ticams	Iespējams	Liela	Ļoti liela
		1	2	3	4	5
5	Katastrofāla	augsts	ļoti liels	ļoti liels	ekstrēms	ekstrēms
4	Ļoti liela	augsts	augsts	ļoti liels	ļoti liels	ekstrēms
3	Vidēja	mērens	mērens	augsts	augsts	ļoti liels
2	Neliela	zems	zems	mērens	augsts	augsts
1	Nenozīmīga	zems	zems	zems	mērens	augsts

Risku ietekmes skalas piemērs (ietekme uz finansēm, reputāciju un mērķiem)¹⁸:

Punktu skaitliskā vērtība	Skaitliskās vērtības nozīme	Skaidrojums
1	Ļoti zema	Var rasties nebūtiski finansiālie zaudējumi LNB budžetā (piemēram, līdz 1 000 EUR)
		Dažas nepamatotas relīzes/ raksti plašsaziņas līdzekļos ar īslaicīgu ietekmi, kam nav ietekmes uz reputāciju
		Netiek ietekmēti stratēģiskie mērķi
2	Zema	Var rasties nebūtiski finansiālie zaudējumi LNB budžetā (piemēram, 1 000 EUR līdz 10 000 EUR)
		Negatīva publicitāte nacionālajos plašsaziņas līdzekļos ar īslaicīgu ietekmi uz reputāciju
		Stratēģiskie mērķi tiek ietekmēti nebūtiski, var kavēties viena mērķa īstenošana līdz pusgadam
3	Vidēja	Var rasties ievērojami finansiālie zaudējumi LNB budžetā (piemēram, 10 000 – 100 000 EUR)
		Negatīva publicitāte nacionālajos un dažos starptautiskajos plašsaziņas līdzekļos ar ietekmi uz reputāciju

¹⁸ Risku vadības ieviešanas rokasgrāmata (2023)

Punktu skaitliskā vērtība	Skaitliskās vērtības nozīme	Skaidrojums
		Stratēģiskie mērķi tiek ietekmēti, kavēties dažu mērķa īstenošana līdz vienam gadam
4	Būtiska	Var rasties būtiski finansiālie zaudējumi LNB budžetā (100 000 – 500 000) EUR vai vairāk
		Negatīva publicitāte nacionālajos un vairākos starptautiskajos plašsaziņas līdzekļos ar būtisku ietekmi uz reputāciju
		Stratēģisko mērķu sasniegšana tiek ietekmēta, kavēties dažu mērķa īstenošana 1 – 3 gadiem.
5	Katastrofāla	Var rasties ļoti būtiski finansiālie zaudējumi LNB budžetā (piemēram, vairāk kā 5 000 000 EUR)
		Negatīva publicitāte nacionālajos un starptautiskajos plašsaziņas līdzekļos ar plašu rezonansi un ilgstošu ietekmi uz reputāciju
		Stratēģiskie mērķi tiek būtiski ietekmēti, kavēties visu mērķu īstenošana vairāk kā 3 – 5 gadus

6.6. Būtiskāko risku noteikšana¹⁹

Būtiskākie jeb prioritārie riski ir tie, kam ir augstākā iestāšanās varbūtība un ietekme. LNB vadība nosaka, kuri riski (risku līmeņi) tiek uzskatīti par būtiskajiem, atkarībā no risku pārvaldības pieejas, kapacitātes, kā arī LNB Attīstības un darbības stratēģijas mērķiem, t.i. kāda rīcība un papildu darbības paredzētas būtiskāko risku vadībai.

Risku analīzes rezultātā iegūto būtisko risku saraksts ir izmantojams LNB Attīstības un darbības stratēģijas un ikgadējo darba plānu sagatavošanas posmā, sasaistot risku ietekmi uz LNB Attīstības un darbības stratēģiskajiem mērķiem un sasniedzamajiem rādītājiem, kā arī plānojot resursus, kas nepieciešami risku mazināšanai.

Piecu līmeņu skalā par būtiskiem riskiem uzskata tos, kuriem piešķirts vērtējums 4 un 5 u.tml.

Papildu pazīmes, kas var liecināt, ka riski uzskatāmi par būtiskiem:

- riski attiecas uz visu LNB vai vairākiem tās procesiem vai struktūrvienībām;
- risku vadībai (mazināšanai) nepieciešami ievērojami laika, finanšu, cilvēkresursi (t.sk. vairāku struktūrvienību iesaiste, kā arī iespējams ārējo pušu iesaiste un atbalsts), materiālie resursi;
- riski tieši ietekmē vai apdraud LNB Attīstības un darbības stratēģijas mērķus.

¹⁹ Risku vadības ieviešanas rokasgrāmata (2023)

7. Risku vadības procesa izpilde

Risku vadība notiek gan formāli, gan neformāli. Ir jāapzinās, ka pastāv ierobežojumi attiecībā uz to, ko iespējams panākt, izmantojot formālus risku novērtēšanas procesus, kā arī to, ka minētie procesi nevar aizvietot uz praktiskās rīcības un pieredzes pamatotus spriedumus un lēmumus. Tomēr formālam risku vadības procedūrām ir savas priekšrocības. Ar to palīdzību iespējams, piemēram, sistemātiski identificēt riskus un veikt nepieciešamos pasākumus to mazināšanai, tādējādi nodrošinot, ka visi darbinieki, ne tikai LNB vadība vai Komiteja, ir informēti un izprot LNB būtiskākos riskus.

7.1. Ikdienas darbība

Risku vadības procesa izpildē svarīga ir katra darbinieka atbildība par riskiem, to konstatēšana un ziņošana. LNB risku vadības politikas realizācija aprakstīta LNB risku profilos.

7.2. Risku identificēšana

Risku identificēšanas procesā tiek definēti vispārējie jeb sākotnējie riski, kas ietver iespējamus riskus gadījumā, ja netiek veikti nekādi kontroles vai risku samazināšanas pasākumi.

7.3. Risku mazināšanas pasākumu plāna izstrāde un izpildes uzraudzība

Notikuma vai apstākļu iestāšanās iespējamības un risku apzināšana LNB struktūrvienībās tiek veikta izstrādājot ikgadējos departamentu darba plānus, kuri tiek apkopoti LNB kopējā darba plānā. Riskus regulāri pārrauga un risina iknedēļas direkcijas, kas vienlaicīgi ir arī Komiteja, sapulcēs. LNB ir izveidotas ekspertu padomes, kas strādā ar noteiktiem jautājumiem un ar tiem saistītajiem riskiem.

Kad ir veikta risku identifikācija un noteikts atlikušais risku apjoms, tiek izstrādāts Risku mazināšanas pasākumu plāns, kas ir daļa no LNB Gada plāna.

Risku mazināšanas pasākumu plāna veidošanā LNB iekļauj šādu informāciju:

- Riska mazināšanas pasākuma apraksts;
- LNB direktora akceptētais pieļaujamā riska līmenis;
- Iesaistīto LNB amatpersonu atbildības un pienākumu sadalījums;
- Termiņš pasākumu veikšanai;
- Nepieciešamais finansējums un citi resursi.

Risku mazināšanas pasākumu plāna izpildes uzraudzība noris ikgadējā LNB darbības pārskata ietvaros. To veic Komiteja un koordinē Stratēģiskās attīstības speciālists sadarbībā ar Riska īpašniekiem.

7.4. Risku vadības procesa izpildes uzraudzība

Risku vadības procesa izpilde LNB tiek uzraudzīta šādi:

- Katrs Riska īpašnieks ir atbildīgs par risku vadību savā darbības jomā. Tas nozīmē regulāru risku pārskatīšanu, nosakot, vai iepriekš piešķirtais novērtējums atbilst faktiskajai

situācijai, kā arī sniegt informāciju un eskalēt izmaiņas²⁰;

- Katra struktūrvienība sadarbībā ar Riska īpašnieku ir atbildīga par risku pārraudzību savas struktūrvienības ietvaros, tā ir nepārtraukta, un ir iekļauta ikdienas procedūrās un aktivitātēs;
- Komitejas atbildība ir vērst uzmanību, ja nepieciešams riskus padziļināti analizēt, kā arī saņemot informāciju par eskalāciju no Risku īpašniekiem – pieņemt nepieciešamos lēmumus, virzīt procesus risku pārvaldībai²¹;
- LNB direktors ar Komitejas atbalstu ne retāk kā reizi gadā izvērtē LNB risku līmeni, lai pārliecinātos, ka risku vadības process darbojas nepieciešamajā kvalitātē un apjomā un vai šī procesa piemērošana struktūrvienībās ir efektīva.

7.5. Informācijas apmaiņa

Informācijas apmaiņa, pārskatu un citu dokumentu sagatavošanas un iesniegšanas kārtība ir būtiska LNB risku vadības procesa sastāvdaļa.

Reizi gadā Komiteja iesniedz LNB direktoram izvērtēšanai:

- Informāciju par būtiskākajiem LNB riskiem un to izmaiņām;
- Informāciju par risku mazināšanas pasākumu statusu un priekšlikumus turpmākajai risku pārvaldībai²²;
- Informāciju par projektiem, kuru atlikušais riska līmenis novērtēts no augsts līdz ekstrēms;
- Informāciju par jauniem identificētiem riskiem;
- Informāciju par iekšējā kontrolē iesaistītajam amatpersonām attiecībā uz riskiem;
- Informāciju par arējā audita ziņojumiem;
- Informāciju par normatīvo aktu normu pārkāpumiem.

Pēc nepieciešamības Risku īpašnieki sniedz pārskatu Komitejai par:

- Struktūrvienības veikto risku vadības procesa izpildi;
- Aktuālu informāciju par struktūrvienības būtiskākajiem atlikušajiem riskiem;
- Projektiem, kuru risku līmenis novērtēts no augsta līdz ekstrēmam;
- Jaunajiem identificētajiem riskiem;
- Informāciju par normatīvo aktu pārkāpumiem.

7.6. Projektu realizācija

Risku novērtēšana ir obligāta, ja projekta ietvaros plānotais ieguldījumu apjoms pārsniedz 3% no ikgadējā kopējā LNB budžeta. Šādu projektu realizācija netiek uzsākta, pirms nav saņemts Komitejas apstiprinājums par riska novērtējuma rezultātiem.

²⁰ Risku vadības ieviešanas rokasgrāmata (2023)

²¹ turpat

²² turpat

8. Procedūras, kuras reglamentē risku vadības procesu

Apstiprinot LNB Risku vadības politiku, LNB direktors nozīmē Risku īpašniekus.

Risku mazināšanas pasākumu plāns ir daļa no LNB darbības plānošanas procesa un iekļaujas LNB Gada plānā.

Informācijas sistēmu risku vadības procesu nosaka LNB informācijas un komunikācijas tehnoloģiju sistēmu risku pārvaldības noteikumi.

Kontroles procedūras risku identifikācijai NILLTPFN un sankciju jomā, lai spētu savlaicīgi atpazīt iespējami aizdomīgus darījumus, par kuriem nepieciešams ziņot Finanšu izlūkošanas dienestam, LNB izstrādā atsevišķu kārtību.

Jomās, kurās risku vadības procesi LNB ir nodrošināti atbilstoši ārējos normatīvajos aktos noteiktajam regulējumam, Risku vadības politika un uz tās pamata izdotie dokumenti LNB ir saistoši tiktāl, cik nav ar tiem pretrunā, tajā skaitā jomās:

- Darba aizsardzība;
- Informācijas un komunikācijas tehnoloģiju drošība;
- Fizisko personu datu aizsardzība;
- Krāpšanas, korupcijas, interešu konflikta, NILLTPFN un sankciju risku pārvaldīšana, iekšējās trauksmes celšanas sistēmas darbības nodrošināšana;
- Kritiskās infrastruktūras drošība.

9. Vispārīgi

Risku vadības politiku pārskata un aktualizē pēc nepieciešamības, bet ne retāk kā reizi piecos gados, lai nodrošinātu atbilstību LNB Attīstības un darbības stratēģijai, ārējiem un iekšējiem normatīvajiem aktiem un starptautiski atzītiem standartiem, kā arī atbilstību LNB risku videi un risku kultūrai.